DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEJIDOS LUZMOR DEL MUNICIPIO DE TULUÁ COMPRENDIDO EN EL PERIODO 2016-2019

SHIRLEY MORALES HERRERA
RUBEN DARIO RAMIREZ MARULANDA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2015

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEJIDOS LUZMOR DEL MUNICIPIO DE TULUÁ COMPRENDIDO EN EL PERIODO 2016-2019

SHIRLEY MORALES HERRERA
RUBEN DARIO RAMIREZ MARULANDA

Trabajo de Grado para optar al Título Profesional de Administración de Empresas

Director
MBA. JAIME ALBERTO DE LA CRUZ GODOY

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2015

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Tuluá, Diciembre de 2015

DEDICATORIA

Dedico este logro principalmente a Dios y a la Virgen María pues me han permitido la vida para superar cada obstáculo y alcanzar esta meta. A mi papá Jesús pues con su apoyo cariño y dedicación me ha formado como mujer y persona. A mi mamá Lucelly por su constante e incondicional apoyo pues siempre está presente, guiándome y alentándome. A mis hermanas Alexa y Diana quienes son mi motivación para seguir adelante. A mis Sobrinos Sebas, Camilo y Juanfe que son mi motor y mi aliento para crecer día a día como persona y profesional. Y a mi novio Diego por apoyarme en cada momento y estar presente en cada paso que doy.

A todos los amo con el corazón.

Shirley Morales Herrera

Dedico de todo corazón y muy humildemente este bendecido y maravilloso logro a mi querida abuela que siempre me dio la mano cuando más lo necesite , mi madre que me dio la vida , a mis tíos Ovidio y Alberto, a la Sra. mercedes, a mi novia Alisson y su familia por el apoyo incondicional y sobre todo a las personas que me encaminaron, me ayudaron y querían verme graduar, pero lastimosamente ya no están conmigo, como lo es mi padre y mi tía Olinda… sueño cumplido… la gloria, la bendición y los éxitos míos son parte de ustedes, los amo.

Rubén Darío Ramírez Marulanda

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo le damos gracias a Dios por brindarnos todo lo necesario, guiarnos por el mejor camino y habernos permitido culminar la carrera universitaria, que será de hoy en adelante la base para mejorar nuestra calidad de vida y de nuestra familia.

Segundo agradecemos a todos y cada uno de los docentes de la Universidad del Valle sede Tuluá, que a partir de su catedra, nos llenaron de conocimiento, sabiduría, disciplina y perseverancia.

Tercero agradecemos especialmente a la Docente Lucy Yaneth Varela por colabóranos y apoyarnos en el desarrollo del trabajo de grado y sobre todo a nuestro Director del trabajo de grado el Docente Jaime De la Cruz, por su apoyo, comprensión y por compartir este sueño con nosotros.

Agradecemos al Señor Jesús Morales Osorio, propietario de la empresa Tejidos Luzmor, pues nos abrió las puertas para llevar a cabo la implementación del plan estratégico.

Y por último agradecemos a cada una de las personas que aportaron un granito de arena a través del desarrollo de nuestra carrera, sin ellos no había sido posible lograr este maravillo objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

GLOSARIO 12
INTRODUCCIÓN 14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
1.1. Antecedentes Del Problema 15
1.2. Problema de investigación. 17
1.3. Formulación del Problema 19
1.4. Sistematización de problema 19
2. OBJETIVOS 20
2.1. Objetivo General. 20
2.2. Objetivos Especifico. 20
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 21
3.1. Justificación Práctica 21
3.2. Justificación Teórica. 21
3.3. Justificación Metodológica. 22
4. MARCO REFERENCIAL 23
4.1. Marco teórico. 23
4.1.1. Planeación Estratégica. 23
4.1.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE) 24
4.1.3. Análisis Ambiente Competitivo 26
4.1.4. Benchmarking Competitivo. 30
4.1.5. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI). 32
4.1.6. La Matriz De Las Amenazas, Oportunidades, Debilidades Y Fortalezas (DOFA) 33
4.1.7. Direccionamiento Estratégico. 34
4.1.8. Plan de Acción 35
4.2. Marco conceptual. 38
4.3. Marco Legal 39
5. DISEÑO METODOLÓGICO 43
5.1. Tipo de estudio. 43
5.2. Área de estudio. 44
5.3. Método de investigación. 44
5.4. Fuentes Y Técnicas De Recolección De Información 47
6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TEJIDOS LUZMOR 51
6.1. La Empresa 51
6.2. Reseña Histórica De La Empresa 52
6.3. Misión Y Visión Actual 53
6.4. Portafolio De Productos 53
6.5. Clientes de Tejidos Luzmor 55
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO 56
7.1. Entorno geofísico local y regional 57
7.2. Entorno Sociocultural 58
7.3. Entorno Demográfico 59
7.4. Entorno Ambiental 62
7.5. Entorno Económico 63
7.5.1. Entorno Económico Nacional. 63
7.5.2. Entorno Económico Local. 65

7.6. Entorno Legal 65
7.7. Entorno Tecnológico 71
8. ANÁLISIS DEL SECTOR 73
8.1. Caracterización Del Sector 73
8.2. Análisis Del Ambiente Competitivo 76
8.3. Industrias Relacionadas Y De Apoyo 83
8.3.1. Cadenas. 83
8.3.2. Redes. 86
8.3.3. La Agremiación 87
8.4. Las Condiciones De La Demanda 88
8.4.1. Demanda 89
8.5. Estrategias Y Estructura De Las Empresas Del Sector 90
8.5.1. El apoyo del Gobierno al sector textil: 92
8.5.2. El Papel de la Casualidad - El Azar. 93
8.6. El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter 94
8.6.1. Rivalidad entre los competidores existentes. 95
8.6.2. Entrada potencial de Competidores 98
8.6.3. Poder de Negociación de Proveedores 100
8.6.4. Poder de Negociación de los Clientes. 101
8.6.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos. 102
9. BENCHMARKING 104
9.1. Empresas Competidoras 104
9.1.1. Bordados y Tejidos Koala. 104
9.1.2. Tejidos la 26. 104
9.1.3. Tejidos del Risaralda Ltda. 105
9.1.4. Tejidos Luzmor. 105
9.2. Factores Claves De Éxito 106
9.2.1. Tecnología de Punta en Producción 106
9.2.2. Personal Capacitado: 107
9.2.3. Calidad de la Materia Prima: 108
9.2.4. Calidad del Producto Final. 110
9.2.5. Tecnología y Sistemas de Información y Comunicación (TIC´S). 110
9.2.6. Cumplimiento en la Entrega de Pedidos 111
9.2.7. Gestión Comercial. 112
9.2.8. Portafolio de Productos 113
9.2.9. Innovación: 114
9.2.10 Servicio al Cliente: 115
9.3 Caracterización del mercado objetivo 124
10. ANÁLISIS INTERNO 125
10.1. Diagnóstico Del Proceso Administrativo 125
10.1.1. Planeación 125
10.1.2. Organización. 126
10.1.3. Dirección. 129
10.1.4. Evaluación y Control. 130
10.2. Análisis De La Cultura Organizacional 132
10.3. Análisis De La Gestión De Las Funciones De La Empresa 134
10.3.1. Gestión contable y financiera. 134
10.3.2. Gestión de Mercados y Productos. 135
10.3.3 Gestión Comercial 136

10.3.4 Gestión de Producción. 137
10.3.5 Gestión de Recursos Humano 139
10.4. Matriz Integrada De Los Factores Internos 141
11. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (DOFA) 151
11.1. Matriz EFE (Evaluación De Factores Externos) 151
11.2. Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos) 154
11.3. Listado DOFA 157
11.4. Matriz DOFA 161
12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 164
12.1. Misión 164
12.2. Visión 165
12.3. Objetivos Estratégicos 165
12.4. Estructura De La Empresa 168
13. PLAN DE ACCIÓN 170
13.1. Objetivos De Corto Plazo 170
13.2. Objetivos A Corto Plazo Vs Actividades, Responsables Y Presupuesto 172
13.3. Cronograma 176
13.4. Formulación De Políticas, Procedimientos Y Reglas 182
13.4.1. Políticas. 182
13.4.2. Procedimientos. 183
13.4.3. Reglas. 185
13.5. Indicadores De Seguimiento 185
14. CONCLUSIONES 187
15. RECOMENDACIONES 189
BIBLIOGRAFIA 190
WEBGRAFÍA 191

LISTA DE TABLAS

Pág.

TABLA 1. CONCEPTUALIZACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 23
TABLA 2. GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE..... 25
TABLA 3. EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO 25
TABLA 4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR..... 29
TABLA 5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO- MPC..... 31
TABLA 6. GUÍA DEL ANÁLISIS INTERNO..... 32
TABLA 7. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA..... 33
TABLA 8. ANÁLISIS DOFA 34
TABLA 9. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES..... 36
TABLA 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... 36
TABLA 11. RECURSOS Y PRESUPUESTO 37
TABLA 12. FUENTES PRIMARIAS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN 49
TABLA 13. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS. 53
TABLA 14. ANÁLISIS DEL ENTORNO GEOFÍSICO LOCAL Y REGIONAL 57
TABLA 15. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL..... 59
TABLA 16. PROYECCIÓN DEL MUNICIPIO 1995-2014 60
TABLA 17. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO 61
TABLA 18. ANÁLISIS DEL ENTORNO AMBIENTAL..... 62
TABLA 19. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL..... 64
TABLA 20. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO LOCAL 65
TABLA 21. GENERALIDADES LEGALES 66
TABLA 22. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL 71
TABLA 23. ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO..... 73
TABLA 24. CRECIMIENTO REAL ENERO-OCTUBRE 2014 / ENERO-OCTUBRE 2013 74
TABLA 25. FIBRAS NATURALES 79
TABLA 26. FIBRAS SINTÉTICAS..... 80
TABLA 27. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN. 102
TABLA 28. TECNOLOGÍA DE PUNTA EN PRODUCCIÓN. 107
TABLA 29. PERSONAL CAPACITADO 108
TABLA 30. CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA..... 109
TABLA 31. CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL..... 110
TABLA 32. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC´S) 111
TABLA 33. CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE PEDIDOS 112
TABLA 34. GESTIÓN COMERCIAL 113
TABLA 35. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS 114
TABLA 36. INNOVACIÓN..... 115
TABLA 37. SERVICIO AL CLIENTE 116
TABLA 38. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO..... 117
TABLA 39. FUNCIONES DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA 128
TABLA 40. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO 131
TABLA 41. CULTURA ORGANIZACIONAL 133
TABLA 42. GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA..... 135
TABLA 43. GESTIÓN DE MERCADOS Y PRODUCTOS 136
TABLA 44. GESTIÓN COMERCIAL 137
TABLA 45. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN 139

TABLA 46. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 140
TABLA 47. MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS 141
TABLA 48. MATRIZ E.F.E. 152
TABLA 49. MATRIZ E.F.I. 155
TABLA 50. LISTADO DOFA 158
TABLA 51. MATRIZ DOFA 162
TABLA 52. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN 164
TABLA 53. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN 165
TABLA 54. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN RELACIÓN CON DOFA 166
TABLA 55. OBJETIVOS CORTO PLAZO EN RELACIÓN CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 170
TABLA 56. OBJETIVOS A CORTO PLAZO – ACTIVIDADES- RESPONSABLES - PRESUPUESTO 172
TABLA 57. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 176
TABLA 58. INDICADORES DE SEGUIMIENTO 185

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

GRÁFICA 1. CLIENTES POR ZONAS..... 55
GRÁFICA 2. CRECIMIENTO ANUAL DEL SECTOR VS. CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB NACIONAL 88
GRÁFICA 3. VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL DEL CONSUMO DE BIENES NO DURABLES 89
GRÁFICA 4. VARIACIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR PARA VESTUARIO Y CALZADO 90
GRÁFICA 5. RADAR DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE TEJEDURÍA.... 118
GRÁFICA 6. RADAR DE COMPETITIVIDAD SEGÚN VALORES SOPESADOS EMPRESAS DE TEJIDO 119
GRÁFICA 7. RADAR DE VALOR TEJIDOS LUZMOR..... 120
GRÁFICA 8. RADAR DE VALOR TEJIDOS LA 26 121
GRÁFICA 9. RADAR DE VALOR TEJIDO Y BORDADOS KOALA..... 122
GRÁFICA 10. RADAR DE VALOR TEJIDOS RISARALDA LTDA..... 123

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

ILUSTRACIÓN 1. MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER 26
ILUSTRACIÓN 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 28
ILUSTRACIÓN 3. PROCESO ESTRATÉGICO..... 46
ILUSTRACIÓN 4. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA TEJIDOS LUZMOR..... 51
ILUSTRACIÓN 5. CADENA DE ALGODÓN PARA TEXTILES 78
ILUSTRACIÓN 6. CADENA ALGODÓN – TEXTIL- CONFECCIÓN..... 84
ILUSTRACIÓN 7. ESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN..... 85
ILUSTRACIÓN 8. CADENA PRODUCTIVA TEJIDO DE PUNTO O TEJEDURÍA..... 86
ILUSTRACIÓN 9. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS ADAPTADO AL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN Y DE TEJIDO 94
ILUSTRACIÓN 10 . ORGANIGRAMA TEJIDOS LUZMOR 127
ILUSTRACIÓN 11. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 169

GLOSARIO

INDUMENTARIA: La primera definición de indumentaria en el diccionario de la real academia de la lengua española es perteneciente o relativo al vestido. Otro significado de indumentaria en el diccionario es estudio histórico del traje. Indumentaria es también vestimenta de una persona para adorno o abrigo de su cuerpo.

CUELLO (INDUMENTARIA): Se llama cuello a la parte de una camisa, abrigo o prenda similar que rodea el cuello. El cuello tenía la principal función de abrigar y proteger esta parte del cuerpo si bien actualmente, salvo en las prendas de abrigo, tiene una función más estética que práctica.

PUÑOS (INDUMENTARIA): Parte de la manga de las prendas de vestir que rodea la muñeca.

TEJEDURÍA: La tejeduría es el conjunto de acciones cuya finalidad es obtener telas a partir de hilos naturales o sintéticos**.**

JACQUARD: Es un tejido vistoso que se caracteriza por la repetición de motivos geométricos de diferentes colores con el cual se pueden hacer dibujos de fondo, tramas y motivos.

CAMFIVE: Camfive de Colombia, es una empresa dedicada a proveer maquinaria industrial con tecnología de punta para el sector textil.

MAQUINA DEVANADORA: La función de la máquina devanadora es preparar el hilo para la operación de tejido. El hilo simple se embobina en carretes, a medida que se embobina se puede dársele más torsión o combinarse con otros hilos para fabricar un hilo de varios cabos.

MAQUINA TEJEDORA: Las máquinas tejedoras para el tejido de punto se clasifican de acuerdo al tipo de puntadas que forman. Para el tejido de suéteres son útiles las máquinas que tejen: Jersey plano, gusanillo o malla vuelta plano y gusanillo o malla vuelta circular.- Máquina para jersey plano.- Esta máquina está constituida por una barra plana que sostiene las agujas de lengüeta, realiza puntadas de tejido básico, los bucles se jalan hacia el derecho de la tela, la tela tiene distinto aspecto en el derecho y en el revés.

FIBRA TEXTIL: En el ámbito de la industria textil, se denomina fibra o fibra textil al conjunto de filamentos o hebras susceptibles de ser usados para formar hilos (y de estos los tejidos), bien sea mediante hilado, o mediante otros procesos físicos o químicos. Así, la fibra es la estructura básica de los materiales textiles.

ARTICULO TEXTIL: Producto confeccionado en un 80% con tela, cuero, fibras sintéticas, hilos, cuya utilización se extiende a prendas de vestir, ropa de hogar, telas de uso industrial y accesorios.

FAJILLA: Tira de tela o resorte de una prenda de vestir que rodea el cuerpo principalmente la cintura.

HILO DE COSER: Hilaza ensamblada en dos o más cabos, retorcida y en condiciones que garantizan un comportamiento eficiente en operaciones de costura. Puede ser natural, o sintético, blanqueado, teñido en colores, lubricado o no.

INSUMO: Materia prima que no es textil susceptible de ser utilizada e incorporada o no en la fabricación y confección de los artículos textiles para efectos funcionales, tales como botones, cierres, broches, pasadores, etc.

PRENDA DE VESTIR: Artículo textil confeccionado con la finalidad de cubrir parte del cuerpo, excepto el calzado.

FLYER: Un flyer es un volante de publicidad. Son aquellas publicidades que por lo general las promotoras de algún evento entregan a las personas.

INTRODUCCIÓN

El presente documento, contiene el desarrollo de la propuesta del plan estratégico para la empresa Tejidos Luzmor de la ciudad de Tuluá, para el periodo comprendido entre los años 2016-2019, que tiene como finalidad generar una cultura de planeación estratégica al interior de la empresa, y conseguir los objetivos estratégicos a corto y largo plazo, enmarcados en un plan de acción que le permitirá ser más competitivo en el sector, fortaleciendo su estructura administrativa.

Actualmente el sector textil- confección y de tejido enfrenta diversos fenómenos económicos y sociales, como lo son el alza de los precios y el contrabando, estas variables hacen que la gran mayoría de las empresas mejoren día a día sus procesos productivos y administrativos, para no desaparecer o quedar obsoletos; por ende, la mejor herramienta conocida es la implementación del plan estratégico, pues por medio de este se consigue formular, implantar y evaluar decisiones internas, que permitan a la organización darse cuenta, como está frente al sector, al entorno externo e interno, la situación actual de la empresa en sus áreas funcionales en comparación con las empresas competidoras.

Actualmente la empresa tejidos Luzmor no tiene estructuradas ni definidas las áreas de la empresa como lo son, el área administrativa, producción, comercial, gestión financiera y de recursos humanos, lo que ha generado diversos contratiempos a través de sus más de 20 años de constituida, sin embargo, a pesar de estas falencias la empresa ha tenido sostenimiento y desarrollo económico basados en conocimiento empírico, pero gracias a la implementación del plan estratégico se pretende formalizar y estructurarla permitiendo eliminar estos problemas organizacionales y llegar a consolidar la empresa en el sector-textil – confecciones y de tejido como una de las mejores a nivel municipal y regional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes Del Problema

La empresa fue fundada en 1990 por el señor Jesús María Morales y Lucelly Herrera, bajo el nombre de “Sastrería Jasham”. Empresa familiar que se enfocó principalmente en la fabricación y venta de pantalones escolares e industriales; de ahí en adelante fue diversificando sus productos y de ese modo ampliando el portafolio. A medida que iba creciendo la empresa adquiría nueva maquinaria y de ese modo satisfacer la demanda de sus clientes. Sin embargo la empresa familiar realizaba sus actividades productivas de forma empírica, sin conocimientos técnicos y poca experiencia, sirviéndose de asesorías desfavorables que lo único que lograron fue entorpecer el crecimiento que se tenía proyectado en cuanto a los procesos financieros, comerciales y productivos.

Debido a esta serie de sucesos, la empresa familiar “Sastrería Jasham” fue embargada por los acreedores financieros en el año 2004. Pese a los contratiempos encontrados, el Señor Jesús María Morales como jefe del hogar y jefe de la empresa, en busca del sostenimiento económico familiar decide empezar de nuevo y para esto en el año 2005 se asoció con un proveedor de cuellos y puños tejidos que operaba en la región, pasando así de ser vendedor de uniformes a ser fabricante de los mismos productos que su proveedor. En el año 2006 el señor Jesús M. Morales compro la totalidad de la maquinaria e insumos, de ahí nació la empresa “Tejidos Luzmor”, ejerciendo los procesos que tenía la “Sastrería Jasham” más los nuevos procesos de tejeduría. Posteriormente entre el año 2007 y 2011 la empresa creció de manera significativa ofreciendo su portafolio de productos a municipios aledaños del Departamento del Valle del Cauca.

Sin embargo la microempresa familiar presenta problemas en cuanto al desarrollo de los procesos productivos, debido a que la capacidad de producción no es suficiente para cumplir con la demanda actual, ocasionando demora en la entrega de los pedidos y perdida de negociaciones con empresas que requieren mayor producción en tiempos más cortos, este factor se refleja como limitante en el crecimiento de la empresa.

Otro factor importante a tener en cuenta es que no se tiene un manejo adecuado de la contabilidad; la empresa no elabora estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias) provocando un desconocimiento de la utilidad real de las operaciones.

Administrativamente las decisiones financieras, comerciales y productivas son centralizadas en una sola persona, en este caso el propietario de la empresa familiar; este modelo de gestión ha generado incertidumbre en los trabajadores pues se desconocen las decisiones tomadas por la dirección ocasionando entorpecimiento en los procesos cuando el propietario está ausente por ende los trabajadores tienden a tomar decisiones erróneas en cuanto a producción ya que no son acordes a los lineamientos del propietario.

En cuanto al manejo de recursos humanos este factor no se ha tenido en cuenta en ningún momento, por este motivo no existe un programa de reclutamiento, ni de selección de personal idóneo; de ahí que en muchas ocasiones no se elige a la persona adecuada, no se generan contratos laborales. Además el proceso de capacitación se realiza de manera verbal en tiempos cortos, donde no se evidencia inducción, capacitación y desarrollo con base a un manual de funciones o diseño de cargos. Por otra parte, se dejan a un lado temas importantes como lo son las evaluaciones de desempeño y la no utilización de un programa de seguridad industrial y salud ocupacional.

Otro aspecto determinante en las decisiones generales de la empresa, se relaciona con la adquisición de la materia prima, pues el principal inconveniente se presenta en los proveedores que en este caso son las comercializadoras de hilos, que importan esta materia prima desde países como el Ecuador, la China, entre otros; y muchas veces el producto no es 100% de buena calidad, pues presentan suciedad, daños en los empaques, diferencia en los tonos de colores (no hay unificación con las referencias de los colores) y muchos factores que afectan directamente los procesos productivos del sector de la confección y sobre todo de quienes tiene como materia prima el hilo spun poliéster.

1.2. Problema de investigación.

La empresa fabrica insumos tejidos para los confeccionistas de los municipios aledaños a la ciudad de Tuluá, una trayectoria aproximada de 23 años en el sector de la confección. Esta actividad económica pertenece entonces, al sector textil-confección pero específicamente sus procesos están enmarcados en los procesos de tejeduría o tejido de punto.

Actualmente la empresa está creciendo, penetro en un nuevo nicho de mercado de tejido en fibra polyester, el cual no estaba satisfecho con otros proveedores, logrando incorporarse en el mercado y ser el proveedor mayoritario en la región y regiones aledañas. Algunos de los aspectos positivos que se destacan son:

1. Los clientes de la empresa tejidos Luzmor, se sienten satisfechos frente a la calidad de los productos ofrecidos.

2. Los clientes actuales de la empresa, tienen una antigüedad superior a los 3 años.

3. Los clientes actuales de la empresa, se encuentran ubicados en las ciudades de Buga con un 26%, Tuluá con un 36% y Zarzal con un 14%.

4. El comportamiento de compra del consumidor de la empresa Tejidos Luzmor, es semanal, con un volumen de compra promedio entre $100.000 y $200.000 pesos.

Sin embargo la empresa no ha tenido una estructuración adecuada ni una administración apropiada, pues el Señor Jesús M. Morales (propietario) es quien realiza la mayoría de las actividades en los diferentes procesos productivos, por tal motivo no existe una planeación a largo o corto plazo de estrategias y objetivos para la empresa. Por otro lado, la falta de planificación en las actividades productivas ocasiona que hayan atrasos en las entrega de los pedidos; además cabe resaltar que la empresa no cuenta con la capacidad de producción necesaria, quedándose corta con los tiempos de entrega a sus clientes actuales que se encuentran ubicados principalmente en los municipios ubicados al norte del departamento tales como: Caicedonia, Zarzal, La Paila, Roldanillo, Cartago, Bugalagrande y Andalucía; al sur del departamento: San pedro, Buga, Guacarí, Ginebra y Cali; y municipios equidistantes con Tuluá: Nariño, Riofrío, Trujillo, Fenicia y el Dovio.

Ahora bien, en cuanto a los problemas anteriormente mencionados se puntualiza los siguientes aspectos:

- El desarrollo de las actividades de las áreas funcionales recae en la dirección.
- Las tareas de los procesos no se encuentra definidas.
- No existe un sistema de control de pedidos, de despachos, de promoción, publicidad, fidelización, fuerza de venta, análisis de la competencia y su tendencia.
- No se administran ni se controlan efectivamente los recursos que la empresa utiliza para sus actividades.
- No se maneja los procesos financieros y esto se refleja en que en algunos meses existan ganancias mientras que en otros se presenten crisis, debido a que no se utiliza una herramienta donde se evidencie ganancias o pérdidas y sobre todo evaluar la rentabilidad mensualmente.
- No se dispone de maquinaria suficiente para abastecer la demanda actual de los clientes.
- La empresa no tiene en cuenta la implementación del área de recursos humanos.

Por ende los puntos mencionados anteriormente son el motivo de la realización de una planeación estratégica que permita organizar los procesos administrativos, productivos, financieros, comerciales, contables y de talento humano, que ayuden a la consecución de los objetivos que contribuirán positivamente al desarrollo y crecimiento de la empresa y de esta manera Tejidos Luzmor puede establecer estrategias encaminadas a la creación de lazos de lealtad y fidelidad con los clientes.

1.3. Formulación Del Problema

¿Cuáles son las estrategias que debe implementar la empresa Tejidos Luzmor del municipio de Tuluá para el periodo 2016-2019?

1.4. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las condiciones del entorno que impactan positiva o negativamente a la empresa Tejidos Luzmor?

2. ¿Cuáles son los factores del sector que determinan el perfil competitivo de las empresas?

3. ¿Qué empresas compiten directamente con la empresa Tejidos Luzmor?

4. ¿Cuáles son las condiciones internas que favorecen o afectan los procesos de la empresa Tejidos Luzmor?

5. ¿Qué variables internas y externas impactan positiva o negativamente en la empresa Tejidos Luzmor?

6. ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para la empresa Tejidos Luzmor?

7. ¿Cuál es el plan de acción, indicadores y recursos requeridos para la implantación de las estrategias?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Tejidos Luzmor de la ciudad de Tuluá comprendido en el periodo 2016-2019

2.2. Objetivos Específico.

1. Hacer la caracterización de la empresa tejidos Luzmor, para conocer su historia, misión, visión, productos y clientes.

2. Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa en mención, que incluye el análisis del sector, el análisis de los distintos entornos en donde se desenvuelve, la referenciación de las empresas competidoras, y su análisis interno.

3. Formular las estrategias viables a ser implementadas en la empresa tejidos Luzmor, dado el diagnóstico estratégico, y mediante el instrumento metodológico: matriz DOFA

4. Proponer el direccionamiento estratégico para la empresa en mención

5. Establecer el plan de acción, de seguimiento y control, para la ejecución del plan estratégico propuesto

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación Práctica. Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, los resultados permitirán a la microempresa tejidos Luzmor resolver concretamente sus problemas en la toma de decisiones, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad; de esta manera la microempresa tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y buscará un liderazgo apoyado en una ventaja competitiva sustentable y en base a esto proporcionar una mejora en la forma de realizar planeación, organización, control y mejora de procesos con el fin de perfeccionar sus indicadores internos, el servicio al cliente, la organización, procesos, productividad y la calidad en el servicio y de sus productos.

Se desea hacer de Hilos y Tejidos Luzmor una microempresa con procesos más eficientes y eficaces que se apoyen en los indicadores de gestión para la mejora continua con conceptos administrativos que permitan entender el lenguaje tanto de la situación de los empleados al interior de la empresa, como del cliente quien es la razón de ser de la misma.

3.2. Justificación Teórica. Con el direccionamiento se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación estratégica principalmente de Benjamín Betancourt y estrategias competitivas gerenciales de Rubén Darío Palacio, orientando a la microempresa Tejidos Luzmor en los procesos para la toma de decisiones efectivas.

Para una empresa basada en la producción de insumos tejidos, es importante contar con un plan estratégico que le permita evaluar constantemente como se realizan los procesos internos y como es percibida esta operación y las técnicas por los clientes. Por lo que es primordial formular indicadores basados en las mejores prácticas y teorías de servicio existentes que se pueden adaptar a la cultura y métodos de operación. Para el desarrollo del contenido de dicho plan se implementó el enfoque, mejoramiento de las relaciones con el cliente.

3.3. Justificación Metodológica. El diseño de un plan estratégico para la empresa Tejidos Luzmor se realiza con el propósito de entender la manera en que se realizan los procesos en la organización para así implementar estrategias que permitan cumplir con los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica es una relación entre la empresa, los clientes y su entorno, surge como resultado a los intereses del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo, que a su vez proporcionan solución a los problemas de la organización. Es una combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización. Es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales, en el cual se establece el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz EFI y EFE que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

Llevado a cabo el análisis DOFA, también se identificara la estrategia que mejor se acople a la situación de la empresa en el mercado y se llevará a cabo el establecimiento de los objetivos corporativos teniendo en cuenta el análisis hecho previamente que ayudará a la empresa a tener claro a dónde quieren llegar (visión) y cuáles serán sus propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas y objetivos se establecerán las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión, por último se pondrá en marcha y se ejecutaran las estrategias supervisándolas para emprender de ser necesario medidas correctivas.

Con el fin de argumentar la metodología para la planeación estratégica de la empresa Hilos y Tejidos Luzmor se empleara como guía el libro de Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez que plantea el diagnóstico interno y externo; la formulación y aplicación de estrategias, los planes de acción y el seguimiento y control con el fin de medir el desempeño de la organización después de que se implementan dichas estrategias. El libro del Análisis sectorial y competitividad de Benjamín Betancourt Guerrero que explica cómo realizar un análisis de los entornos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco teórico.

4.1.1. Planeación Estratégica. En muchos contextos se ha definido el concepto de planeación estrategia, algunos autores comentan que este es un proceso mediante el cual las organizaciones definen su direccionamiento estratégico, por medio de un análisis interno y externo de las organizaciones. Sin embargo para abordar este proyecto es importante conocer los diferentes conceptos que se han plasmado en la teoría administrativa y para ello se realizará a continuación un cuadro comparativo donde se explicaran los diferentes conceptos y/o teorías que aborden el tema de planeación estratégica.

Tabla 1. Conceptualización Planeación Estratégica

AUTOR / AÑO	CONCEPTO	DEFINICIÓN
(Palacio González, 1999)	Planeación estratégica	Es el proceso mediante el cual una organización define su direccionamiento estratégico por medio del análisis de la información de oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo
(Palacio González, 1999)	Planeación estratégica corporativa	Es la planificación global que se realiza mediante el análisis situacional interno y externo de la empresa. La planeación estratégica corporativa es a largo plazo e involucra el direccionamiento estratégico: culturas corporativas, negocio, misión, visión, objetivos, estrategias y políticas corporativas.
(Palacio González, 1999)	Planeación estratégica operativa	Corresponde a los planes de acción de los niveles inferiores de la organización. La participación activa de este personal es importantísima dada la información que maneja tales como los valores percibidos por los clientes sobre los productos y/o servicios que se ofrecen, los comportamientos de la compra, las quejas y reclamos más comunes, aunados al conocimiento de la problemática den la fabricación de los productos.

Tabla 1. Continuación.

AUTOR / AÑO	CONCEPTO	DEFINICIÓN
(Blank Bubis, 1990)	Planeación estratégica corporativa	La planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el M.A.E (Medio Ambiente Externo) y las capacidades internas de la organización.
(Fred R., 2003)	Dirección estratégica	La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

4.1.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE). El análisis externo de la empresa comprende dos ámbitos el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial. El autor (Betancourt Guerrero, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación, 2013) propone los siguientes análisis.

1. El análisis del macro ambiente un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendido ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la organización investigadora. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores económicos, sociales, culturales demográficos, jurídicos, políticos, tecnológicos y ecológicos.
2. El análisis del sector: hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones investigadoras, grupos centros e instituciones que ofrecen

productos y servicios similares y comentarios, identificando la actividad socioeconómica o cultura en la cual actúan.

En el análisis externo se debe analizar las diferentes dimensiones (económicas, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, políticas, ecológicas y tecnológicas) con base en lo cual se determinara cuáles son las variables más pertinentes con el fin de clasificarlas en amenazas y oportunidades y evaluarlas en mayores o menores. A continuación se presentan las matrices necesarias para la sistematización y ordenamiento de los resultados del estudio.

Tabla 2. Guía de Análisis del Macro Ambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Tabla 3. Evaluación Integrada del Análisis Externo

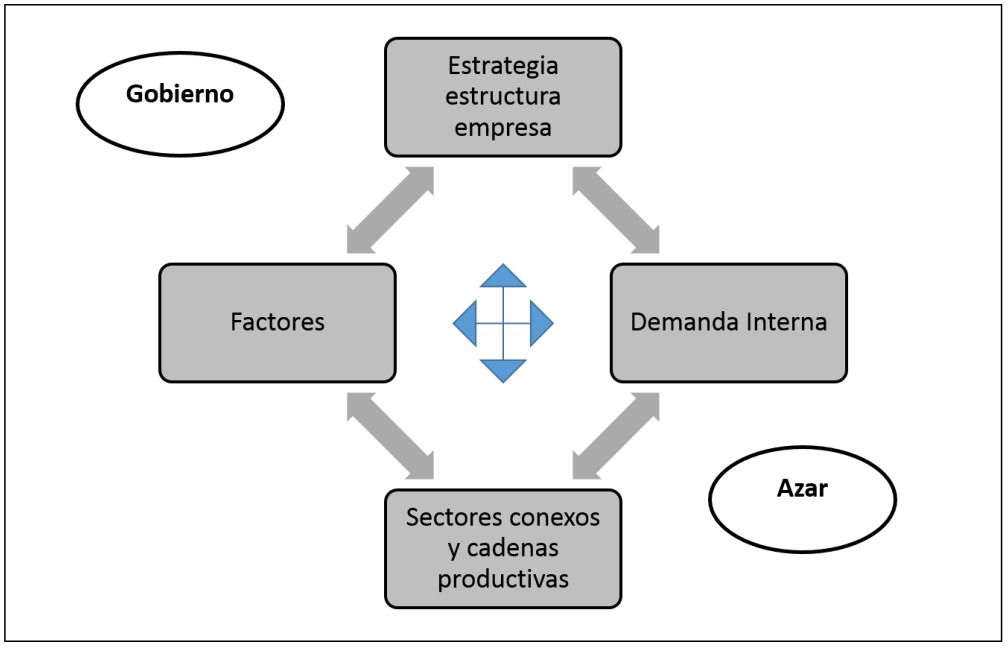
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

4.1.3. Análisis Ambiente Competitivo

4.1.3.1. **El Diamante Competitivo.** Porter sostiene que las empresas más exitosas provienen de las bases nacionales, que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. La clave de esta teoría es un "diamante" de factores que convierten a algunos países en más competitivos que otros (Ilustración 1)

Ilustración 1. Modelo del diamante competitivo de Porter



Fuente: Adaptación de Benjamín Betancourt G. a partir del modelo de M. Porter (1997)

Utilizando el modelo de diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del gobierno y del azar.

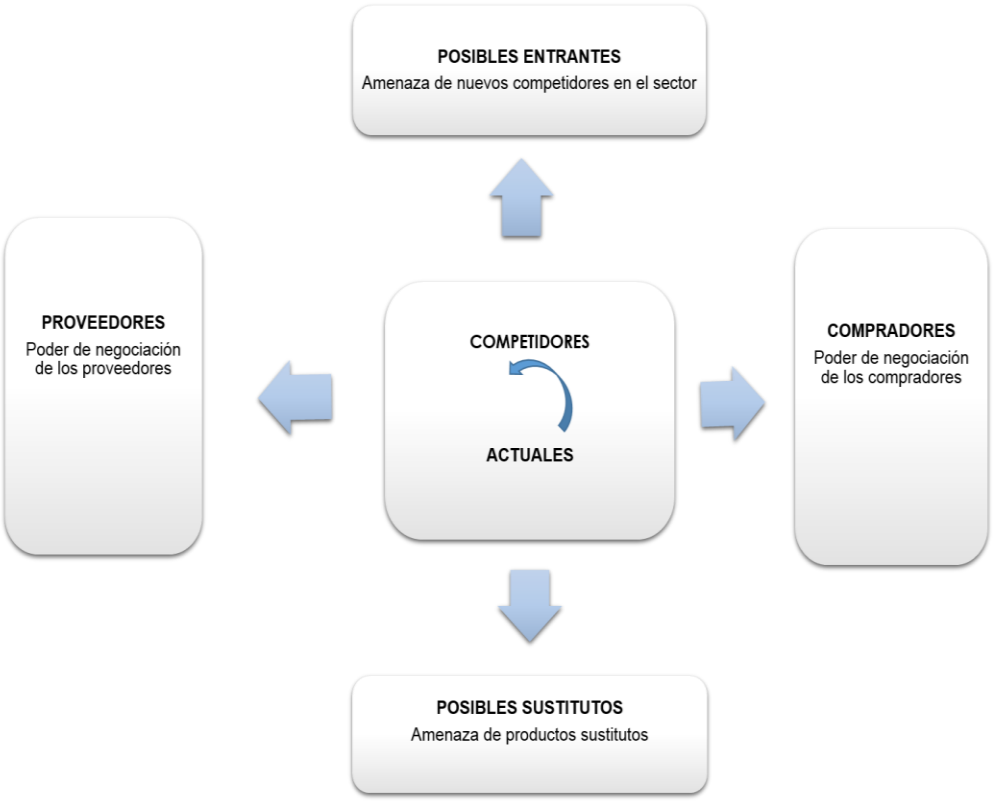
4.1.3.2. **Análisis De La Estructura Del Sector: Las Cinco Fuerzas Competitivas**. Para (Betancourt Guerrero, 2007) las fuerzas competitivas han sido el paradigma dominantes en el campo de la dirección estratégica desde la década de los 80. Esta aproximación a la estrategia refleja su origen en el campo de la organización industrial, tal como señala Teece (1984).

Desarrollado por Porter (1980), tiene sus raíces en el paradigma de estructura-conducta-resultados de la organización industrial. Se centra en las acciones que una empresa puede tomar para crear posiciones defendibles contra las fuerzas competitivas. La cuestión clave es como las empresas alcanzan y sostienen la ventaja competitiva. El modelo de las cinco fuerzas competitivas comprende:

1. Barreras de entrada
2. Amenazas de sustitución
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de proveedores
5. Rivalidad entre los competidores

Este marco de cinco fuerzas provee una forma sistemática de pensar acerca de, como las Fuerzas Competitivas trabajan en la industria determinan la posibilidad de beneficios en las diferentes industrias y segmentos.

Ilustración 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Betancourt Benjamín, 2014. Análisis sectorial y competitividad.

Con todo lo anterior, el autor (Betancourt Guerrero, 2014) propone la matriz del análisis estructural del sector, el cual permite conocer la atracción o repulsión de los factores del diamante competitivo, con el fin de determinar el perfil competitivo del sector y conocer que tan atractivo (atrayendo nuevos competidores) o repulsivo (limitando la entrada nuevos competidores).

Tabla 4. Análisis Estructural Del Sector

TEXTIL			PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR					
VARIABLES			REPULSIÓN		N.	ATRACCIÓN		
			--	-		+	++	
Rivalidad entre las empresas competidoras	Concentración	Alta						Baja
	Diversidad de competidores	Alta						Baja
	Condiciones de costo	Alta						Baja
	Diferenciación del producto	Baja						Alta
	Barreras de salida	Alta						Baja
	Rentabilidad del sector	Bajo						Alta
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Economías de escala	Baja						Alta
	Curva de experiencia	Pequeño						Grande
	Diferenciación del producto	Baja						Alta
	Acceso a canales de distribución	Limitado						Amplio
	Inversión necesaria	Alta						Baja
Poder de negociación de los proveedores	Factor de adquisición de materia prima	Alto						Baja
	Concentración de proveedores	Bajo						Alta
	Impacto de los insumos	Alta						Baja
Poder de negociación de los compradores	Concentración de los clientes	Bajo						Alta
	Volumen de compras	Bajo						Alto
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos	Alto						Bajo
Perfil Numérico (suma)								

Fuente: adaptación del autor (Betancourt Guerrero, 2014) a partir de modelo de Porter (1980)

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

De este modo, el benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que estudia una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial se cita un ejemplo que cito Camp tomándola de David T. Kearns, director general de Xerox Corporation: “un proceso continuo de medir productos, servicios, practicas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria” (Camp, 1993).

Metodología para elaborar un estudio de benchmarking.

A continuación se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.

2. Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se selecciona tres o cuatro o más organizaciones con la cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.

3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores claves de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.

4. Identificando los factores claves de éxito – F.C.E (Ohmae, 1985). La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito- F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso de la organización.

5. Descripciones de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionado los factores clave de éxito de su organización procede a describirnos. Justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional

6. Elaboración de la matriz del perfil competitivo - MPC (Fred, 1997). Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz el perfil competitivo.

Tabla 5. Matriz del Perfil Competitivo- MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		EMPRESA D	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
TOTAL	**0%**	**0**		**0**		**0**		**0**		**0**

Fuente: Betancourt Benjamín, 2014. Análisis sectorial y competitividad.

7. Radares de comparación: La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram, por la similitud que posee con una telaraña), es una herramienta efectiva que sirve para mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual de la empresa y el estado ideal.

4.1.5. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI). Para realizar el análisis interno conviene registrar las distintas situaciones internas del grupo (recursos y capacidades) organizándolas en forma de variable de acuerdo con las distintas áreas funcionales, clasificándolas en debilidades y fortalezas con el fin de calificarlas en mayores y menores. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados, se debe tener en cuenta las matrices del análisis interno, las cuales se identifican de la siguiente manera:

F-Fortaleza

D- Debilidad

FM- Fortaleza Mayor

fm- Fortaleza menor

DM- Debilidad Mayor

dm- Debilidad menor

Tabla 6. Guía Del Análisis Interno

VARIABLES	F/D	*FM*	*Fm*	*Dm*	*DM*

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

Una segunda matriz, sirve para realizar el análisis de las variables claves de forma integral; mediante este instrumento se pretende detectar y evaluar tanto las debilidades como las fortalezas de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En la primera columna de esta matriz denominada “variable clave” se seleccionan aquellas situaciones, recursos y capacidades internas que son muy importantes para la empresa y que permiten dar una respuesta adecuada al entorno. En la segunda columna denominada “situación actual” se analiza el comportamiento de la variable y se valora como fortaleza o como debilidad, buscando mantenerlas o convertirlas en factor de éxito.

La tercera y última columna “impacto sobre la empresa” sirve para estudiar la importancia que tiene la variable clave y su grado de incidencia positiva o negativa para la organización.

Tabla 7. Evaluación Integrada De La Situación Interna

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

4.1.6. La Matriz De Las Amenazas, Oportunidades, Debilidades Y Fortalezas (DOFA). Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del análisis estratégico, es necesario tomar los resultados del análisis externo registrado en las guías de amenazas y oportunidades y los resultados del análisis interno registrado en las guías de fortalezas y debilidades. Estos resultados se registran en un resultado DOFA previa selección de las variables más importantes de mayor impacto en la organización y de acuerdo con la EFE y la EFI.

Por lo tanto la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a diseñar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de oportunidades y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas”[1]

[1] BETANCOURT GUERRERO, BENJAMIN “guía práctica para planes estratégicos”. 1ra edición. Cali Colombia. 2013. pag.49-51

Tabla 8. Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS (FO):** Uso las fortalezas para aprovechar oportunidades	**ESTRATEGIAS (DO):** Vencer debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS (**FA): Usar fortalezas para evitar amenazas	**ESTRATEGIAS (**DA): Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: BETANCOURT GUERRERO, BENJAMIN “Guía práctica para planes estratégicos”. 1ra edición. Cali Colombia. 2013. pag.49-51

Es fundamental dar un primer diagnóstico a la organización y evaluar que falencias posee, es por esto que se emplean matrices tan efectivas como es la DOFA, con este paso se evidencia que fortalezas se pueden resaltar para atacar las debilidades que puede hacer que el negocio no prevalezca en el tiempo, la razón por la cual se emplea en una asesoría es que arroja resultados que se puede mejorar si es el caso y fortalecer lo que se ha hecho bien con el pasar del tiempo para captar las oportunidades que ofrece el mercado y contrarrestar las amenazas que generan nuevos competidores, el estado con los impuestos y las que surgen en el ambiente.

4.1.7. Direccionamiento Estratégico. El direccionamiento estratégico se conoce como la representación de las finalidades y propósitos de una empresa con objetivos definidos para un largo plazo y conformado por los principios corporativos, la misión y la visión.

Thompson y Strickland la definen direccionamiento estratégico 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. (Strickland & Thompson, 2004)

Por otro lado, el autor Betancourt Guerrero, plantea que el direccionamiento estratégico se refiere:

> A la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en unas estrategias, afecta al conjunto de la organización. (Guerrero, 2014)

Se menciona además, que los grandes elementos que le dan dirección a la organización son:

1. La visión de futuro
2. La misión
3. Los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias
4. Las estrategias determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos
5. Se cruzan objetivos estratégicos con las estrategias
6. La estructura en donde se soporta la estrategia.

4.1.8. Plan de Acción. Una vez que se han realizado los diagnósticos externos e interno de la empresa y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, es decir, implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso. Por ello es necesario el diseño de planes de corto plazo, operativos, programas y proyectos.

Los planes de acción deben considerar las distintas áreas y procesos de la organización: dirección, personal, recursos, capacidades infraestructura, presupuestos, mercadeo o logística, de acuerdo con la estructura del grupo o centro de investigación.

Los planes de acción y operativos sirven para guiar apoyar y comunicar el cómo se va a implementar la estrategia. Estos planes comprenden:

1. Los objetivos de corto plazo
2. Las actividades para lograr los objetivos
3. Cruzar objetivos de corto plazo con actividades

Tabla 9. Objetivos de Corto plazo Vs Actividades

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

Tabla 10. Cronograma de Actividades

Meses / Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

Tabla 11. Recursos y Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

4. Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de objetivos.
5. Las políticas, procedimientos y normas.

4.2. Marco conceptual.

Con el fin de que el presente proyecto sea comprendido con facilidad y en su totalidad, se expondrán a continuación los términos claves que lo enmarcan:

Competitividad: La capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. (Sandoval & Lira, 1880).

Diagnóstico: Proceso realizado con el fin de determinar la situación de un determinado sector.

Entorno: El entorno de una empresa está formado por todas las variables externas a ella. Sin embargo, las únicas variables que deben procurar a la dirección de la empresa son las que realmente las afecta.

Estrategia: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello. Se debe planear qué acciones se deben realizar y cómo se deben realizar de manera tal que se logren los cometidos.

Objetivos estratégicos: metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Planeación: Consiste en determinar los objetivos de una organización y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos.

Planeación Estratégica: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización,

establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo

Plan de acción: prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto

Productividad: Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones

Sector: Un sector en términos económicos según Dornbush et al. (2011) citado por (Betancourt Guerrero, 2014), es un conjunto de empresas (negocios u organizaciones económicas) que desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos o resultados generados.

4.3. Marco Legal

En la actualidad cualquier empresa Colombiana, sin importar su tamaño, que se encuentre en funcionamiento deberá estar legalmente constituida y reconocida por medio de entidades como la DIAN y Cámara de Comercio. De este modo, una vez cumplido estos requisitos las empresas estarán en condiciones, según iniciativas del gobierno denominadas “Yo le juego limpio a Colombia” (PORTAFOLIO, 2015). De cumplir con los siguientes diez principios:

1. Emitir y exigir facturas en todas sus transacciones
2. Cumplir oportunamente con sus responsabilidades tributarias.
3. Cumplir la ley laboral
4. Respetar al consumidor

5. Competir sanamente
6. Rechazar la piratería y otras formas de comercio ilegal
7. No permitir corrupción
8. Colaborar con las autoridades
9. Ser transparente
10. Ser social y ambientalmente responsable

Se presentará a continuación las normas (Ministerio de Industria y Comercio - Botero, 2004) que rigen al sector textil en Colombia.

Artículo 7 del decreto 2269 de noviembre 16 de 1993: menciona que los productos o servicios sometidos al cumplimiento de una norma técnica Colombiana obligatoria o un Reglamento Técnico, deben cumplir con éstos, independientemente que se produzcan en Colombia o se importen.

Decreto 300 de febrero 10 de 1995: por el cual el Gobierno Nacional estableció el procedimiento para verificar el cumplimiento de las normas técnicas colombianas oficiales y los Reglamentos Técnicos en los productos importados.

Literal c) del artículo 17 del Decreto 2269 de 1993: expone que es función de la Superintendencia de Industria y Comercio vigilar, controlar y sancionar a los productores e importadores de bienes y servicios sometidos al cumplimiento de Normas Técnicas Colombianas – NTC - o Reglamentos Técnicos, cuyo control le haya sido expresamente asignado

Resolución 1950 De 2009: “Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones”; Resuelve los siguientes literales:

Artículo 1º : Expedición: Expedir el presente Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones, aplicable a productos tanto de fabricación nacional como importados, para su importación y comercialización en Colombia.

Artículo 2º: Objeto - El objeto fundamental del presente Reglamento Técnico es el de establecer medidas tendientes a reducir o eliminar la inducción a error a los consumidores.

Artículo 3º: Campo de aplicación - Este Reglamento Técnico aplica a los productos clasificados en el Arancel de Aduanas Colombiano, dentro de las Subpartidas

Arancelarias de la Sección XI, correspondientes a los Capítulos 61 (Confecciones Punto), 62 (Confecciones Plano) y 63 (Confecciones Hogar), así como los productos que se clasifican dentro de la Partida 4203 (Prendas de vestir en Cuero) La Ley Anti contrabando 1762 del 2015: aprobada por el Congreso, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian), Por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal (Ministerio de Industria y Comercio, 2004).

Decreto 0731 de 2012 (abril 13): por el cual se establece el procedimiento para la adopción de medidas de salvaguardia textil en el marco de los acuerdos comerciales internacionales vigentes para Colombia. (Ministerio de Industria y Comercio, 1991).

Decreto 0074 de 2013 (enero 23): por el cual el Gobierno Nacional fijó aranceles mixtos para las importaciones de calzado y confecciones. Que mediante Decreto 4927 del 26 de diciembre de 2011, se adoptó el Arancel de Aduanas que entró a regir a partir del 1° de enero de 2012 (Ministerio de Industria y Turismo, 2013).

Este decreto resuelve los siguientes literales:

Artículo 1°. Establecer un arancel ad valórem del 10%, más un arancel específico de 5 dólares de Estados Unidos de América por kilo bruto, para la importación de los productos clasificados por los Capitulo 61, 62 Y 63 del Arancel de Aduanas.

Artículo 2°. Establecer un arancel ad valórem del 10%, más un arancel especifico de 5 dólares de Estados Unidos de América por par, para la importación de los productos clasificados por el Capítulo 64 del Arancel de Aduanas, excepto la partida 64.06 que tendrá un arancel ad valórem del 10% más un arancel especifico de 5 dólares de Estados Unidos de América por kilo bruto.

Artículo 3°, El arancel establecido en los artículos 1° y 2° del presente decreto, rige por el término de un año contado a partir de la fecha de entrada en vigencia de este decreto. Vencido este término, se restablecerá el arancel contemplado en el Decreto 4927 de 2011 y sus modificaciones

Parágrafo 1.- El gravamen arancelario establecido en ellos artículos 1° y 2° del presente decreto, no aplica para las importaciones originarias de los países con los cuales Colombia tiene Acuerdos Comerciales de Libre Comercio vigentes. Para lo cual se deberá presentar el certificado de origen cuando corresponda.

Parágrafo 2.- El arancel específico establecido en los artículos 1° y 2° del presente decreto será incluido dentro de la base del impuesto al valor agregado - IVA, de conformidad con lo señalado en el artículo 459 del Estatuto Tributario modificado por el artículo 126 de la Ley 633 de 2000.

Artículo 4°, Las medidas adoptadas en el presente decreto, no afectarán las importaciones que a la fecha de entrada en vigencia de las medidas se encuentren efectivamente embarcadas hacia Colombia con base en la fecha del documento de transporte o que se encuentren en zona primaria aduanera, siempre que sean sometidas a la modalidad de importación ordinaria en un plazo no mayor a veinte días contados a partir de la fecha de entrada en vigencia del presente decreto.

Artículo 5°. El presente Decreto entra en vigencia el 1 de marzo de 2013 y modifica el gravamen arancelario establecido en el artículo 1 del Decreto 4927 de diciembre 26 de 2011

Código sustantivo de trabajo. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración, Art. 22.

Código sustantivo de trabajo. Señala las estipulaciones por las cuales el contrato de trabajo debe ceñirse, Art. 10

Código sustantivo de trabajo – Ley 789 2002. Contrato a término fijo: Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año, Art. 28, Art.46

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se aplica para la presente investigación es el estudio descriptivo, que según (Méndez Álvarez, 2012), consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables

Para (Méndez Álvarez, 2012), el estudio descriptivo se constituye en los siguientes aspectos:

1. Establece las características demográficas de unidades investigadas, como lo son el número de población, distribución por edades, niveles de educación, entre otros.

2. Estipula formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación; comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, entre otras.

3. Establece comportamientos concretos; cuantas personas consumen un producto, cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas del desempleo, entre otros.

4. Descubre y comprueba la posible asociación de las variables de investigación; relación entre el precio y consumo de un producto, actitud frente a un líder autocrático y los mecanismos de control, entre otros.

Así, con este estudio descriptivo se podrán identificar características del universo de investigación, acudiendo a técnicas específicas para la recolección de información que será esencial para el desarrollo de la investigación. Además con la investigación se pretende no sólo construir un modelo de negocio acorde a las exigencias del sector y de la industria, sino que además de llevarlo a un segundo plano, implementando el modelo a una empresa constituida en la ciudad de Tuluá.

5.2. Área de estudio.

- Departamento: Valle del Cauca
- Municipio: Tuluá
- Organización: Tejidos Luzmor.
- Universo y Muestra. La población de la Investigación estuvo conformada de la siguiente manera:

1. Para el análisis de competitividad y Benchmarking se seleccionaron tres (3) empresas: Tejidos la 26, Tejidos y bordaos Koala y Tejidos del Risaralda Ltda.

2. Para el análisis Interno se contó con el propietario de la empresa y con el personal.

5.3. Método de investigación.

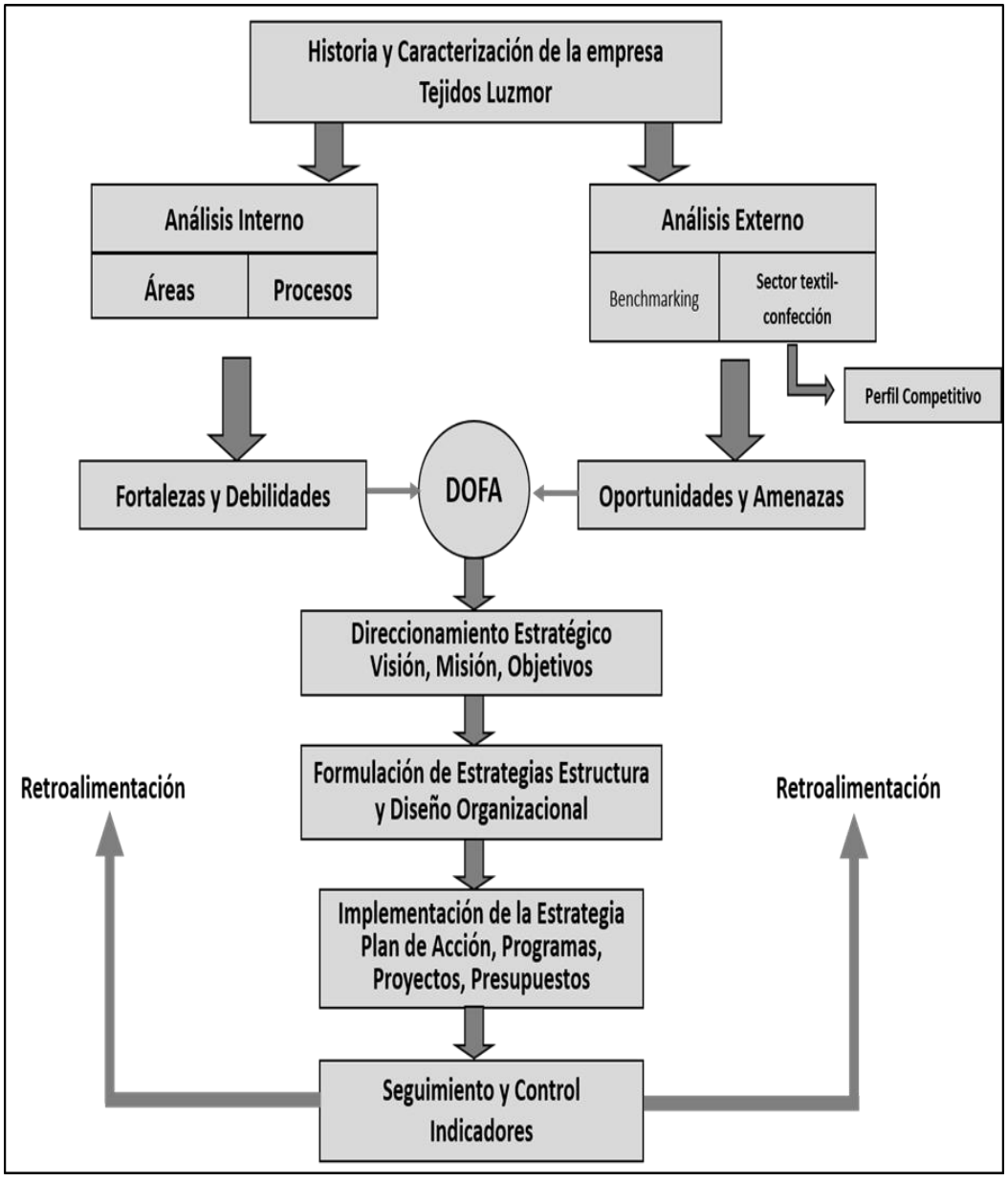
El método de investigación adecuado para la investigación es el método deductivo, que según (Méndez Álvarez, 2012), cuyo planteamiento define que: “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelva explicitas, esto quiere decir, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.”. Es por ello que el método deductivo será el que se aplicara para la investigación presente y que se requiere partir de lo general a lo particular para de ese modo realizar la planeación estratégica requerida para la empresa Tejidos Luzmor. Además de que se pueden llegar a conclusiones inmediatas, dado el mecanismo de ultimar de lo particular a lo general.

Además del método referido anteriormente, para la presente investigación se contará con el “Método de análisis” o “Método analítico”; ya que permiten al investigador conocer la realidad, de este modo se obtiene el conocimiento a partir de la identificación y explicación de las partes que conforman el todo (análisis), o como resultado de la generación de conocimiento particular (especialización) para integrar el desarrollo de un conocimiento general y complejo reflejado en una o varias disciplinas (síntesis).

El proceso estratégico para la realización de la presente investigación fue el siguiente:

1. Caracterización de la empresa tomando como referente su conformación administrativa e histórica.
2. Análisis externo del macro ambiente del sector donde se encuentra la empresa, de este modo brindará información importante para determinar los elementos externos que influyen positiva o negativamente.
3. Análisis del sector textil-confección, lo cual permite identificar las variables que influyen en la interrelación de las organizaciones para crear un perfil competitivo.
4. Analizar las empresas competidoras con el fin de realizar análisis del benchmarking.
5. Análisis interno de la estructura de los procesos y su posterior análisis
6. Identificar las Oportunidades y Amenazas del ambiente externo y las Fortalezas y debilidades del ambiente interno de ese modo construir la matriz DOFA.
7. Direccionamiento estratégico con base en su diseño organizacional.
8. Plan de acción que incluyó la implementación de las estrategias y sus respectivos indicadores de seguimiento.

Ilustración 3. Proceso estratégico



Fuente: BETANCOURT GUERRERO, BENJAMIN “Guía práctica para planes estratégicos”. 1ra edición. Cali Colombia. 2013. Pág.14

5.4. Fuentes Y Técnicas De Recolección De Información

5.4.1. Fuentes Primarias de Información. Según (Méndez Álvarez, 2012), la información es la materia prima, por la cual puede llegarse a explorar y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. Para la presente investigación utilizara fuentes primarias y secundarias para la recolección de información.

Fuentes Primarias: esta fuente es utilizada con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. Es aquella obtenida por medio de la percepción y la relación directa por el investigador para un fin específico. Las fuentes primarias que se usaran para la recolección de la información serán:

Observación: la observación se conoce como el proceso científico utilizado por las ciencias sociales. La observación permite conocer la realidad y definir previamente los datos más importantes que deben tenerse relación directa con el problema de investigación. De este modo, para la presente investigación la observación no participante o simple, resulta útil y viable pues se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tiene un cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas. De igual modo, la observación participante, puede ser de gran utilidad para la investigación, pues esta es una forma de participación directa ya que el participante pertenece al grupo, organización o realidad sobre la cual se va a investigar.

Entrevista: Según (Ramírez Plazas & Páramo Morales, 2009) las entrevistas pueden ser informal conversacional, estructurada con guía y estandarizada. Las tres modalidades mantienen el formato de preguntas abiertas con el fin de propiciar que los entrevistados expresen, su pensamiento frente al tema investigado. Para la presente investigación se optó por una entrevista estructurada con guía, pues esta permite definir previamente un conjunto de tópicos que deberán abordarse con los entrevistados.

Encuesta: La recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. En este sentido, la encuesta se optó como fuente de recolección de información de las empresas competidoras con el fin de alimentar el análisis y estudio del benchmarking.

5.4.2. Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias, por el contrario es toda la información básica que se puede encontrar en bibliotecas, libros, periódicos u materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, entre otros.

Es por ello que para la presente investigación, se recurrirá a la consulta de estudios sobre creación de empresas en el sector de la confección, formulación de planeaciones estratégicas para empresas de producción y de servicios; además se consultaran las teorías que aborden el tema de planeación estratégica, diseño y formulación de planes, análisis sectorial y competitivo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis de la matriz DOFA, entre otras teorías que serán de soporte para la presente investigación.

A continuación se expone de forma resumida en la tabla 9, las fuentes primarias y sus técnicas de recolección.

Tabla 12. Fuentes Primarias y Técnicas de Recolección

FUENTE APLICAR	TÉCNICA APLICAR	PROPÓSITO	PREGUNTAS-ITEMS	ACTORES
Primaria	Observación	Observar, identificar y clasificar los fenómenos que acontecen en el entorno actual de la empresa, además de ello, se recoge información del trabajo propuesto con el fin de determinar variables de análisis del entorno.	Para llevar a cabo esta técnica de recolección de información, se partió de observar el entorno al cual pertenece la empresa, conociendo variables como la cultura, la sociedad, la capacidad económica, tecnológica, los problemas sociales, demográficos entre otros.	1. Entorno de la empresa. 2.Entidades gubernamentales 3.Sociedad 4.Sector textil 5.investigadores
Primaria	Técnica cualitativa: Entrevista	Conocer la situación actual de la empresa, en cuanto a sus procesos internos. En este sentido, este tipo de técnica permite al investigador conocer a fondo la situación real que presenta la empresa y de hecho, se logrará identificar con mayor facilidad cuales son esos factores que afectan a los actores de la organización, reflejándose en percepción de los clientes hacia la empresa.	1. ¿La empresa conoce sus debilidades? 2. ¿La empresa conoce sus fortalezas? 3. ¿Actualmente la empresa cuenta con un área administrativa? 4. ¿La empresa cuenta con planes a corto plazo? 5. ¿La empresa cuenta con planes a largo plazo? 6 ¿La empresa establece objetivos para los diferentes procesos o áreas funcionales? 7. ¿Existe en la empresa la promulgación de visión y la misión? 8. ¿La misión y visión es conocida por todos los colaboradores? 9. ¿Actualmente la empresa cuenta con algún proceso de selección, reclutamiento?	1 .Propietario de la empresa 2. Colaboradores

Tabla 12. Continuación

FUENTE APLICAR	TÉCNICA APLICAR	PROPÓSITO	PREGUNTAS-ITEMS	ACTORES
Primaria	Encuesta	Conocer la situación actual de las empresas competidoras, de este modo se logró obtener información sobre sus variables positivas y negativas que influyen en el desarrollo de las actividades de producción, comerciales y demás	La encuesta que se realizó a las empresas competidoras, fue de manera telefónica. Esta encuesta permitió conocer la situación actual de cada una de las empresas competidoras, logrando obtener información sobre sus factores claves de éxito y de fracaso.	Tejidos la 26 Tejidos y bordados Koala Tejidos del Risaralda Ltda.

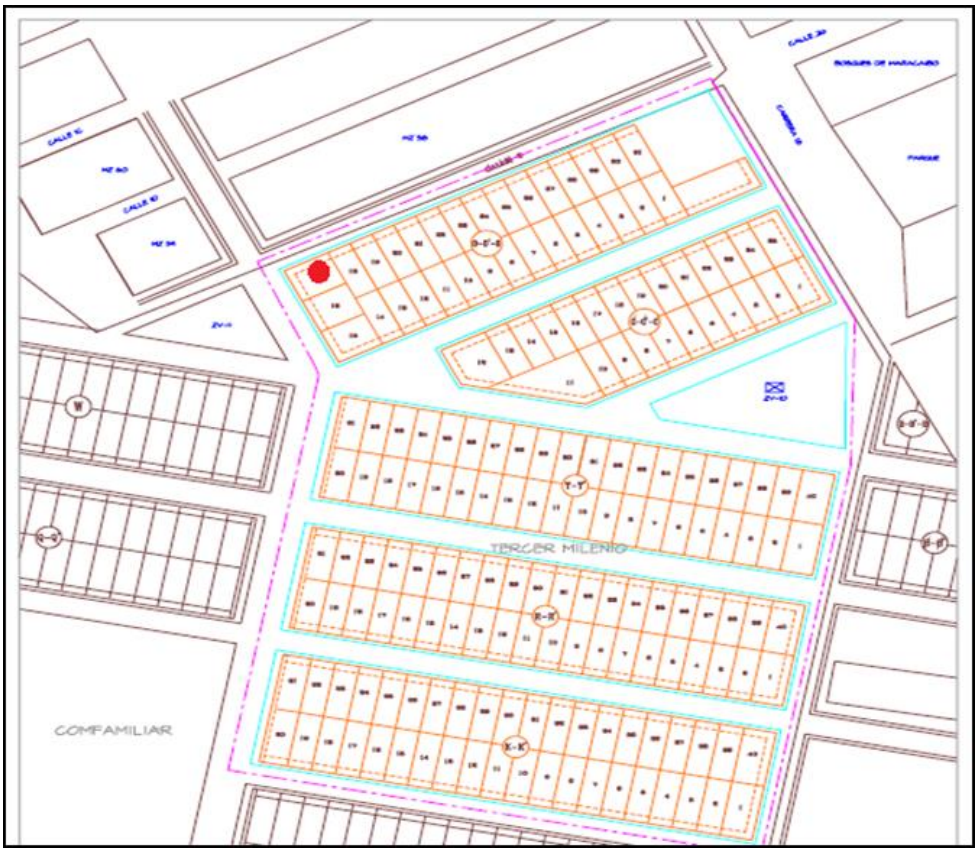
Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TEJIDOS LUZMOR

6.1. La Empresa

TEJIDOS LUZMOR se encuentra ubicada en la carrera 17 # 2 – 19, es una empresa con más de 23 años de experiencia, dedicada a la fabricación de cuellos y puños tejidos para la confección de uniformes escolares, dotaciones empresariales y ropa informal. La empresa se caracteriza por su gran calidad, diseño y exclusividad.

Ilustración 4. Localización de la empresa TEJIDOS LUZMOR



Fuente: www.tulua.gov.co

6.2. Reseña Histórica De La Empresa

1990-2000: En el año 1990 el señor Jesús María Morales trabajaba como independiente vendiendo uniformes para los colegios, hay que aclarar que para realizar dichas ventas había que confeccionar las prendas comprando materia prima (cuellos, puños, telas, hilos etc.), en este negocio de venta de uniformes se necesitaba una gran demanda de cuellos y puños, lo cual era el cuello de botella ya que si los proveedores tenían demoras en la entrega de la materia prima afectaba significativamente la producción y por ende las ventas, al ver esta situación, vio la necesidad de eliminar la restricción que le generaba el no tener a tiempo la materia prima.

2005: Para el año 2005 se asoció con el proveedor de cuellos y puños que operaba actualmente en la región, de esta manera logro diversificar la empresa, convirtiéndose directamente en productor de cuellos y tejidos (materia principal).

2006: Para el año 2006, el señor Jesús María Morales adquirió el total de las acciones del proveedor (máquina de producción) convirtiéndose en el accionista mayoritario, naciendo la empresa Tejidos Luzmor. En este periodo la empresa dio un giro inesperado, ya que gracias a la adquisición de la maquinaria, el señor Jesús María Morales paso de ser su propio proveedor de materia a abrir un nuevo mercado, que es el de Venta de cuellos y puños, convirtiéndose esta en su principal actividad comercial. Además logro posicionarse como uno de los principales proveedores de esta materia prima.

2007-2010: Para el año 2008 la empresa, mejora su capacidad de producción comprando otra máquina, adquiriendo nuevos proveedores de hilos y contratando más personal.

2011: Para este año la empresa adquiere maquinaria eléctrica lo que le permite, diversificar en el producto además de aumentar la capacidad de entrega y mejorando los tiempos de producción, sin embargo, la adquisición de esta nueva máquina trae consigo una serie de inconvenientes pues las instalaciones no eran las adecuadas pues se requería de un voltaje superior de energía eléctrica para el funcionamiento de la máquina y pues no se contaba con la suficiente.

2012 – 2013: En este año la empresa cuenta con 2 maquinarias manuales y nuevos clientes, pues gracias a los obstáculos, encontró un nuevo nicho de mercado que aún no está satisfecho logrando incorporarse en él y ser el proveedor mayoritario en la región y regiones aledañas.

2014 – actualmente: Para este año se adquiere una máquina automática, reemplazando las dos máquinas manuales. Con esta adquisición la empresa logra obtener más clientes expandirse por los municipios aledaños.

6.3. Misión Y Visión Actual

Misión. Garantizar la satisfacción total de nuestros clientes, ofreciendo productos de gran variedad, calidad y buenos precios; distinguiéndonos por la seriedad, cumplimiento, calidad en la atención y el servicio, a través de líneas directas de distribución.

Visión. Ser reconocidos en la región como la principal empresa que ofrece los mejores diseños en cuellos y puños tejidos, reconocidos por nuestra solidez, excelente mano de obra, calidad y servicio.

6.4. Portafolio De Productos

Fabricación y venta de cuellos, puños, fajas, fajones, bufanda, entre otros, tejidos.

Tabla 13. Portafolio de productos.

NOMBRE DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Cuello y puños Institución Educativa Pumarejo	

Tabla 13. Continuación

Cuello y puños Institución Educativa la Graciela	
Cuello y puños Institución Educativa Técnico Industrial Carlos Sarmiento Lora	
Cuello y puños Institución Educativa Liceo Moderno de Tuluá	
Cuello y puños Institución Educativa Julia Restrepo	

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

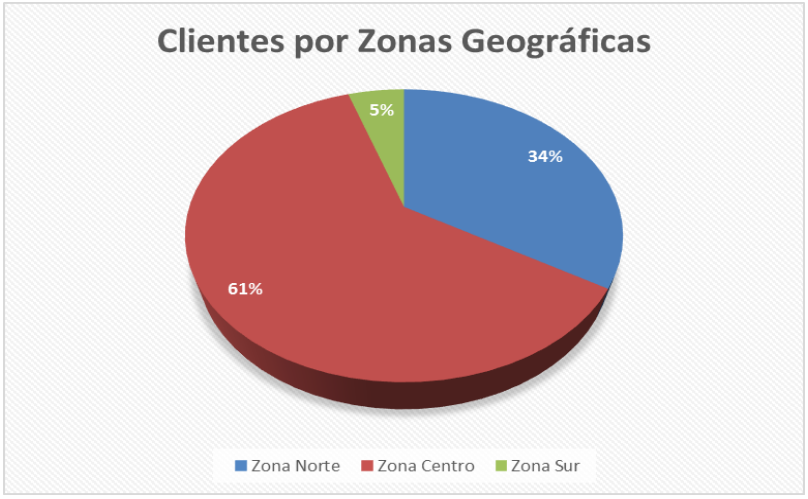
6.5. Clientes de Tejidos Luzmor

Los clientes de Tejidos Luzmor se caracterizan por pertenecer al sector de textil-confección del Departamento del Valle del Cauca. Actualmente los clientes son pequeñas, medianas y microempresas que se dedican a la fabricación y venta de uniformes escolares, deportivos y dotaciones empresariales; de igual forma la empresa Tejidos Luzmor atiende a clientes independientes o informales que se dedican a la confección de uniformes escolares y ropa informal (camibusos tipo polo, busos, vestidos deportivos, sacos, entre otros).

De este modo, decimos que los clientes de Tejidos Luzmor son empresarios que han logrado incorporar sus productos en el mercado de las confecciones, algunos clientes reconocidos a nivel municipal son: Almacén Decada, Almacén Surtitex, Deportivas Campeón, Altosport, Mayarex, Almacenes Monerías, entre otros. Estas empresas se encuentran ubicadas principalmente al norte con los municipios de Zarzal, Sevilla, La Paila, Roldanillo, Andalucía, Bugalagrande, al centro con los municipios de Tuluá, Trujillo, Riofrío, Nariño, Fenicia, San Pedro, Buga, Guacarí y al sur con los municipios de Ginebra, Palmira y Cali.

A continuación se presenta la gráfica Clientes por Zonas Geográficas, para ilustrar la información.

Gráfica 1. Clientes por Zonas



Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

Con la anterior gráfica es evidente indicar que la zona con mayor participación de clientes de la empresa Tejidos Luzmor, es la zona centro con un 61% de los clientes. De este modo, se infiere que esta participación es debido a la cercanía de los municipios aledaños con el punto de fábrica de la empresa, pues de este modo existe mayor posibilidad de realizar entregas directas, de tener una relación más cercana con el cliente. Sin embargo no se debe dejar de un lado las zonas sur y norte, pues estas son zonas con gran potencial económico y comercial.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para conocer el estado actual de la organización frente al medio donde se encuentra, se hace necesario realizar un diagnóstico del entorno con el fin de obtener una imagen más clara de los elementos sociales, económicos, políticos, históricos y culturales que influyen en el desarrollo de las dinámicas de la región.

En el caso de la empresa Tejidos Luzmor, se hace importante conocer la realidad del entorno de Tuluá y su área de influencia, para comprender la manera en que influye positiva o negativamente en la sostenibilidad de la empresa.

Este análisis se hace a partir de las variables más importantes que se presentan en cada uno de los diferentes entornos, en donde cada una es clasificada de acuerdo a su estado, ya sea como oportunidad o amenaza. Estas a su vez son valoradas de acuerdo a su nivel de impacto ya sean mayores o menores.

La abreviatura que se utilizará para su análisis en los cuadros será la siguiente:

- A: Amenaza
- O: Oportunidad
- AM: Amenaza mayor
- am: Amenaza menor
- om: Oportunidad menor
- OM: Oportunidad Mayo

7.1. Entorno geofísico local y regional

La ubicación del municipio de Tuluá es propicia para que se desarrollen las actividades comerciales y de servicios al facilitar las relaciones con la población de todo el centro del Valle del Cauca. Su influencia socioeconómica se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región y a la que acude habitantes provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo, Zarzal, entre otros; a su vez cuenta con vías de acceso y contacto con otros municipios de la región, ubicados en la ruta vía panamericana, siendo equidistante geográficamente con ciudades como Cali a 100 km, Armenia 105 Km, Pereira 125 Km y Buenaventura el puerto sobre el Océano Pacífico más importante de Colombia a 172 km; por ende se cataloga como una ciudad importante en cuanto a lo comercial, industrial y financiero, ya que permite la existencia de mayor acceso a materias primas necesarias, tecnología, convenios y personas a las cuales se pueda ofrecer los productos.

Por tanto, la cercanía que existe hacia a la capital y otras ciudades de gran importancia del país, hace que la ciudad de Tuluá posea ventaja competitiva. Gracias a ello, el hecho de que la empresa se encuentre en un municipio con la ubicación de Tuluá, le permite contar con vías de acceso a la población de los municipios aledaños y la adquisición de los recursos necesarios para el sostenimiento de la empresa Tejidos Luzmor.

Tabla 14. Análisis del Entorno Geofísico Local y Regional

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá en la actualidad, se constituye en una de las ciudades intermedia más importantes de Colombia.	O				X
Tuluá, se encuentra ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca y posee una posición equidistante con el resto de municipios.	O				X

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

7.2. Entorno Sociocultural

La ciudad de Tuluá desde la década de los 40, ha sido epicentro de constante violencia, donde se daba especial énfasis en el conflicto interno que enfrentaba el país, produjo que surgieran conflictos a nivel internos, conllevando a que la ciudad pausara su crecimiento. En la ciudad de Tuluá, el microtráfico es uno de los problemas que más atormenta a la sociedad, debido a que en algunos lugares se encuentran menores de edad siendo partícipes de ésta actividad ilícita, al no tener oportunidades para educarse o simplemente porque en su contexto familiar les toca ayudar con el sostenimiento del hogar por las diferentes necesidades que a diario enfrenta una familia de escasos recursos.

Por otro lado la violencia que existe, ocasiona que los sectores económicos se vean afectados por la falta de seguridad en sus actividades comerciales. En cuanto al sector textil-confección, la violencia conlleva a que quienes trabajen en la industria, se vean obligadas a realizar operaciones de fabricación, venta y comercialización en ciudades diferentes y además los empresarios que visitan la ciudad desconfían y temen tanto por la seguridad de sus negocios como la de sus empleados. Según estadísticas departamentales la ciudad de Tuluá se encuentra entre las siete ciudades más violentas del País; a nivel rural y urbano ha ocasionado el desplazamiento forzado ocasionando el aumento de variables como la mendicidad, el robo, problemas de orden social y pobreza.

Los problemas de seguridad y orden social mencionados anteriormente, dificultan las operaciones y el desarrollo que la empresa pueda tener. Pues si bien, crecer como empresa en un entorno violento, con temor a la famosas “vacunas”, atrasa el desarrollo tecnológico y también el de expansión y crecimiento. La violencia de la ciudad impacta negativamente a la organización, ya que muchos clientes potenciales se abstienen de realizar cualquier actividad mercantil y en este orden de ideas, optan por buscar nuevos proveedores de ciudades tal vez, un poco más seguras.

Cabe resaltar que la influencia de otros municipios, el intercambio de culturas, costumbres y creencias hacen que existan preferencias muy complejas las cuales generan pérdida de identidad y falta de empoderamiento hacia la compra de los productos autóctonos y que produce la región, de ahí que se confié en los productos sustitutos que llegan de otras regiones del país. Sin embargo, estos problemas no han modificado la vocación comercial de los habitantes del

municipio de Tuluá, la cual es la principal características y fuente de ingresos de los empresarios Tulueños.

Tabla 15. Análisis del Entorno Sociocultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Según estadísticas departamentales la ciudad de Tuluá se encuentra entre las siete ciudades más violentas del País. Los problemas de seguridad y orden social conllevan a que las personas de otros municipios desconfíen a la hora de negociar con los empresarios. Tuluá ha perdido el interés inversión, y a esto sumándole El microtráfico existente y latiente en la ciudad, que en gran manera altera el orden público y la seguridad de los habitantes.	A	X			
La principal fuente de ingreso de los habitantes de la ciudad de Tuluá, es gracias a su vocación comercial, siendo favorable para la empresa pues se encuentra en un sector acorde a su actividad económica.	O			x	

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

7.3. Entorno Demográfico

A continuación se evidencian los siguientes indicadores de la población del municipio de Tuluá, con respecto a su demografía:

1. Densidad de población: 218 (Hab/Km2)
2. Tasa Bruta de natalidad: 9 (%)
3. Tasa Bruta de mortalidad: 7 (%)
4. Esperanza de vida al nacer (años):

   Hombres: 72

   Mujeres: 82

Tabla 16. Proyección del Municipio 1995-2014

Año	No. Habitantes	Diferencia	Tasa Crecimiento Anual
1995	163.445	----------	----------
1996	166.157	2.712	1,66
1997	168.562	2.405	1,45
1998	170.772	2.210	1,31
1999	172.981	2.209	1,29
2000	175.245	2.264	1,31
2001	177.540	2.295	1,31
2002	179.896	2.356	1,33
2003	182.314	2.418	1,34
2004	184.769	2.455	1,35
2005	187.249	2.480	1,34
2006	189.694	2.445	1,31
2007	192.085	2.391	1,26
2008	194.466	2.381	1,24
2009	196.852	2.386	1,23
2010	199.264	2.412	1,23
2011	201.688	2.424	1,22
2012	204.138	2.450	1,21
2013	206.610	2.472	1,21
2014	209.086	2.476	1,21

Fuente: Departamento administrativo nacional de estadística (DANE)

El municipio de Tuluá presenta una tendencia de crecimiento del 1.21 (%), con un índice histórico demostrado en la tabla Nº 18 de proyección desde el año 1995-2014. Este se encuentra ubicado en el cuarto puesto con mayor población en comparación a municipios vecinos como lo es Guadalajara de Buga, Jamundí, Yumbo, Candelaria y Florida.

El crecimiento anual del municipio y la estructura demográfica acorde, permite al municipio dinamizarse en factores comerciales, económicos, sociales y culturales. De este modo, influye sobre el sector textil-confección positivamente ya que este cuenta con las herramientas necesarias para la creación de empresas de este sector, activando la economía y el mercado local. Lo que favorece a la empresa Tejidos Luzmor, ya que esta podría convertirse en proveedora de micro empresas pertenecientes al sector textil-confección, además podría de igual forma crear alianzas estrategias o conformar fuerza de venta y de ese modo lograr una mayor posición en el mercado.

Por otro lado, el valor porcentual de mortalidad del 7%, enmarca no solo las muertes violentas sino también, accidentes, muerte por enfermedades, entre otros; pero debido al estigma social que presenta la ciudad, este índice refleja a nivel nacional mala imagen al municipio, siendo catalogado como una ciudad violenta, sin embargo la tasa de natalidad está a dos puntos más arriba, es decir una tasa del 9% lo que evidencia un aumento en los nacimientos. La tasa de mortalidad afecta relativamente a la empresa debido a que la violencia genera desplazamiento, desconfianza, incertidumbre e inseguridad, más una cuándo se trata de plasmar negocios en cuanto a la venta de un producto, en este caso productos textiles

Otro factor que se ve influenciado es la densidad de población del municipio (218 Hab/Km2), esta variable se ve afectada por la constante llegada de personas provenientes de otras regiones del país por culpa del desplazamiento forzado es un fenómeno que afecta la economía, ya que estas personas no cuentan con los recursos suficientes para sobrevivir, convirtiéndose en un problema de alto impacto social, cuya variación porcentual es del 79.32% para el año 2013, con respecto al desplazamiento forzado, que oscilaba en el año 2012 en 498 personas, para llegar a 893 personas en 2013. Repercute en el desarrollo económico del municipio y de las empresas que alberga dicha ciudad, viéndose reflejado en la estabilidad social y demográfica.

Tabla 17. Análisis del Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tasa de crecimiento anual del 1.21%, que representa un crecimiento acorde a la estructura demográfica del municipio.	O				X
Tasa de mortalidad del 7%, bastante alta a nivel de otros municipios, lo que evidencia problemas de orden social	A	X			
Variación porcentual del 79.32% en el año 2013, con respecto al desplazamiento forzado, que oscilaba en el año 2012 en 498 personas, para llegar a 893 personas en 2013	A	X			

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

7.4. Entorno Ambiental

La alcaldía del municipio mediante el proyecto “plan de desarrollo turístico del municipio de Tuluá, comprendido para el año 2014-2020) quiere conseguir mejoramiento del entorno físico, las condiciones sociales de seguridad, diseño de productos turísticos, diseño de rutas turísticas y eco turísticas, mejoramiento de los planes turísticos entre otros, con el fin de promover e impulsar la economía tulueña. La llegada de turistas al municipio permite dinamizar el mercado local, de este modo se podrían crear alianzas estratégicas con empresarios de los municipios aledaños o nacionales y a su vez genera relaciones comerciales para futuras ventas o intercambios comerciales.

Muchos de los recursos naturales han ido desapareciendo con el pasar del tiempo, esto es debido a los cambios climáticos, lo que hace que los productos de primera necesidad encarezcan; Vendavales causados por el calentamiento global, genera fuertes lluvias, sequia, tormentas eléctricas, inundaciones, entorpeciendo el desarrollo de la actividad económica del sector, de este modo al existir escases de materia prima afecta negativamente la empresa, ya que el algodón es fuente principal de los insumos para los productos del sector. Lo que conlleva a un encarecimiento de los productos y esto a su vez una disminución de la oferta y un aumento de precios al mercado.

Ahora bien, en cuanto a los recursos naturales como el agua fuente de abastecimiento para la región y como fuente hídrica, afectaría el uso de la energía, ya que esto ocasiona apagones de las plantas eléctricas y de este modo la maquinaria de la empresa Tejidos Luzmor sufriría deterioros por el mal abastecimiento de energía y en escenarios peores, ocurría el daño de la maquinaria.

Tabla 18. Análisis del Entorno Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
El municipio de Tuluá cuenta con 6 puntos turísticos que la hacen atractiva para la llegada de visitantes al corazón del valle	O				X

Tabla 18. Continuación.

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Desaparición de los recursos naturales por factores como los cambios climáticos, ocasiona escases, provocando un encarecimiento tanto en la materia prima como lo sería el algodón y como recurso natural, el agua.	A	X			

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

7.5. Entorno Económico

7.5.1. Entorno Económico Nacional.

El producto interno bruto es el reflejo de toda la actividad económica realizada dentro del país por lo tanto mide el crecimiento o decrecimiento de la economía, que dependiendo de sus resultados impactará sobre la estabilidad económica de los sectores especialmente de aquellos con mayor participación como es el caso del sector textil-confección. El PIB ha presentado una tendencia de crecimiento del 3.0% para el segundo trimestre del 2015, donde los sectores con mayor crecimiento han sido el sector de la construcción con 8,7%, explotación de minas y canteras con 4,2 %, comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 3,8 % y financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 3,6%. Sin embargo el sector textil-confección no ha mostrado un crecimiento significativo, esto a causa de factores como la competencia internacional (legal o ilegal), el deterioro de los términos de intercambio materializado en las alteraciones del tipo de cambio, productividad y costos de las materias primas.

Si bien el crecimiento del PIB nacional ha sido positivo para algunos sectores, para el sector textil ha sido negativo, sin embargo la empresa Tejidos Luzmor deberá estar atenta al comportamiento de dicha variable, con el fin de estar preparado ante cualquier comportamiento, que genere un estancamiento de la economía nacional, afectando principalmente a las medianas y pequeñas empresas del sector.

Otro factor que se debe tener en cuenta es el aumento del precio del dólar encareciendo la adquisición de la materia prima y de maquinaria, por ende este aumento hace que la importación genere un encarecimiento en la fabricación de los productos en la industria textil, ocasionando que la demanda disminuya y que se presenten crisis económicas en el sector textil. Este aumento ha causado síntoma negativo en el sector textil-confección, ya que muchos productos, insumos y materia prima son importados, lo que ocasiona un aumento considerable en su precio y por ende el encarecimiento de los productos ofrecidos por las empresas pertenecientes al sector textil-confecciones. Este aumento representa un impacto negativo para la empresa Tejidos Luzmor, ya que esto ocasiona un aumento en el precio de los productos ofrecidos y por ende refleja una disminución de la demanda.

Para mitigar estos riesgos, la empresa podrá ser beneficiada por los diferentes convenios o tratados que se lleven a cabo en el sector, ya que si bien estos implican mayores niveles de competitividad, al igual que resulta ser una fuente de generación de escenarios atrayendo inversionistas extranjeros para las empresas nacionales. Del mismo modo se generan expectativas a largo plazo en cuanto a exportar productos a los países aliados donde los nichos de mercado y la demanda son mayor que la nacional.

Tabla 19. Análisis Del Entorno Económico Nacional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El PIB Nacional para el segundo trimestre del 2015 presento un crecimiento positivo, por otro lado la contribución del sector textil en el PIB disminuyo, esto debido al contrabando al que se enfrenta las Pequeñas, medianas y grandes empresas.	A	X			
El aumento del precio del dólar encarece la adquisición de la materia prima y de la maquinaria importada.	A	X			
Los convenios y negociaciones que se crean con empresas extranjeras permiten la generación de alianzas estratégicas para aunar esfuerzo que le generen ser más competitivos y a su vez buscando el beneficio de los entes interesados	O				X

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

7.5.2. Entorno Económico Local.

La tendencia en el municipio de Tuluá es de un crecimiento del 6 % en cuanto a cancelación de empresas cada año es decir qué: Tuluá tiene más del 73% de las empresas creadas y el 79% de las canceladas. Lo que demuestra que no hay sostenibilidad en el tiempo y tienen relativamente un periodo de vida de uno dos años, lo que genera incertidumbre y riesgo de inversión, ya que se basan en supuestos que a la larga no dan resultados positivos.

Para la empresa Tejidos Luzmor el margen de cancelación de las empresas creadas en un periodo no más de un año, genera incertidumbre pero se cuenta con la experiencia de más de 20 años de sostenimiento económico en el municipio de Tuluá, si bien lo que va a realizar ahora es el mejoramiento de sus procesos para ser más competitivo y atraer nuevos clientes.

Tabla 20. Análisis Del Entorno Económico Local

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá genera el 79,1% de las cancelaciones de empresas, no hay sostenibilidad en el tiempo y tienen relativamente un periodo de vida de uno dos años, lo que genera incertidumbre y riesgo de inversión	A	X			

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

7.6. Entorno Legal

Las siguientes generalidades legales enmarcadas en la tabla 32, son todas las consideraciones a tenerse en cuenta en la empresa Tejidos Luzmor pues son las que rigen su actividad económica.

Tabla 21. Generalidades Legales

GENERALIDADES LEGALES					
DOCUMENTO	**NÚMERO**	**AÑO**	**AUTORIDAD QUE EMITE LA NORMA**	**CONCEPTO**	**ARTÍCULOS**
MARCO LEGAL					
Ley	905	Art. 2	Congreso de Colombia	Exige el cumplimiento de dos condiciones para clasificar las empresas: planta de personal y activos totales. En este sentido se define la: Microempresa como aquella que cuente con una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales vigentes (SMLV de ahora en adelante); Pequeña empresa, aquella cuya planta de personal oscila entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y con activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMLV; Mediana empresa cuya planta de personal fluctúa entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y con activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMLV	

Tabla 21. Continuación.

GENERALIDADES LEGALES					
DOCUMENTO	**NÚMERO**	**AÑO**	**AUTORIDAD QUE EMITE LA NORMA**	**CONCEPTO**	**ARTÍCULOS**
MARCO LEGAL					
Decreto	2269	1993	Ministro de Desarrollo Económico[2]	Menciona que los productos o servicios sometidos al cumplimiento de una norma técnica colombiana obligatoria o un Reglamento Técnico, deben cumplir con éstos, independientemente que se produzcan en Colombia o se importen.	Art. 7
Decreto	2269	1993	Ministro de Desarrollo Económico	Expone que es función de la Superintendencia de Industria y Comercio vigilar, controlar y sancionar a los productores e importadores de bienes y servicios sometidos al cumplimiento de Normas Técnicas Colombianas – NTC (2567) - o Reglamentos Técnicos, cuyo control le haya sido expresamente asignado	Art. 17 Literal C
Decreto	300	1995	Gobierno Nacional	Por el cual el Gobierno Nacional estableció el procedimiento para verificar el cumplimiento de las normas técnicas	Toda la norma
Resolución	1950	2009	Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo	Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones	Art. 1,2 y3
Ley	1762	2015	Presidencia de la republica	Aprobada por el Congreso, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian), Por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal.	Toda la Ley

[2] Fue la entidad que emitió el decreto en el año, llamado ahora Superintendencia de industria y comercio

Tabla 21. Continuación.

GENERALIDADES LEGALES					
DOCUMENTO	**NÚMERO**	**AÑO**	**AUTORIDAD QUE EMITE LA NORMA**	**CONCEPTO**	**ARTÍCULOS**
MARCO LEGAL					
Decreto	0731	2012	Presidencia de la republica	Por el cual se establece el procedimiento para la adopción de medidas de salvaguardia textil en el marco de los acuerdos comerciales internacionales vigentes para Colombia.	Toda la norma
Decreto	0074	2013	Gobierno nacional	Por el cual el Gobierno Nacional fijó aranceles mixtos para las importaciones de calzado y confecciones. Que mediante Decreto 4927 del 26 de diciembre de 2011, se adoptó el Arancel de Aduanas que entró a regir a partir del 1° de enero de 2012	Art. 1,2,3 (parágrafo 1 y 2), 4 y 5
MARCO AMBIENTAL					
Decreto	2811	1974	Congreso de la República	Se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales y de protección del Medio Ambiente. Prevención de la contaminación y manejo sostenible de los recursos naturales.	Art. 31, 34, 35 y 74.
Ley	9	1979	Congreso de la República	Código Sanitario Nacional.	Art. 14, 23, 24, 28, 34, 44 y 129.
Resolución	2400	1979	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.	Art. 2, 34, 38, 41, 42, 43, y 161.
Ley	373	1997	Congreso de la República	Se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua.	Art. 1, 5 y 15.
Resolución	2309	1986	Ministerio de Salud	Se dictan normas en cuanto al manejo de los Residuos Especiales.	Art. 18, 34 y 38.

Tabla 21. Continuación.

GENERALIDADES LEGALES					
DOCUMENTO	**NÚMERO**	**AÑO**	**AUTORIDAD QUE EMITE LA NORMA**	**CONCEPTO**	**ARTÍCULOS**
MARCO LEGAL					
Decreto	1713	2002	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 6889 de 2001, en relación con el servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.	Art. 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21 23 y 29.
Resolución	627	2006	El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.	Art. 9, 17, 26 y 27.
Decreto	3450	2008	Presidente de la República	Se dictan medidas tendientes al uso racional y eficiente de la energía eléctrica.	Toda la norma
MARCO LABORAL					
Código sustantivo de trabajo				Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.	Art. 22
Código sustantivo de trabajo				Señala las estipulaciones por las cuales el contrato de trabajo debe ceñirse	Art. 10
Código sustantivo de trabajo				Contrato a término fijo: Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año	Art.46
Ley	789	2002			Art. 28

Tabla 21. Continuación.

GENERALIDADES LEGALES					
DOCUMENTO	**NÚMERO**	**AÑO**	**AUTORIDAD QUE EMITE LA NORMA**	**CONCEPTO**	**ARTÍCULOS**
MARCO LABORAL					
Código sustantivo de trabajo				Contrato por obra o labor contratada: El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin.	Art. 45
Código sustantivo de trabajo				Contrato temporal, ocasional o accidental: e define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador	Art. 6

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

Estas consideraciones legales mencionadas anteriormente, generan a la empresa Tejidos Luzmor las siguientes deducciones:

- El impacto del cumplimiento de las NTC para la empresa es positivo, ya que puede incluir en sus procesos productivos políticas de mejora continua y calidad que cumpla con las exigencias de las normas.

- El Cumplimiento de la resolución 627 del 2006 y la expedición del decreto 3450 del 2008, impacta negativamente la empresa, pues no se cuenta con los recursos suficientes para adecuar su planta de producción, del mismo modo no cuenta con los conocimientos necesarios para crear políticas ambientales en la organización, sin embargo es un tema que no se puede dejar a un lado pues se debe garantizar la sostenibilidad de los factores ambientales y de los recursos naturales.

- La expedición del decreto 0074 del 2016 expedido por el gobierno nacional con el fin de proteger al productor nacional, favorece de manera positiva a la empresa, ya que disminuye los productos de contrabando que ingresan al país, lo que genera una reactivación de la economía del sector y por ende nacional.

Tabla 22. Análisis del Entorno Legal

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
El cumplimiento de la resolución 627 de 2006, el cual el Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.	A	X			
La expedición del Decreto 3450 del 2008 por el cual el Presidente de la Republica, establece las medidas tenientes al uso racional y eficiente e la energía eléctrica.	A	X			
La expedición del Decreto 0074 de 2013, el cual el gobierno expidió un arancel ad valórem del 10% para las importaciones que se realizarán de productos pertenecientes al sector del calzado y confección. Lo que beneficio a las empresas colombianas pues se protegen del contrabando especialmente de procedente de países como la China	O				X
Los decretos que exigen el cumplimiento de las Normas Técnicas Colombinas (NTC 2567) a las empresas que produzcan productos en Colombia o los importen, permiten a las empresas establecerse en pro de la calidad de sus productos	O				X

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

7.7. Entorno Tecnológico

La ciudad de Tuluá goza de los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es decir, está comunicada y comunica permanentemente a Colombia con el mundo. Tuluá es un pueblo plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo, que se destaca por su pujante

actividad comercial, educador y de servicios, y se perfila como líder en el desarrollo humano sostenible de la región.

Tuluá cumple actualmente con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo, especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana en interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes.

El desarrollo tecnológico también juega un papel determinante en Tuluá: ubicado en la Universidad Central del Valle del Cauca, está Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional, de la misma manera que, en la Universidad del Valle sede Tuluá se encuentra una incubadora de empresas apoyada por diversas agencias locales e internacionales. Ambas están orientadas a abrir nuevos espacios para la prestación de servicios y la generación de empleo.

En lo que concierne a la adquisición de la tecnología de punta, en el Departamento del Valle se dificulta, ya que cuenta con pocas empresas que se especialicen en la tecnología requerida para las empresas del sector textil, sobre todo las empresas del sector de tejido de punto. Es por ello que la adquisición de maquinaria o de equipos especializados, se realiza en su mayoría, en otras ciudades como lo son Pereira, Medellín y Bogotá. Esto trae consigo una amenaza mayor pues al no contar con suficientes expertos en materia tecnológica en el departamento, las pequeñas empresas recurren a personas con poca experiencia para la adquisición o mantenimiento de la maquinaria, ocasionando en muchas ocasiones daños irreparables.

Tabla 23. Análisis Del Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Existencia de muy pocos proyectos tecnológicos, desarrollo e investigación, ya que solo se preside de dos entes como lo es la universidad del valle y la unidad central del valle (UCEVA).	A		x		
Precaria gestión de la alcaldía en cuanto al desarrollo tecnológico del municipio y las nuevas tendencias de negociación como lo es el e –commerce, que serían de gran ayuda para las microempresas en su desarrollo económico y de negociación.	A		x		
Difícil acceso a la tecnología de punta requerida para las empresas del sector textil, sobre todo las empresas de fabricación de tejido de punto.	A	X			
Al no contar con suficientes expertos en materia tecnológica en el departamento, las pequeñas empresas recurren a personas con poca experiencia para la adquisición o mantenimiento de la maquinaria, ocasionando en muchas ocasiones daños irreparables en las máquinas.	A	X			

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

8.1. Caracterización Del Sector

El sector textil-confección en Colombia, ha desempeñado un papel fundamental en la economía colombiana, gracias a su efecto sobre el empleo, la dinámica empresarial y el impulso de la industrialización del país (Superintendencia de Sociedades, 2013).

Sin embargo, el desempeño de las manufacturas en los últimos años no ha sido la mejor y en su interior se encuentra el sector de confección de prendas de vestir, que en comparación con otros sectores de la misma categoría tiene un

crecimiento positivo pero poco estable en el tiempo. La confección de prendas de vestir se encuentra en un mercado muy competitivo, desde la llegada de productos extranjeros a costos menores, la proliferación de las marcas propias o blancas, pasando por la subfacturación de sus materias primas hasta el contrabando (Aktiva Servicios Financieros, 2015).

Pese al poco crecimiento que presenta la industria manufacturera en los últimos años, se evidencia que su mayor fuente de crecimiento ha sido la demanda interna, subsanando en gran parte la poca dinámica y la competencia a nivel externo (ANDI, 2014). De modo que, a nivel sectorial se observa que buena parte de los subsectores muestra tasas positivas tanto en producción como en ventas, en tanto que algunas actividades con alta participación en la industria registran tasas negativas.

Tabla 24. Crecimiento Real Enero-Octubre 2014 / Enero-Octubre 2013

ANDI, ACOPLASTICOS ANDIGRAF, ACICAM, CAMACOL, CAMARA COLOMBIANA DEL LIBRO	ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA CRECIMIENTO REAL ENERO-OCTUBRE 2014/ ENERO-OCTUBRE 2013		
	PRODUCCION (*)	VENTAS (*) TOTALES	VENTAS (*) MERCADO NACIONAL
ALIMENTOS	7.6	8.0	6.6
BEBIDAS	6.4	6.7	6.5
TEXTILES	7.9	-4.8	1.1
CONFECCIONES	-3.1	6.0	8.4
PAPEL Y CARTON	6.4	6.6	9.5
REFINACION DE PETROLEO	-11.2	-6.8	-2.9
SUSTANCIAS QUIMICAS	2.1	3.4	0.8
OTROS QUIMICOS	-0.1	-1.8	2.9
MINERALES NO METALICOS	7.6	7.6	6.3
HIERRO Y ACERO	4.2	1.5	8.5
PRODUCTOS METALICOS	-1.1	4.3	3.6
VEHICULOS AUTOMOTORES	7.4	-1.1	7.9
OTROS EQUIPOS DE TRANSPORTE	6.2	2.6	2.1
TOTAL INDUSTRIA	2.4	2.6	3.9

Fuente: ANDI, Informe de encuesta de opinión industrial conjunta. 2014

Una de las características más importantes del sector textil – confecciones de Colombia es su integración vertical, que ha permitido la elaboración conjunta de prendas y el cumplimiento de estándares internacionales.

Este a su vez, está integrado por diversos procesos y actores estratégicos que le permiten posicionarse como uno de los eslabones más importantes en la economía nacional (Vélez, 2013):

1. En primer lugar se encuentran los proveedores que instalan en el mercado los insumos primarios de la industria incluyendo materiales y fibras (naturales como algodón y lana y/o sintéticas como Poliéster y nylon); en segundo lugar se identifican las empresas textileras (hilatura, tejeduría) quienes tienen a su cargo el proceso de manufactura con la preparación y transformación del Hilo (Tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, etc.
2. En segundo lugar, las empresas de confección encargadas de la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (Industria de ropa, productos de hogar, entre otras); finalizando se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización (por mayor y por menor) mediante diferentes canales y el consumidor final (Superintendencia de Sociedades, 2013).

En este orden de ideas es importante resaltar el proceso de tejeduría o tejido, pues a este contexto es al que pertenece la empresa Tejidos Luzmor. De este modo, se dice que la tejeduría es una operación que consiste en entrelazar perpendicularmente dos o más hilos estirados. Es la técnica de fabricación de telas más antigua, pues el telar manual se conoce desde tiempos inmemorables. Los dos principales métodos de fabricación de telas son los tejidos planos y los tejidos de punto. En la industria textil moderna, estas operaciones se llevan a cabo con máquinas automáticas; los géneros resultantes encuentran una amplia gama de aplicaciones finales, como prendas de vestir, textiles para el hogar y aplicaciones industriales (Pineda Serna & Jara, 2010).

Las empresas de tejeduría realizan sus operaciones productivas con los métodos de fabricación de tejido de punto, el cual consiste en pasar un lazo de hilo a través de otro lazo utilizando dos agujas. La base de este tejido es la malla que se pueda formar de dos maneras:

1. La malla en sentido transversal, género de punto por trama: este es un tejido bastante elástico; el tejido se puede desmallar de arriba hacia abajo, se usa para hacer jerséis[3], prendas deportivas, ropa interior, medias y calcetines.

2. Género de punto por urdimbre: la malla se forma en sentido longitudinal. Es un tejido estable que no se desmalla. Se usa para corsetería, lencería y en general prendas en las que la elasticidad se determina por la fibra y no por el tejido

Hoy en día el género de punto es una industria con una importante producción en cuanto a variedad de prendas elaboradas con diferentes fibras. La disposición del telar de tejido de punto puede ser rectilínea o circular, con ellas se obtiene género abierto o tubular y piezas de formas determinadas.

No obstante, se pueden encontrar empresas especializadas en distintos productos (Legiscomex, 2012).

1. Hilados, tejidos y acabados textiles: son compañías dedicadas a la preparación de fibras naturales o químicas que van desde el desmonte y cardado de algodón y lana hasta la hilatura y el tejido. También, realizan acabados como el teñido, el estampado, el planchado y el sanforizado (proceso que se realiza para que las telas no encojan).
2. Tejidos y manufacturas de algodón: el principal producto de este segmento son los tejidos de algodón crudo, las toallas, los tejidos planos de algodón blanqueados y teñidos y los driles de algodón. En esta categoría se fabrican los tejidos planos y los productos relacionados como el denim (Fashionradicals.com, 2013).[4]

8.2. Análisis Del Ambiente Competitivo

Por medio del diamante competitivo se busca examinar y entender cuál es la dinámica del sector textil-confección a través de la relación que exista entre los

[3] Prenda de vestir, generalmente de punto de lana o algodón y manga larga, que cubre el cuerpo desde el cuello hasta la cintura.

[4] El Denim es un tejido que surgió en Europa en la Edad Media, para la fabricación de prendas utilizadas por los campe- sinos de la época para trabajar, por su alta resistencia y durabilidad. Debe su nombre a que estas prendas eran confeccionadas con “tela de Nimes” (deNimes, Denim), ciudad del sur de Francia que se convirtió luego en centro industrial textil basado en el algodón. (fashionradicals, 2013)

cuatro atributos que en la matriz se presentan; la estructura de la empresa, la demanda interna, los sectores conexos y cadenas productivas y los factores básicos y avanzados; de igual modo se estudia la relación que existe entre la influencia que pueda tener el gobierno en el sector y el azar de las eventualidades que ocurran en el sector textil-confección.

Consideremos ahora, el análisis de cada uno de los elementos que constituyen el diamante competitivo, determinando entonces la productividad del sector económico, en un contexto y circunstancia nacional o regional (local). Los elementos a analizar son: factores productivos, la estrategia, estructura y rivalidad, las condiciones de la demanda y por último los sectores conexos y clúster.

8.2.1. Factores Productivos. Los factores productivos se encuentran divididos en dos: Naturales (básicos) o creados (Avanzados y especializados). Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación, infraestructura vial, energética, personal altamente especializado y los institutos universitarios (Betancourt, 2007). En este orden de ideas, se describirán los factores productivos como también sus principales variables.

8.2.1.1. **Factores Básicos**

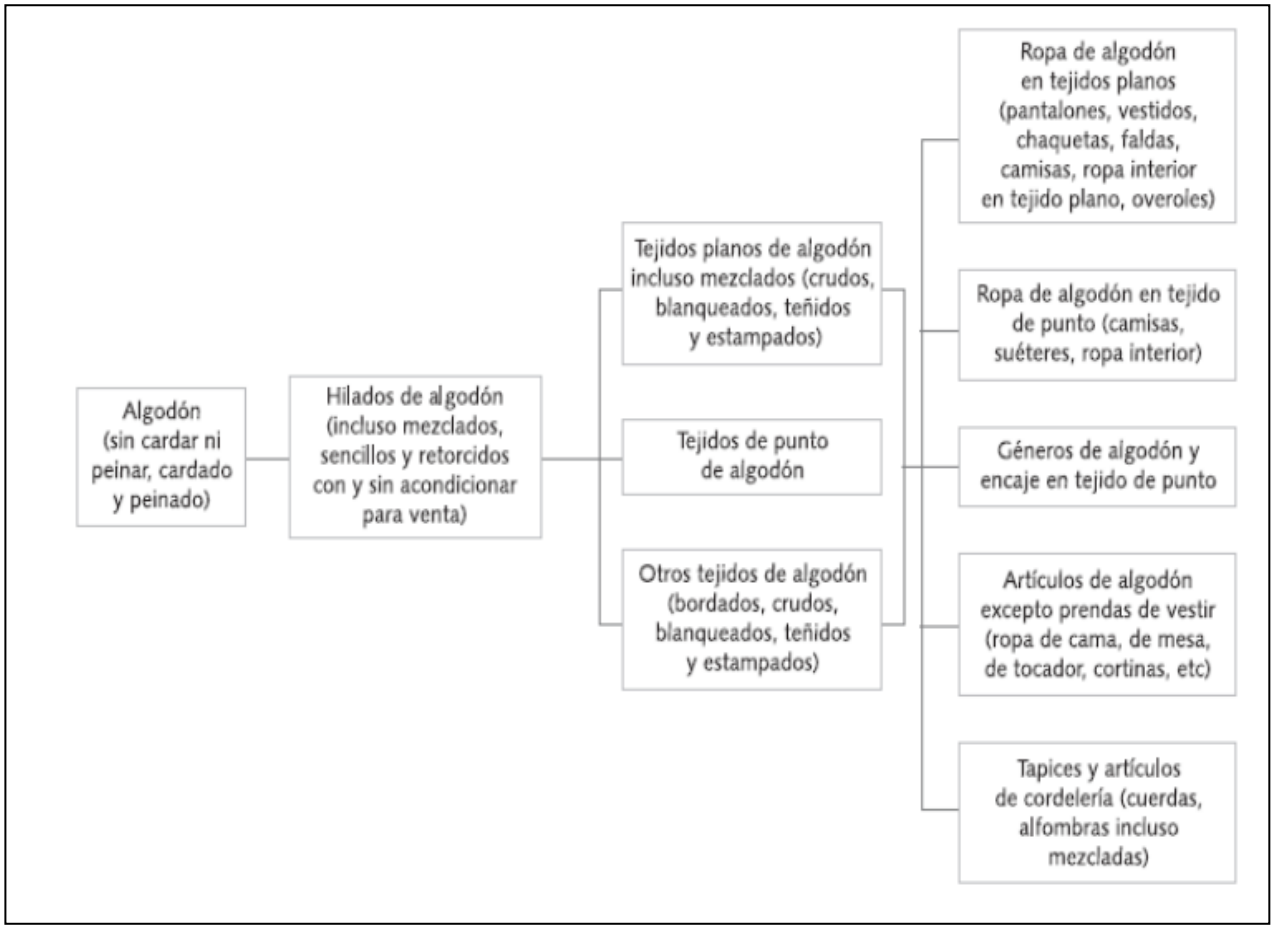
- **Recursos naturales**: El territorio colombiano posee gran variedad de recursos naturales debido a su diversidad topográfica. Colombia cuenta con un gran potencial de recursos energéticos (carbón, principalmente en la Guajira). La explotación petrolífera es una de las actividades principales de la economía nacional y generadora de gran cantidad de divisas. Entre los recursos naturales de exportación se encuentran el oro, el níquel, el cobre, la plata, el platino y las esmeraldas. La larga variedad de pisos térmicos permite que exista una importante producción agrícola y ganadera. La industria forestal y la pesca también son importantes (Colombia.Com, 2015). En este sentido, es importante mencionar que uno de los recursos naturales que ha sido principalmente utilizado en el sector textil es el algodón.

En Colombia, se cultivan diferentes variedades de algodón de fibra media y larga, proveniente en su mayoría de semillas americanas y como es un producto agrícola de ciclo semestral, se obtienen dos temporadas algodoneras en el año. Sin

embargo, siendo su principal fuente de abastecimiento para el sector textil, la producción de algodón no es suficiente para cubrir la demanda del sector, por lo que se ha demandado la importación para poder abastecer la industria (Superintendencia De Industria Y Comercio, 2011).

Es entonces, como la fibra de algodón es un insumo utilizado en la industria textil para la elaboración de hilos, telas (tejidos planos o de punto) y las confecciones que se derivan de éstos: prendas de vestir, ropa para el hogar, artículos decorativos. Por lo tanto, la cadena de algodón para textiles y confecciones se compone de la siguiente manera:

Ilustración 5. Cadena de Algodón para Textiles



Fuente: DNP (2004a, p. 213)

De igual forma es importante conocer todos los recursos naturales que son utilizados en el sector textil-confección para la producción de la materia prima e insumos primordiales en la fabricación de los productos. En este orden de ideas tenemos entonces la siguiente clasificación en la Tabla 2 y Tabla 3: (Coats , 2015).

8.2.1.2. **Fibras naturales**: Las fibras naturales se subdividen, como se indica a continuación, por su origen.

Tabla 25. Fibras Naturales

NOMBRE DE FIBRA	ORIGEN	COMPOSICIÓN
Vegetal		
Algodón	Cápsula de Algodón	Celulosa
Capoc	Ceiba	Celulosa
Lino	Tallo de Lino	Celulosa
Yute	Tallo de Yute	Celulosa
Cáñamo	Cáñamo o Tallo de Abaca	Celulosa
Ramina	Rhea y Hierba China	Celulosa
Sisal	Hoja de Agave	Celulosa
Fibra de Coco	Cáscara de Pistache	Celulosa
Pina	Hoja de Piña	Celulosa
Animal		
Lana	Oveja	Proteína
Seda	Gusanos de Seda	Proteína
Vello	Cabello de animales	Proteína
Mineral		
Asbesto	Variedades de Roca	Silicato de Magnesio y Calcio

Fuente: Boletín 09 (COATS, 2015)

8.2.1.3. **Fibras sintéticas**: Las fibras sintéticas se subdividen como se muestra a continuación de acuerdo a varias composiciones y origen.

Tabla 26. Fibras Sintéticas

NOMBRE DE FIBRA	ORIGEN
Celulósico	
Rayón	Borra de algodón o madera
Acetato	Borra de algodón o madera
Tri-acetato	Borra de algodón o madera
Polímeros no celulósicos	
Nylon	Poliamida alifática
Aramida	Poliamida aromática
Poliéster	Ácido tereftálico y alcohol dihídrico
Acrílico	Acrilonitrilo
Nodacrílico	Acrilonitrilo
Spandex	Poliuretano
Olefinas	Etileno o propileno
Vinyon	Cloruro de Vinilo
Saran	Cloruro de Vinilideno
Novoloid	Fenol base navolac
Policarbonato	Ácido carbonis (derivado del poliéster)
Fluorocarbón	Tetrafluoroetileno
Proteína	
Azlon	Maíz, frijol, etc.
Caucho	
Caucho	Caucho natural o sintético
Metálicos	
Metal	Aluminio, plata, oro, acero inoxidable
Mineral	
Cristal	Arena de sílice, piedra caliza, otros minerales
Cerámica	Aluminio, sílice
Grafito	Carbón

Fuente: Boletín 09 (COATS, 2015)

8.2.1.4. **Clima:** El clima en el territorio colombiano es muy diverso, esto debido a que se localiza completamente dentro de la zona tórrida, un término meteorológico que designa las áreas de la superficie de la Tierra entre el trópico de Cáncer y el trópico de Capricornio (Colombia.Com, 2015).

De este modo, en cualquier zona geográfica del País se puede disfrutar desde el clima cálido hasta el glacial, los climas de Colombia ofrecen la ventaja de contar con todos los pisos térmicos, lo que convierte al país en un destino que cuenta con una gran variedad de paisaje. Por lo tanto, los climas existentes en el territorio colombianos son: clima cálido, templado/medio, Frio, Paramo, Glacial, selva tropical, tropical de estepa, y tropical desierto (Cultura - Colombia Travel, 2015).

8.2.1.5. **Mano De Obra Capacitada:** Para el sector textil-confección es de gran importancia que el personal con el que cuenta se encuentre capacitado y con un conocimiento previo de lo que abarca la industria Textil. Sin embargo, cada vez menos personas se quieren formar como operarios, porque las empresas que pertenecen al sector textil confección ofrecen empleo formal pero temporal. Así lo aseguró a EL NUEVO DÍA, Brian Bazin Bulla Tovar, subdirector del Centro de Industria y de la Construcción del Sena regional Tolima. Según Bulla Tovar, “Las personas que se forman como operarios, son empleadas por temporadas o de manera estacional en las empresas. Luego, cuando terminan sus contratos, se dedican a otras actividades para buscar su sustento” (El Nuevo Día, 2015).

El SENA (Servicio Nacional De Aprendizaje), es entonces un aliado para las empresas, ya que con este apoyo se invierten más de 2.800 millones de pesos en la construcción del laboratorio de pruebas y nanotecnología en Bogotá, con convocatorias de formación continua y especializada para aumentar las competencias de los empresarios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

En este orden de ideas, la falta de una estabilidad laboral hace que las personas que cuentan con al menos un conocimiento previo sobre procedimientos técnicos del sector, busquen nuevas opciones de empleo. De todos modos, este panorama es un obstáculo para las nuevas empresas que surgen, pues se puede cambiar y dar un giro a esta situación; para lograr ese cambio las empresas que están naciendo en el sector, deberán garantizar a sus empleados la estabilidad laboral y sobre todo una constante capacitación en cuanto a los nuevos cambios que presenta el entorno Para el Valle del Cauca que vive un renovado impulso de su industria de confecciones, favorecido por la implementación de los Tratados de Libre Comercio (TLC) que estimulan las exportaciones hacia varios países. Desde

el SENA este resurgir ha sido apoyado con diferentes programas, en donde actualmente se forman más de 1.200 vallecaucanos.

> "Como respuesta a las demandas de este sector, se cuentan con programas de operarios, técnicos y tecnológicos, que incluyen línea de ropa interior y exterior, control de calidad, jeans y diseño de modas", explicó Alex Amed Valencia, subdirector del Centro de Formación en Diseño Tecnológico Industrial."

Para 2015 este centro proyecta abrir la Especialización en Mercadeo Estratégico para Sistema de Modas, que ya cuenta con registro calificado del Ministerio de Educación. Este programa estará dirigido a diseñadores de moda y mercaderistas, entre otros (Sena, 2014).

8.2.2. Factores Avanzados

8.2.2.1. **Innovación del sector y tecnología**: Hoy por hoy el sector textil-confección ha adquirido gran fortaleza en especial en la ciudad de Medellín, por lo que es allí donde se realizan diversos proyectos con el fin de que estos fortalezcan los niveles de exportación y que a su vez puedan generar alianzas con diferentes empresas nacionales e internacionales contribuyendo al desarrollo de los mismos.

Es por ello que el Programa de Transformación Productiva busca renovar el sector por medio de la nueva tecnología. Así lo definió César Peñaloza, gerente del Programa de Transformación Productiva (PTP): "Con programas de transformación productiva se trabaja para que el sector textil y confección de Colombia sea reconocido en el mundo por su innovación en productos y procesos, para lo cual cuenta con un talento humano calificado." Dicho plan está enfocado a brindar formación para aplicar nuevas tecnologías a la producción de prendas innovadoras, como vestidos de baño con protección solar UV, prendas de vestir anti mosquitos, antibacteriales e impermeables que cambian de color según la temperatura del cuerpo; cueros y sedas que no se manchan, y otros productos en los que se hacen partícipes la biotecnología, la nanotecnología o la termodinámica.

Nuevas tecnologías para diversificar la oferta de productos, innovación para posicionar la marca y fortalecer las cadenas de abastecimiento entre la empresa ancla y sus proveedores son los tres ejes fundamentales de la estrategia con la que se busca dar un nuevo impulso a la industria textil colombiana (El Tiempo, 2015).

Sin embargo es importante mencionar que, aunque los esfuerzos por generar programas de transformación al sector son válidos, no se debe obviar que el sector carece de talento humano calificado y que por más que se creen este tipo de programas, el impulso a la industria textil será insuficiente. Es por esto que se deberán plantear estrategias que fortalezcan la mano de obra capacitada y el talento humano calificado.

8.3. Industrias Relacionadas Y De Apoyo

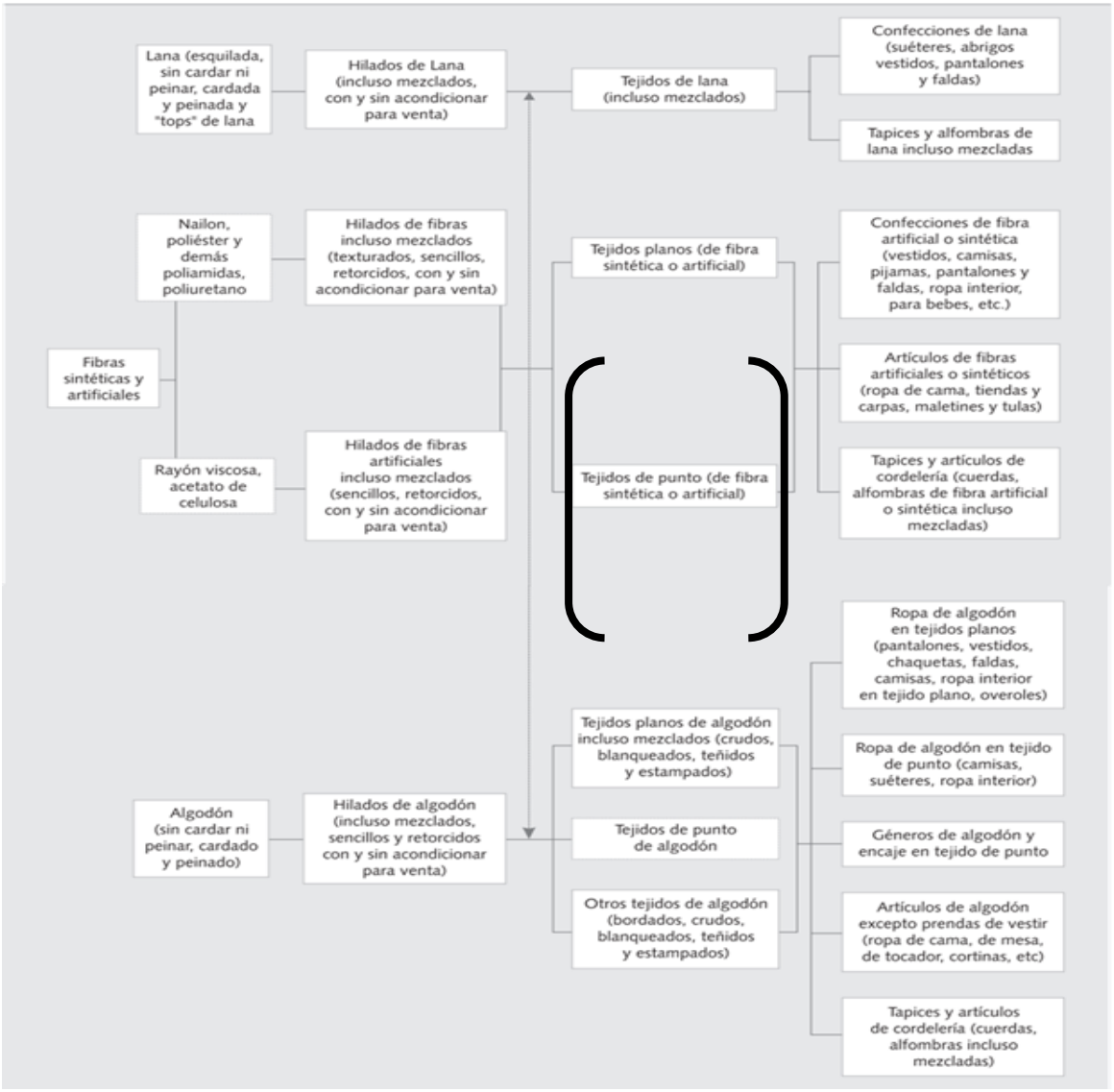
8.3.1. Cadenas. La cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, la agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimiento, alfombras, etc. Las actividades de la cadena -vista de manera muy general y según su grado de transformación- van desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de aquella gran variedad de productos semiacabados y acabados (Departamento Nacional De Planeación, 2003).

A Continuación se representa en la ilustración de la cadena organizada por eslabones como lo ha definido el DPN (Departamento de Planeación Nacional): agrupación o familia de productos afines, ya sean por características técnicas de producción o su uso económico.

Los eslabones iniciales de la cadena tienen un estrecho vínculo con el sector agropecuario a través de la demanda de fibras de origen natural, vegetal y animal (como el algodón y la lana, principalmente, y en menor medida otras fibras como seda natural, lino, fique, yute, etc.), y con la industria petroquímica, de la cual

insume una amplia gama de fibras sintéticas tales como el nailon y el poliéster. Otras fibras, que habitualmente se catalogan como artificiales, tienen origen natural, como el acetato y el rayón-viscosa, y su producción se orienta tanto a la confección de prendas de vestir (rayón-viscosa) como a la industria del tabaco (el acetato de los filtros de cigarrillo) (Departamento Nacional de Planeación, 2003).

Ilustración 6. Cadena algodón – Textil- Confección

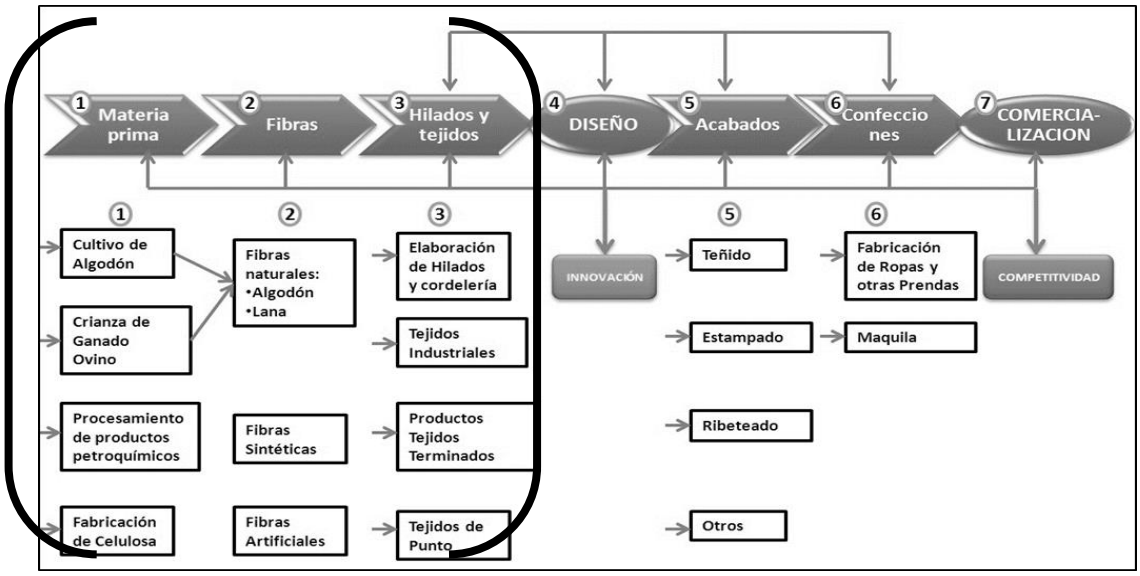


Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP)

La ilustración anterior, nos muestra cómo están agrupadas las actividades del sector textil-confección, donde podemos observar que estas fueron asociadas según sus características técnicas de producción o el uso económico. De igual modo, la cadena productiva de la industria textil-confección, inicia con el procesamiento de fibras naturales, donde la principal fuente es el algodón, para luego dar paso a la industrialización de hilados y la elaboración de los tejidos (planos o de punto), incluyendo en este tramo el teñido de los productos textiles, y terminando con las actividades de diseño y confección, donde se incluyen las prendas de vestir (indumentaria) o textiles de uso (Observatorio Pyme Regional, 2012). La parte que se encuentra dentro del paréntesis refleja la parte donde se encuentra desglosado el proceso de tejido de punto, que se desprende del hilado artificial y del hilado de fibras mezcladas.

A Continuación, se ilustra la estructura de la cadena productiva del sector textil-confección, donde se representa cada uno de los procesos por los cuales los eslabones o las categorías anteriormente mencionadas, pasan por un proceso de transformación hasta llegar al consumidor final.

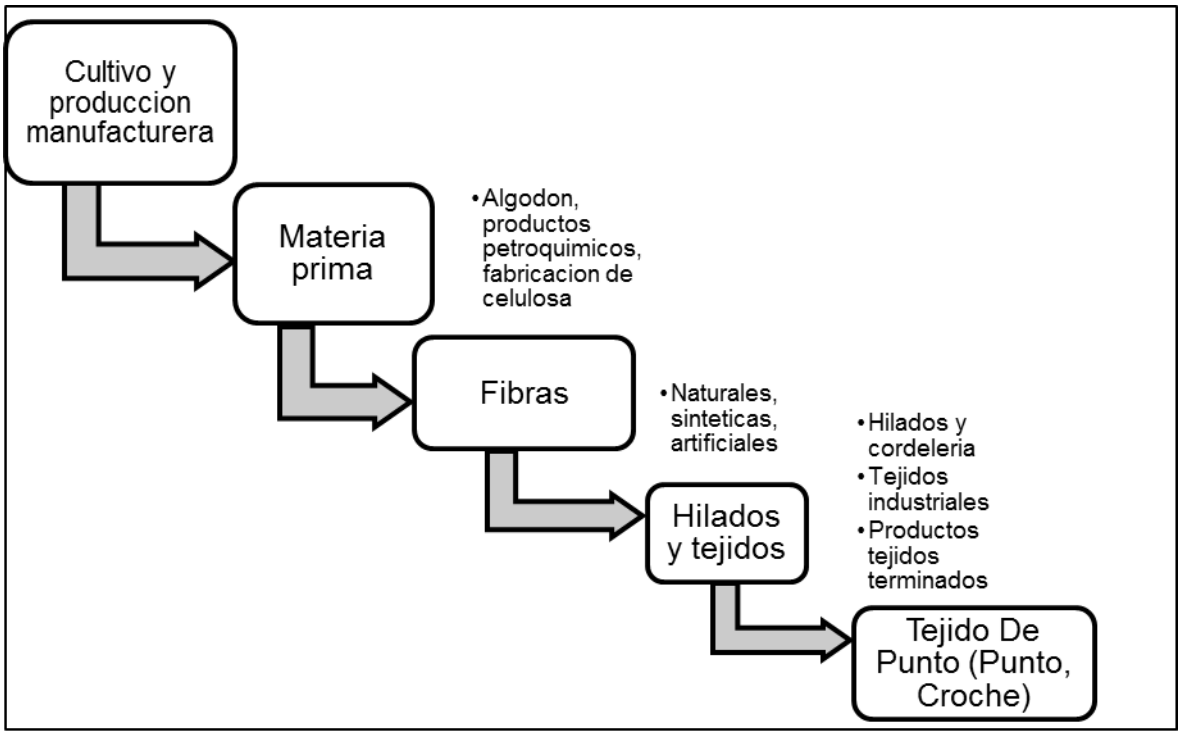
Ilustración 7. Estructura de la Cadena Productiva del Sector Textil-Confección



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DPN)

La estructura anterior, proyecta la cadena productiva del sector textil-confección sin embargo es importante hacer énfasis en el eslabón al que pertenecen las empresas de tejeduría. De este modo se dice que las empresas que ofrecen insumos tejidos para el sector textil-confección están ubicadas en el eslabón de "Hilados Y Tejidos"

Ilustración 8. Cadena Productiva Tejido de Punto o Tejeduría



Fuente: adaptación por los autores -Departamento Nacional De Planeación (DNP)

8.3.2. Redes. Dentro de la industria del sector textil-confección, no sólo intervienen los procesos de la cadena productiva, sino también lo hacen los diferentes actores que desarrollan cada uno de estos procesos en la industria, con el fin de hacer que el sector sea más competitivo tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Por lo cual surgen diversos grupos que trabajan en beneficio del sector, donde se busca una integración de los diversos actores para alcanzar de manera conjunta objetivos y metas propuestas por cada uno de los miembros que intervienen en la cadena productiva.

Una de las principales agremiaciones que hacen parte del sector de confecciones es la denominada Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCyA), la cual busca potencializar la participación del sector en el ámbito nacional así como mejorar los niveles competitivos a nivel internacional. Igualmente se encuentran entes como la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) que se encarga de la dirección estratégica de la Cámara de la Cadena del Algodón, Fibras, Textil y Confecciones, cuya misión consiste en "Contribuir al desarrollo del sector y sus afiliados implementando acciones que aporten a la estrategia para la competitividad internacional de todos los eslabones de la cadena trabajando unidos" (Velasquez, 2014).

8.3.3. La Agremiación. En lo que refiere al proceso de vinculación, según (Escobar Mesa, 2012), la Cámara tiene 110 empresas afiliadas en todo el país y convenios con otras asociaciones, como el Clúster textil del Tolima, el de Cúcuta y el de Medellín, aprovechando un trabajo de agrupación previa hecho en estas regiones. En el caso de Antioquia, el clúster agrupa aproximadamente 12 mil empresas, de las cuales, el 99.3% son Pymes, según indicó la directora del mismo, Botero (2012) afirma: "Apenas vamos a empezar un trabajo conjunto, porque ellos están en el proceso de formación, pero obviamente recibirán todo el apoyo del clúster porque la creación de esta cámara significa tener representación del sector ante el Gobierno Nacional" (El Mundo.Com, 2012).

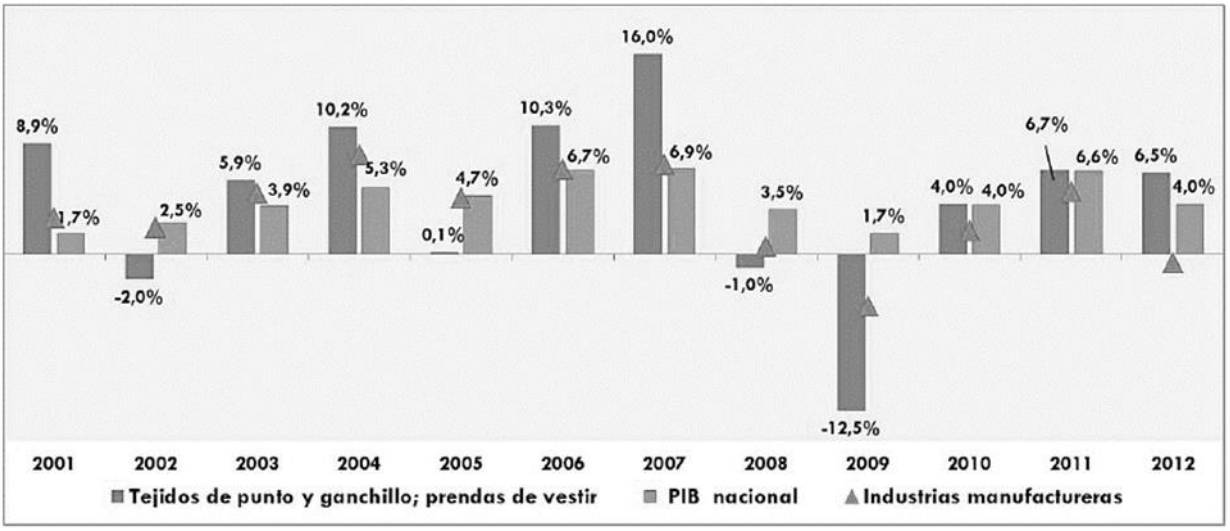
Así mismo, Óscar Hernán Urrea, director regional de la CCC (cámara de comercio de Cali), dijo que por el momento, han recibido muchas llamadas de todos los sitios del país, de personas que quieren pertenecer a la Cámara, sin embargo no están formalizadas, caso en el que la cámara también presta su asesoría para que lo hagan. Finalmente, Urrea informó que "se reunirán en Cali con el Ministro de Comercio Exterior y algunos miembros de la Comisión Primera del Senado, para evaluar las políticas a seguir", así como a finales de febrero lo harán con una empresa italiana que los asesorará "para ver cómo logramos hacer unos acuerdos y poder empezar a tecnificar la industria colombiana", concluyó Marcela Mosquera (El Mundo.Com, 2012).

8.4. Las Condiciones De La Demanda

Según informes de estudios sectoriales, realizado por AKTIVA (2012), el sector de confección de prendas de vestir en la última década tuvo un comportamiento positivo con un crecimiento promedio de 11,3% y a partir de los últimos cuatro años inicia una senda de recuperación puesto que el punto de inflexión y principal descenso lo sufrió en 2009, que registró un deterioro significativo en su producto. En 2012, el sector aportó $4,2 billones de pesos al producto interno bruto-PIB-nacional y según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DANE- tuvo un crecimiento del 6,5% superior 2,5% al crecimiento del país y 7,2% al resto de la industria manufacturera.

Gráfica 2. Crecimiento Anual del Sector Vs. Crecimiento Anual del PIB Nacional



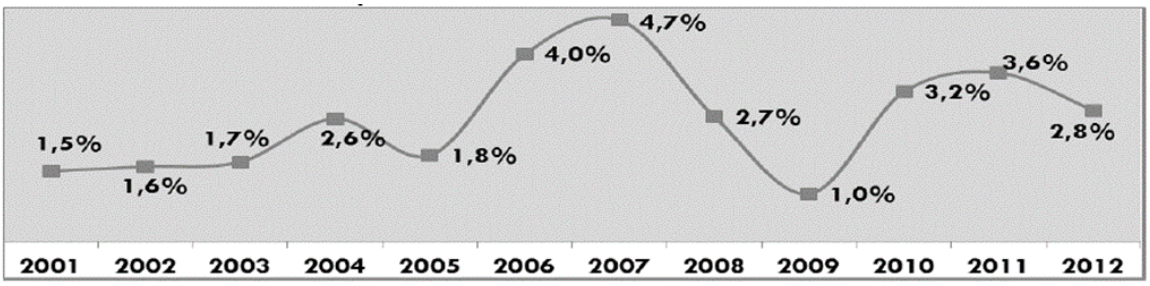
Fuente: Cuentas nacionales – DANE

La principal característica de los productos de este sector, es que son bienes no durables de consumo masivo para la población a nivel mundial. En relación a la ilustración anterior, la misma tendencia se puede observar en la variación del índice de ventas del sector, que en el último trimestre 2012 no tuvo un buen desempeño a pesar de los buenos registros del primer y segundo trimestre. Las dificultades de este sector son la entrada de prendas de vestir de contrabando y

las barreras cambiarias que hace más fácil la entrada de prendas de vestir de bajo costo e imposibilita la venta al exterior (Aktiva Servicios Financieros, 2015).

8.4.1. Demanda. Las prendas de vestir son productos no duraderos de alto consumo por parte de las familias. En Colombia la evolución de la demanda de este tipo de bienes es variable, puesto que para 2012 el consumo de las familias solo creció 2,8% anual, en comparación con otros tipos de bienes fue el que menor crecimiento sostuvo en el último año.

Gráfica 3. Variación porcentual anual del consumo de bienes no durables

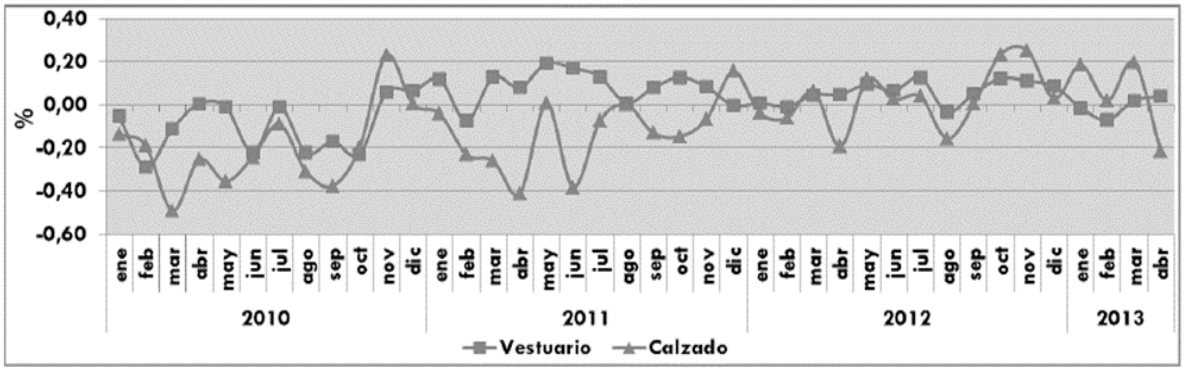


Fuente: DANE

La tendencia en el consumo de las familias de bienes no durables, tiene que ver con el ingreso que recibe cada miembro. Como lo menciona la Revista Dinero: "Durante el mes de agosto, el gasto per cápita promedio de un colombiano en vestuario se ubicó en $20.303 con una variación de 3,62% frente al mes anterior (julio 2012), y frente agosto de 2011 presentó un crecimiento de 7,78%. Manizales es la ciudad en donde se observa mayor gasto per cápita y representa el 2.1% del total de las compras en el país" (Revista Dinero, 2012).

De este modo, los consumidores pueden estar más incentivados a consumir, dada la estabilidad de la inflación, sobre todo en las prendas de vestir y calzado que en abril de 2013 describe un descenso para los primeros y un incremento no sustancial de los segundos (Aktiva Servicios Financieros, 2015). Como se puede apreciar en la Grafica 4.

Gráfica 4. Variación del Índice de Precios al Consumidor para Vestuario y Calzado



Fuente: IPC-DANE

8.5. Estrategias Y Estructura De Las Empresas Del Sector

Las empresas del sector textil-confección, especialmente las empresas de tejeduría viven una constante evolución pues cada día sus procesos productivos son mejorados, con el fin de aumentar la productividad y la calidad de sus productos. Muchas de las empresas que actualmente compiten en el mercado local y regional iniciaron sus procesos de forma artesanal, usando maquinas manuales operadas por un colaborador por más de ocho horas diarias, además en sus inicios las empresas sólo adquirían materia prima tradicional, es decir las fibras con las que trabajaban para el tejido de punto era la lana o el acrílico, ya que para entonces no había la necesidad de usar otro tipo de fibra.

Sin embargo las exigencias del mercado obligaron a los empresarios y micro empresarios reestructurar sus procesos productivos, los que los llevo a la adquisición de maquinarias automáticas. En ese momento el sector iniciaba nuevos procesos de compra de maquinaria en países extranjeros. Al adquirir las maquinarias automáticas las empresas y microempresas empezaron a mejorar su productividad y rentabilidad en la producción además de ello, la calidad de los productos era superior a la anterior.

La adquisición de las máquinas automáticas obligo entonces a los encargados de producción en muchos casos el dueño de la empresa o microempresa, a buscar nuevas alternativas de fibras (hilos) dado que las nuevas máquinas ofrecían mayor variedad del tejido de punto y por ende las empresas notaron la necesidad de innovar en sus productos tanto en materia prima (fibra) como en diseños.

Como resultado positivo de la adquisición de las máquinas automáticas, se iniciaron en el país negociaciones con empresas extranjeras que ofrecían tecnología de punta para el sector, gracias a ferias como Colombiatex donde se inscriben más de 100 expositores, ofreciendo a los empresarios nuevas tecnologías, procesos, entre otros. Por tanto, se iniciaron compras para el sector, especialmente las empresas de tejeduría adquirieron maquinas con tecnología de punta ofreciendo una rentabilidad superior a las automáticas, con capacidad de producción de 24 horas, tejidos hasta de ocho (8) colores distintos, con formas, letras y dibujos, multi-pieza: programación directa para tejer en paralelo hasta tres (3) cuellos. (Camfive corporation Colombia S.A.S, s.f.)

En contraste con lo anterior, vemos como los cambios a los que se ha enfrentado las empresas y micro empresas de tejeduría les ha permitido caracterizarse por buscar la mejora continua en sus procesos, lo que les permite ser comercialmente agresivas, incursionando en nuevos mercados, ofreciendo gran variedad de diseños y estilos, precios asequibles y calidad óptima en sus productos; logrando un notable crecimiento y expansión de sus operaciones comerciales. No obstante, para las micros empresas de tejeduría estos cambios han sido positivos y de una u otra forma han beneficiado sus operaciones, sin embargo la adquisición de tecnología de punta es costosa, teniendo en cuenta que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el capital suficiente para adquirirlas. Por lo que se ven obligadas a obtener créditos en bancos u otras entidades financieras.

En cuanto a la estructura administrativa, se caracterizan por ser empresas familiares y su principal característica es que se financian a través del ahorro familiar, concentrando la mayor parte de sus recursos económicos en la materia prima y se orientan hacia nichos locales o concentrados. Asimismo, las Pymes son organizaciones informales que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección la manifestación de un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y como miembro de la familia. En la operación también se presenta la posibilidad de desempeño por algunos participantes de un doble rol: como miembro de la familia y como trabajador (Chávez, Avellaned & Pérez, 2004).

Por otro lado, el ambiente competitivo al que se enfrentan las micro empresas y empresas de tejeduría se caracteriza por ser un ambiente sano entre las empresas nacionales, en donde no se incurre a la desacreditación del buen nombre de la empresa y manteniendo buenas relaciones entre los empresarios. Sin embargo la competencia a la que se enfrenta las empresas proveniente de países extranjeros, hace que el ambiente sea más hostil. Un claro ejemplo de ello es el peligro que representa China para este sector. Donde las opiniones de los empresarios del sector están divididas: mientras unos dicen que la solución está en innovar, otros se inclinan por ofrecer precios bajos en los mercados internacionales, y unos más, en que se deben abrir puntos directos (Mejía, Serrano, & Castillo, 2011).

8.5.1. El apoyo del Gobierno al sector textil:

El papel del gobierno en el desarrollo de este sector ha sido importante y favorable. Ya que gracias a este apoyo el gobierno ha aumentado de forma temporal los aranceles del sector textil, buscando proteger la industria de las importaciones (legales o ilegales) con precios bajos o sub-facturado.

Así mismo, existen otras medidas de igual importancia que ayudan a dinamizar el sector apoyando al micro empresarios y empresarios de la industria expuestas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2013) como las siguientes:

> Elaboración de un anteproyecto de ley en conjunto con el sector privado, para proteger a la industria del contrabando y la falsificación de marcas.
>
> Con el apoyo del SENA, se invierten más de 2.800 millones de pesos en la construcción del laboratorio de pruebas y nanotecnología en Bogotá, con convocatorias de formación continua y especializada para aumentar las competencias de los empresarios.
>
> Puesta en marcha del Plan Padrino, a través del cual empresas grandes se comprometen a apoyar a pequeñas que se formalicen, y que maneja el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través del Programa de Transformación Productiva (PTP) (El Tiempo, 2014).
>
> Las medidas cambiarias del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) han contribuido a que la tasa de cambio se haya incrementado un poco más de 100 pesos.
>
> Con el PIPE se aceleró el desmonte del pago de los aportes parafiscales. Desde el 1º de mayo hay menos costos laborales y más estímulos para crear empleos.

> “Con el nuevo sistema de tarifas de retención para la industria, quedan mayores recursos para la industria. (El Tiempo, 2014)

Estas directrices exponen como el gobierno enfoca sus esfuerzos para la protección y el impulso del sector textil y de confecciones del país. Dichas normas ayudan al fortalecimiento de las empresas y permiten tener un panorama de estabilidad y tranquilidad frente a temas de contrabando que actualmente afecta directamente a la industria textil en Colombia.

8.5.2. El Papel de la Casualidad - El Azar. Los acontecimientos causales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera de control tanto de las empresas como del gobierno Nacional. (Betancourt G., 2007).

Dicho lo anterior, aquellos acontecimientos causados por acontecimientos aislados afectan la continuidad de cualquier tipo de empresa en una sociedad; de modo que es posible identificar que en Colombia existen factores ligados principalmente al conflicto armado que enfrenta el país, generado por los grupos al margen de la ley, el micro tráfico, la inseguridad y el orden social.

Los factores naturales o crisis ambientales no previstas pueden generar que las condiciones normales de la empresa Tejidos Luzmor se vean trastornadas sobre todo en sus procesos productivos, ya que el país no cuenta con la infraestructura adecuada para el manejo y prevención de desastres naturales (Terremotos, temblores, deslizamientos de tierra, entre otros).

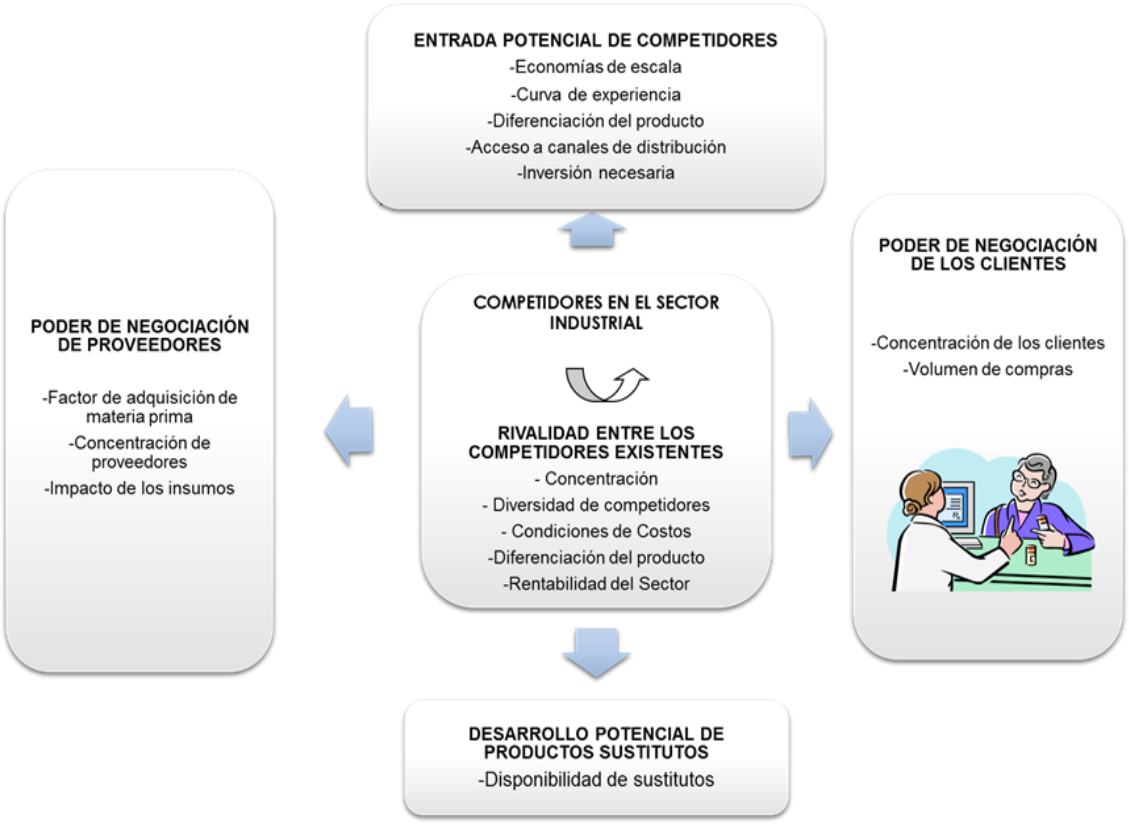
Por otra parte, la inseguridad y la inestabilidad causada por los paros y protestas de los distintos sectores y gremios económicos, afectan a la economía del país pues este tipo de manifestaciones afecta el desarrollo de actividades esenciales como lo son el transporte, el abastecimiento de mercancía, de víveres, la salud, la educación, entre otros; es decir, si se origina un paro de transportadores la empresa Tejidos Luzmor suspende sus operaciones productivas, pues no habría abastecimiento de la materia prima proveniente de la ciudad de Cali, además no se podrían entregar los diferentes pedidos a los municipios aledaños.

Otro punto a tener en cuenta en tema de seguridad y estabilidad son los fenómenos ocasionados por los grupos al margen de la Ley (Atentados a torres eléctricas, extorsión a comerciantes, atentados urbanos, entre otros).

8.6. El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter

En la siguiente Ilustración se evidencian los factores que impactan positiva o negativamente el sector textil-confección y de tejido, mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Ilustración 9. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas adaptado al sector textil-confección y de tejido



Fuente: Elaboración propia de los autores adaptado del modelo de Betancourt Benjamín (2011)

8.6.1. Rivalidad entre los competidores existentes. La competencia existente en el sector Texil - Confección y de tejido se encuentra en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, los del Eje Cafetero (Risaralda, Caldas y Quindío) y el Valle del Cauca. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga (Legiscomex, 2015). Estas empresas compiten en cuanto a la transformación para generar productos con mayor valor agregado: textiles técnicos, productos de alta confección con gran valor añadido, entre otros. Asimismo, se ha dejado un poco de lado la maquila y se han dedicado a ser productores de marca. Se cuenta con marcas fuertes y consolidadas.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cali, sobre el comportamiento de la industria textil y de confecciones, entre las diez (10) principales empresas productoras de textiles y confecciones en Colombia, que facturaron mayores ventas el año anterior, aparece en el puesto número Tres (3) la empresa Vallecaucana, Studio F, y entre las diez (10) más exportadoras de la industria textil y de confecciones figuran dos compañías de la región, Supertex y, de nuevo, Studio F.

Para la empresa Tejidos Luzmor a nivel regional compite con empresas del Departamento de Risaralda y de la Ciudad de Cali, donde el principal punto a favor es la especialización en cuanto a brindar calidad, mejorar la tecnología de producción y valor agregado a cada uno de sus productos; para el municipio de Tuluá que es el foco de la empresa actualmente, compite directamente con más de cinco (5) empresas dedicadas a la fabricación de insumos tejidos de punto.

Cabe denotar que las empresas del Valle tienen gran potencial de crecimiento, apalancadas en su especialización en el procesamiento de materias primas importadas y manufactura de confecciones sintéticas", señala un estudio de la Cámara de Comercio de Cali sobre el comportamiento de la industria textil y de confecciones.

A continuación se nombran las características expuestas por Porter; es decir, una menor rentabilidad promedio para cada firma puede desembocar en una guerra de precios, aquí es cuando según Porter las empresas deben de asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Factores que influyen:

a. Concentración: Para las empresas que desarrollan procesos productivos de tejeduría a nivel del Valle del Cauca y el municipio de Tuluá, es importante destacar que a pesar de que existen microempresas y empresas con mayor capacidad de producción, el factor que determina la competitividad se evidencia en la calidad, en cuanto al tipo de materia prima (fibra) utilizada para la fabricación de insumos tejidos, a su vez la atención y la innovación de diseños que puedan ofrecer en sus productos, las diferencia de la competencia. De modo que, es importante resaltar que la confección de prendas de vestir se encuentra en un mercado muy competitivo, desde la llegada de productos importados a costos menores, la proliferación de las marcas propias o blancas, pasando por la subfacturación de sus materias primas hasta el contrabando.

Sin embargo existen algunas empresas que tienen un amplio reconocimiento y abarcan gran cantidad del mercado no solo nacional sino también internacional, convirtiéndolas en pilares del sector textil- confección y otra forma de competencia con grandes empresas.

b. Diversidad de Competidores: para la producción en cuanto al tejido de punto se infiere que, no existe mucha diversidad debido a que las maquinaria requerida para la elaboración de productos textiles que presentan la característica de confección por punto, es demasiado costosa y la gran mayoría de microempresas no cuentan con el apalancamiento o capacidad de endeudamiento para adquirir estos prototipos o relativamente, prefieren utilizar maquinaria manual, para no incurrir en inversiones de mejoramiento de planta y equipo, por ende sus productos son menos tecnificados.

c. Condiciones de costos: toda empresa debe cumplir con unos costos fijos y variables, si estos aumentan, aumentará su precio y será menos competitiva, debido a esto se observa que lo que más afecta esta variable es la adquisición de materia prima como por ejemplo (fibras de polyester, algodón, acrílico, hilos, agujas, instalación de redes eléctricas para equipos[5] de confección), además afecta el sector negativamente el aumento del dólar, ya que la gran mayoría de la materia prima utilizada para la producción textil es importada, otra parte a tener en

[5] La nueva generación de máquinas de coser son:

-Usan microprocesadores en lugar de tarjetas electrónicas, lo que las protege, entre otras, contra los problemas de producción relacionados con los cambios de voltaje.

-La versatilidad: permiten desde usos personalizados hasta procesos industriales de confección, gracias a sus cajas de control duales (110 o 220 voltios, según las necesidades del usuario). (Inexmoda, 2007)

cuenta es el mantenimiento de la maquinaria y la adquisición de las mismas, por un lado sigue siendo el dólar la variable de más riesgo y por el otro que hay que recurrir a otras ciudades para soporte técnico, aceites, insumos, entre otros, bien sea a Medellín o Bogotá.

d. Diferenciación de producto: esta diferenciación se da más en cuanto a la cadena productiva del sector textil y de confección, en el sentido de que involucra una serie de actividades que son realizadas por múltiples empresas. En primer lugar están los productores de fibras e hilos, después las manufactureras de textiles ya sean tejidos, encajes o telas naturales y sintéticas; estas "textileras" utilizan procesos industriales más intensivos en capital y dominan el abasto de materia prima. Luego están los acabadores y estampadores, que colorean, imprimen y dan diferentes texturas a las telas a través de actividades de desgaste y lavado. Los procesos productivos de estas empresas también son intensos en capital y contribuyen a la diferenciación de las prendas de vestir finales, pero también a alargar el tiempo total de producción debido a su complejidad. Después vienen las actividades de cortado, ensamble y costura para propiamente fabricar la prenda, todas estas actividades son mucho más intensas en mano de obra y son las que tradicionalmente corresponden a la actividad de maquila.

Las actividades anteriores son propiamente las que califican como actividades de producción, las actividades subsecuentes en la cadena están más bien relacionadas con la distribución y comercialización de bienes, las cuales son usualmente responsabilidad del cliente o asignadas a terceras partes como intermediarios comerciales (trader intermediaries en inglés).

Entre estas actividades está el transporte y exportación de productos, y la distribución de estos en tiendas de venta al menudeo. Esta última actividad es también intensiva en capital y está dominada por las grandes cadenas y los dueños de marca, no por las empresas de manufactura (Itson, 2015). Entonces con base en lo anterior para el tejido de punto en el sector es muy importante distinguir que es base para la creación de prendas, su fuerte es el diseño y uso de figuras, formas, dibujos, calidad de la materia prima, variedad en tonalidades y tiempos de entrega a los clientes

e. Barreras de salida: las principales barreras de salida del sector textil es la alta inversión en maquinaria, el talento humano para la ejecución del trabajo productivo, la experiencia y también que a través del tiempo la gran mayoría han sido empresas tradicionales o familiares que han sido parte del sostenimiento económico por muchos años, es quizás la única actividad económica que han desarrollado a través del tiempo y cedido de generación en generación y eso hace

que la especialización en cuanto a microempresas o grandes empresas para Colombia y en este caso valle del cauca sea de gran importancia

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

Carolina Blackburn, directora de esta entidad, afirmó que el comportamiento de Cali es un referente muy importante que no se veía hace años y que evidencia el mejoramiento del sector. Cifras del gremio indican que en el 2014 se generaron en el Valle entre 8500 y 9000 empleos nuevos en la industria de confecciones y ahora se están explorando otros sitios de producción como el Cauca, donde se espera generar otras fuentes de empleo. Según Blackburn, para que este año se mantenga este mismo ritmo de crecimiento se requiere seguir trabajando en los costos asociados a la labor empresarial como una mayor reducción en los aranceles de los insumos, más control al contrabando y la búsqueda de nuevos mercados, teniendo en cuenta los problemas que presentan países vecinos como Venezuela y Ecuador (El País, 2015).

- 23.000 personas aproximadamente laboran en Cali en las empresas de confecciones, lo que significa que la industria genera cerca del 11 % de todo el empleo en la capital del Valle.

- 4,3 % del total de las exportaciones que se realizan desde el Valle del Cauca corresponde al renglón de las confecciones, cuando hace cinco años su participación era solo del 2,8%.

- Tejidos y artículos de punto, así como las prendas de vestir y otro tipo de confecciones, son los que reportaron los mayores incrementos en las ventas en el año 2014. Los tejidos crecieron 3,7 %, mientras que las prendas de vestir 3,2 %, de acuerdo con los resultados del Dane (El País, 2015).

8.6.2. Entrada potencial de Competidores. Cuando en una industria hay muchos beneficios y ganancias por explorar rápidamente se incrementan el número de empresas que desean aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado, esto se traduce inmediatamente en que los clientes se repartirán mucho más entre las empresas del sector y se reducirán el número de clientes para cada una. La competencia que existe en el sector textil, específicamente en las empresas que ofrecen insumos al sector de la confección, poseen unas

características propias que la diferencian de otros tipos de mercados. Una de las características es que sólo ofrecen productos básicos sin valor agregado, donde su único objetivo se refleja en lo que el cliente pide sin ofrecer algo diferente. Esta característica diferencia a la empresa Tejidos Luzmor, pues además de ofrecer un producto básico, ofrece también una variedad amplia de diseños únicos y especializados.

De este modo, se logra identificar con gran facilidad cuales son las empresas que compiten directamente con Tejidos Luzmor.

> Los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, diferir en la esquina de relaciones con sus compañías matrices y tener distintas preferencias sobre la forma de competir. A menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos. (Betancourt, 2007)

Factores que influyen:

a. Economías de Escala: Para el sector textil producir en una mayor cantidad permitirá que se reduzca el costo unitario, esto hará que la empresa sea más competitiva y que las empresas nuevas que desean pertenecer al sector textil se enfrenten a una barrera que es la disponibilidad de capital para producir a gran escala, puesto que no tendrán lugar los pequeños lotes de producción, o la llegada con maquinaria y equipo o este a la vanguardia tecnológica, pues la inversión sería muy alta.

b. Curva de Experiencia: La empresa textil en el valle del cauca tiene su reconocimiento es debido a su know- how o saber hacer consolidado y adquirido con el tiempo respecto a gestión, producción, tecnología, ya que la gran mayoría son empresas familiares de más de 15 años de experiencia en el sector y a pesar de que por ahí no innovan mucho en cuanto a tecnología o diseños siempre tendrá una ventaja significativa en cuanto a conocimiento, fabricación y manejo de los materiales textiles, además que acaparan gran cantidad de los clientes regionales.

c. Diferenciación del producto: La oferta de textiles y confecciones que se produce en Colombia ha permitido el posicionamiento como líderes indiscutibles en el contexto latinoamericano por la innovación constante y la creatividad de los diseños. En nuestro trabajo de acompañamiento al empresario exportador colombiano reiteramos siempre la importancia de ofrecer productos diferenciados

y de valor agregado. Persistir con argumentos nos facilita el camino para posicionarnos en un mundo globalizado. Y los mercados internacionales ya reconocen a Colombia como un referente en ropa de control, jeanswear, ropa interior y deportiva e insumos para textil y marroquinería (Dinero, 2015). Por ende los departamentos como lo son Antioquia, Cundinamarca y en este caso valle del cauca enfocan sus estrategias a que las Mypimes generen productos con mayor innovación, calidad y diseño.

d. Acceso a canales de distribución: En un mercado competido los canales por lo general están ocupados y se deben hacer enormes esfuerzos para hacerse un campo y estos están delimitados debido a la consolidación de la gran mayoría de empresas textileras vallecaucanas, situadas principalmente en la ciudad de Cali y en centro de la región como, Tuluá, Buga, Palmira y algunas empresas situadas departamentos aledaños como el Quindío y Risaralda.

e. Inversión necesaria: La inversión en mercadeo, infraestructura, investigación y desarrollo es una condición para entrar a competir a cualquier mercado el mercado textil es bastante costosa, debido a la tecnología que se debe adquirir para entrar a competir en la región.

8.6.3. Poder de Negociación de Proveedores.

a. Factor de adquisición de la materia prima: Negociación aumenta debido a que su producto representa un importante porcentaje, pues como este insumo es importado, les permite manejar unos precios bastante elevados en algunos casos, pero como ellos también tienen su propia competencia ayuda el equilibrio para la adquisición de materia, a su vez el aumento del precio del dólar también es un factor negativo para el comprador y positivo para el importador de textiles, ya que debido a los constantes movimientos económicos en productos como el algodón y el petróleo, los proveedores no vacilan en aumentar éstos sin previo aviso.

b. Concentración de proveedores: Los proveedores de fibras (hilo) son pocos, es decir los que tienen reconocimiento, por lo menos en Cali existe 1 comercializadora de hilos que tiene 3 sucursales y son ellos el proveedor principal. Luego está el proveedor de hilos un poco más finos pero costosos, ya que no se consiguen en ningún otro lado. Y por último el proveedor fibra (acrílico) también es

una empresa, que se llama Miratex[6] y es la que manda la parada ya que por ejemplo, el tono del hilo blanco es el más blanco que se puede conseguir, ya que algunas empresas han tratado de vender pero el color blanco es amarillento. Acá en Tuluá sólo hay 2 proveedores, Hiltex y el botón. Su poder de negociación es del primero un poco más flexible, ya que es una comercializadora pequeña y por ende se puede entrar a negociar, por el contrario con el botón no, ya que ellos manejan precios fijos sin embargo por ser la empresa un comprador de mucho tiempo, el botón ofrece precios un poco más bajo de lo normal.

c. Impacto de los insumos: Esta variable se denota en el sector textil vallecaucano y a nivel de Colombia no tanto en el ofrecimiento de productos sustitutos, sino más bien en cuanto a marcas de los insumos que se ofrecen y que obviamente se utilizan para el proceso de manufactura, es importante resaltar que es este caso la calidad del insumo hace al producto más atractivo para los clientes, es decir se nombra hilo como categoría pero alrededor de este giran muchas marcas unas más costosas que otras, pero en si su composición es diferente y la calidad también.

8.6.4. Poder de Negociación de los Clientes. La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña o caso contrario. El poder de negociar con los compradores es débil, ósea las empresas textiles establecen el precio y pues poco se puede negociar, ya que por ejemplo en productos diferentes que tengan letras, o figuras, como son los únicos productores, entonces ellos ponen el precio. Sin embargo para los clientes de mayor frecuencia y niveles mayores en compra, la empresa entabla precios más flexibles, ajustándose a ciertos parámetros como por ejemplo el cumplimiento en el pago.

[6] Es una empresa textil con más de 65 años de experiencia liderando el mercado Latinoamericano, reconocidos por producir hilazas elaboradas con fibras naturales, artificiales y Sintéticas, las cuales comercializamos en el mercado nacional e internacional. Nuestra constante innovación y desarrollo en técnicas e investigación de procesos, nos permite producir materias. primas de la mejor calidad, ofreciendo siempre un importante valor agregado a nuestros clientes. Nuestras hilazas se utilizan como materia prima en la industria de tejido plano y de punto. Producimos todo tipo de telas en tejido de punto y toallas con gran variedad de tamaños, gramajes y colores. Nuestra planta de producción está ubicada en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, un lugar estratégico para la gestión de negocios por su excelente ubicación. La infraestructura aérea, marítima y de comunicaciones de nuestro país, hace viable la comercialización de materias primas y productos a nivel Mundial. (Miratex, 2015)

a. Concentración de los clientes: El Valle del Cauca en si no tiene una concentración muy marcada, esto debido a que los clientes están ubicados a nivel de todo el departamento y en gran medida adquieren los productos por medio de los canales de distribución a nivel regional.

b. Volumen de compras: Los estimativos realizados por Inexmoda apuntan a que el crecimiento del sector del valle del cauca en cuanto a prendas de vestir podría ser del 7 % en el país y superar ventas de $17 billones, gracias al aumento del consumo nacional y el control que se realiza a las importaciones. (dinero, 2015), en este caso para las empresas implicadas en la producción de productos mediante el proceso tejido de punto, permite tener un panorama positivo debido al crecimiento de la venta de a prendas, en donde se aumentara la demanda de los insumos o partes de las prendas como cuellos y puños a las microempresas especializadas en este proceso.

8.6.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos. Disponibilidad de sustitutos: Los productos sustitutos para este tipo de productos, insumos, es baja ya que casi no hay un sustituto. El sustito perfecto son cuellos o puños hechos con la misma tela, pero esto no es que sea una amenaza fuerte, ya que todos los confeccionistas requieren y necesitan cuellos tejidos. De pronto hay sustitutos en las fajas o tirillas, bufandas y eso, pero como esos productos no son el fuerte de la empresa, entonces no hay mucho riesgo.

Tabla 27. Análisis Estructural del Sector Textil-Confección.

TEXTIL			PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR					
VARIABLES			REPULSIÓN		N.	ATRACCIÓN		
			--	-		+	++	
Rivalidad entre las empresas competidoras	Concentración	Alta		x				Baja
	Diversidad de competidores	Alta		x				Baja
	Condiciones de costo	Alta	x					Baja
	Diferenciación del producto	Baja				x		Alta
	Barreras de salida	Alta	x					Baja
	Rentabilidad del sector	Bajo					x	Alta

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Economías de escala	Baja				x		Alta
	Curva de experiencia	Pequeño					x	Grande
	Diferenciación del producto	Baja				x		Alta
	Acceso a canales de distribución	Limitado				x		Amplio
	Inversión necesaria	Alta	x					Baja
Poder de negociación de los proveedores	Factor de adquisición de materia prima	Alto			x			Baja
	Concentración de proveedores	Bajo		x				Alta
	Impacto de los insumos	Alta	x					Baja
Poder de negociación de los compradores	Concentración de los clientes	Bajo			x			Alta
	Volumen de compras	Bajo	x					Alto
de ingreso de productos	Disponibilidad de productos sustitutos	Alto				X		Bajo
Perfil Numérico (suma)			5	3	2	5	2	

Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir del modelo de Betancourt Benjamín, 2009. Análisis sectorial y Competitividad.

La tabla del análisis estructural del sector nos permite identificar los aspectos más relevantes en el comportamiento de los actores que participan del sector Textil-Confección y de Tejido, donde se puede apreciar que es un sector moderadamente competitivo con tendencia de repulsión a nuevos competidores en un futuro próximo, ya que los resultados obtenidos demuestran un nivel de atracción de (7) puntos, de repulsión de (8) puntos y neutrales (2) puntos.

9. BENCHMARKING

9.1. Empresas Competidoras

La competencia que existe en el sector textil, específicamente en las empresas que ofrecen insumos al sector de la confección, poseen unas características propias que la diferencian de otros tipos de mercados. Estas características se ven reflejadas en la adquisición de tecnología de punta, en el uso de nuevas fibras, la innovación en los diseños de los productos, la capacidad de adaptación, el conocimiento y la calidad en materia prima y productos finales.

De este modo, se logra identificar con gran facilidad cuales son las empresas que compiten directamente con Tejidos Luzmor y en ese orden de ideas se presentan a continuación las empresas de la ciudad de Tuluá, Palmira y Pereira.

9.1.1. Bordados y Tejidos Koala. Ubicada en la ciudad de Palmira, ofrecen camisetas bordadas, estampadas e insumos tejidos para la confección. Además de ello, ofrecen la confección y bordados de escudos para uniformes de colegios, empresas, unidades militares y de policía. Con alta precisión en el diseño y programación de imágenes.

Esta empresa ha logrado posicionarse como una de las marcas más reconocidas en el sur del departamento del Valle del Cauca, ya que busca satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos con altos estándares de calidad y con gran diversidad en estilos, textura y diseños.

Actualmente Bordados y Tejidos Koala es una pequeña empresa que cuenta con alrededor de doce (12) empleados, los cuales se desempeñan en diferentes áreas de la empresa como lo son: la producción del bordado, tejido, diseño, ventas, contabilidad y administración.

9.1.2. Tejidos la 26. Ubicada en la ciudad de Tuluá, ofrecen insumos tejidos para la confección y el servicio de bordado para los confeccionistas de la ciudad de Tuluá. Brindan productos para los confeccionistas de la ciudad como lo son, cuellos, puños tejidos y fajones, además de ello, ofrecen el servicio de bordado y diseño de programas para colegios, empresas, unidades militares y de policía.

Esta empresa fue creada aproximadamente hace 5 años en la ciudad de Tuluá por el señor Néstor Grisales; sus productos son básicos en cuanto a diseño, material y color. Su estructura administrativa es familiar, pues los propietarios son hermanos conocidos en el sector por su trabajo como confeccionistas. Actualmente Tejidos La 26 se caracteriza por ser una micro empresa ya que cuenta con alrededor de seis (seis) empleados, los cuales se desempeñan y cumplen doble funciones en las áreas de producción de bordado, tejido, diseño, ventas y administración.

9.1.3. Tejidos del Risaralda Ltda. Ubicada en la ciudad de Pereira, Tejidos del Risaralda Ltda., es una empresa con más de veinte (20) años de experiencia en el mercado regional. Ofrecen toda clase de insumos para los confeccionistas, tales como cuellos tejidos, tiras tejidas de aproximadamente dos metros de largo, puños tejidos, fajas, fajones, bufandas, entre otros. La empresa fue fundada por el Señor Fray Martin Carrasquillas en la ciudad de Pereira.

La empresa inicio sus operaciones productivas con maquinaria manual y con el paso del tiempo fue adquiriendo nuevas maquinarias (automáticas y de tecnología de punta). Esto le ha otorgado la posibilidad de incrementar su fuerza de venta, ya que realiza sus operaciones comerciales en todo el departamento de Risaralda, Quindío y gran parte del Valle del Cauca.

Actualmente la empresa se considera una mediana empresa, con aproximadamente cincuenta (50) empleados, entre los cuales desempeñan actividades y funciones en el área de producción, diseño, distribución, venta, mercadeo, contabilidad y administración.

9.1.4. Tejidos Luzmor. Ubicada en la ciudad de Tuluá, Tejidos Luzmor es una empresa con 16 años de experiencia y conocimientos del sector textil. Fue fundad por el señor Jesús María Morales, quien actualmente es el propietario, cumpliendo con múltiples funciones para la operación de la empresa.

El nombre Tejidos Luzmor proviene de la unión del nombre de la esposa del Señor Jesús Morales (Lucelly Herrera) y de los apellidos del señor Jesús, de allí nació Luz-Mor. Sin embargo este no fue el primer nombre que se le dio a la empresa; su primer nombre fue conocido como “Confecciones Jasham”, con este nombre la empresa realizaba actividades comerciales de venta de uniformes escolares, dotaciones empresariales, deportivas y alquiler de Togas. No obstante el

mercado, la competencia y el mal manejo administrativo, obligo a la empresa a direccionar su actividad comercial, sin cambiar de contexto.

La empresa actualmente ofrece insumos para los confeccionistas de la región, tales como cuellos tejidos, puños, fajas, fajones, tirillas, bufandas, entre otros. Se caracteriza por la innovación en sus productos y la mejora continua de sus procesos, pues al igual que las demás empresas, esta inicio sus operaciones con máquinas manuales y con el paso del tiempo logro adquirir máquinas automáticas y de tecnología de punta; lo que le permite garantizar la calidad de sus productos y ofrecer diseños exclusivos para un segmento especifico.

9.2. Factores Claves De Éxito

1. Tecnología de punta en producción
2. Personal capacitado
3. Calidad de la materia prima
4. Calidad del producto terminado
5. Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic´s)
6. Cumplimiento en la entrega
7. Gestión Comercial
8. Portafolio de productos
9. Innovación
10. Servicio al cliente

9.2.1. Tecnología de Punta en Producción. Uno de los factores más importantes para las empresas que pertenecen a la industria textil es el tema de la tecnología, pues si bien muchas empresas hoy por hoy incluyen dentro de sus actividades y procesos de producción nueva tecnología que ayuda a mejorar sus productos y que además no sólo mejora la calidad sino que además ofrece la posibilidad de innovar y crear valor agregado, posicionando a la empresa en un mercado competitivo, permitiéndole avances en su infraestructura y desarrollo de nuevos.

Tabla 28. Tecnología de Punta En Producción.

Factor No.1 Tecnología de punta en producción			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
La empresa actualmente cuenta con maquinaria automatizada y de tecnología de punta. Por lo tanto este factor de éxito le permite competir frente a las grandes empresas, en elementos tales como calidad, innovación, diseño y exclusividad.	Tejidos la 26 es una microempresa que lleva alrededor de 5 años en el mercado, por lo cual aún no cuenta con maquinaria automatizada o de tecnología de punta. De este modo, este factor de éxito para la empresa es una desventaja ya que no tiene la capacidad tecnológica para competir con otras empresas.	Bordados y Tejidos Koala es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Palmira, que cuenta con tecnología de punta en sus procesos de producción de tejido y bordado; otorgándole el factor de éxito ya que este le permite competir con otras empresas del sector en calidad, diseño y precios.	Tejidos del Risaralda Ltda., es una empresa con más de 20 años de experiencia en el sector, es por ello que sus conocimientos técnicos frente a la tecnología de punta en producción son mayor a las demás empresas. Actualmente esta empresa cuenta con la mayor capacidad de producción para responder al mercado, gracias a que cuenta con el factor clave de éxito.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.2. Personal Capacitado: Contar con el personal idóneo es esencial para cualquier empresa, de ese modo para las empresas que pertenecen al sector textil-confección es indispensable contar con un personal capacitado que cumpla con las exigencias del sector. Conocimientos acerca de los productos, tendencias del sector, manejo de maquinaria y de tecnología, son factores que se requieren para generar una sinergia entre las necesidades de la empresa y las exigencias de los consumidores.

Tabla 29. Personal Capacitado

Factor No.2 Personal Capacitado			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
En la actualidad la empresa cuenta con personal capacitado, con conocimiento técnico y experiencia del sector.es por ello que la empresa programa capacitaciones en manejo de software y en manejo de tecnología de punta. Sin embargo carece de personal en su planta de trabajo.	La empresa tejidos la 26 cuenta con personal con experiencia del sector pero con pocos conocimientos técnicos de sus maquinarias y productos.	Actualmente la empresa cuenta con doce empleados, los cuales se encargan de diferentes funciones de la empresa; el factor clave de éxito a la empresa le permite garantizar la calidad de sus productos ya que constantemente capacita a sus colaboradores en manejo de software propios del sector.	Esta empresa cuenta con un amplio personal capacitado y con experiencia en el sector. No capacitan constantemente a su personal, pues estos tienen muchos años trabajando con las herramientas del sector.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.3. Calidad de la Materia Prima: Constantemente Las Empresas Buscan mejorar las relaciones con sus proveedores, con el fin de garantizar la calidad de la materia prima. Para las empresas del sector, es primordial contar con un proveedor que cumpla con los requerimientos mínimos exigidos para la adquisición de la materia prima, alguno de esos requerimientos son: variedad en colores, variedad en marcas, uniformidad en los tonos, longitud de las hebras, resistencia y finura; contar con estos requerimientos garantizará que los productos cumplan con los estándares de calidad exigidos por el entorno.

Tabla 30. Calidad De La Materia Prima

Factor No.3 Calidad de la materia prima			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
La adquisición de la materia prima para la empresa es un factor clave de éxito ya que procura trabajar con las mejores referencias, conservando siempre uniformidad en los tonos, longitud en las hebras, resistencia y finura. De este modo la materia prima (algodón/poliéster, acrílico), con la que trabaja la empresa le otorga al producto final altos estándares de calidad.	En cuanto a materia prima, tejidos la 26 trabaja con un material de buena calidad, sin embargo la empresa adquiere una materia prima (acrílico) diferente en cuanto a referencia del producto, lo que se convierte es desventaja ya que este tiene poca variedad en sus colores.	La calidad de la materia prima para la empresa Tejidos Koala es fundamental para los procesos de producción. Es por ello que usan fibras que conserven la uniformidad de los tonos y la resistencia. Sin embargo han optado por emplear sólo la fibra del acrílico y poli algodón. De este modo el factor clave de éxito se refleja en que el proveedor sea siempre el mismo para conservar la uniformidad de los tonos, convirtiendo este factor en una desventaja para la empresa, ya que en el departamento existen pocos proveedores de fibra acrílico y no existen proveedores de poli algodón.	La empresa tejidos del Risaralda, cuenta con materia prima de excelente calidad. Esta empresa trabaja con diferentes referencias de hilos (acrílico, poli algodón, algodón, poliéster). Sus proveedores cuentan con gran variedad de tonos en las diferentes fibras.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.4. Calidad del Producto Final. La calidad del producto final es uno de los factores más importantes para una organización, por tanto las grandes empresas incluyen dentro de sus actividades y procesos productivos el uso de la tecnología de punta, el control de calidad de sus procesos, la supervisión de las actividades de compra de materia prima, la capacitación y actualización constante de la tecnología; todo esto con el fin de garantizar un producto que cuente con los más altos estándares de calidad, diseño e innovación.

Tabla 31. Calidad del Producto Final

Factor No.4 Calidad del producto Final			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
La empresa incluye dentro de sus procesos productivos maquinaria de tecnología de punta, y control de calidad de sus procesos. Además cuenta con personal capacitado y con conocimientos amplios del sector. Esto hace que el producto final garantice la calidad exigida por los clientes.	La calidad de los productos de Tejidos la 26 no cumple en su totalidad con las exigencias de los clientes, ya que en sus actividades de producción no cuentan con tecnología de punta lo que les impide garantizar calidad en sus diseños y acabados. Además no cuentan con el uso de una materia prima distinta al acrílico, lo que limita la variedad en colores.	La empresa cuenta con un sistema que le permite garantizar la calidad de sus productos finales, este tiene que ver con un control de calidad, iniciando desde el diseño del programa hasta la ejecución del producto en el proceso de producción. Lo que le permite contar con el factor clave de éxito en sus productos.	La empresa Tejidos del Risaralda cuenta con altos estándares de calidad en sus productos. Incluyen en sus procesos productivos tecnología de punta y personal capacitado. Además cuentan con un control de calidad del producto durante su proceso.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.5. Tecnología y Sistemas de Información y Comunicación (TIC´S). Hoy por hoy la tecnología y los sistemas de información y comunicación se han convertido en una herramienta muy importante para los negocios. Han posibilitado el uso de distintos servicios que permiten la comunicación y la transmisión de

información, entre lugares lejanos, de una forma rápida. Gracias a estos factores las empresas pueden establecer conexiones con nuevos compradores, proveedores y mantener una gestión de las relaciones con los clientes.

Tabla 32. Tecnología y Sistemas De Información y Comunicación (Tic´S)

Factor No.5 Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic´s)			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de información y comunicación sólido. Sin embargo ha tratado de incursionar tecnología en las relaciones (por medio de redes sociales) con los clientes ya que estos se encuentran en lugares alejados, lo que les posibilita tener una mayor comunicación de forma rápida.	La empresa no cuenta con sistemas de información. Además de ello no tiene un canal de comunicación (tecnológico) con sus clientes.	Tejidos y Bordados Koala cuenta con un sistema de información y comunicación básico, mantiene sus relaciones con los clientes y proveedores por medio de algunas de las herramientas que ofrecen las Tic´s como lo son las redes sociales.	La empresa no maneja un sistema de información y comunicación sólida, es decir no hace un uso adecuado de las herramientas que ofrece hoy por hoy las comunicaciones. De este modo, no se preocupa por mantener una relación de conexión y comunicación con sus clientes

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.6. Cumplimiento en la Entrega de Pedidos. El cumplimiento de la entrega de los pedidos, crea en los clientes una confianza y por ende fidelidad, permite optimizar el tiempo ya que hoy por hoy este es un activo muy valioso y a nadie le obra tiempo para quejas y esperas. Para las empresas del sector textil-confección este factor es fundamental para garantizar el éxito de una venta y/o negocio, ya que el incumplir con las fechas de las entregas genera en el cliente inconformidad con la empresa, pérdida de confianza y de tiempo. Es por ello que es tan importante establecer medidas que aseguren este factor y que de alguna u otra manera posibilite a las empresas cumplir adecuadamente con las fechas de entrega de los pedidos.

Tabla 33. Cumplimiento en la Entrega de Pedidos

Factor No.6 Cumplimiento en la entrega de pedidos			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
El cumplimiento de la entrega de los pedidos es un factor débil que tiene la empresa, ya que por no contar con capacidad de producción tiende a demorarse en las fechas de entrega. Sin embargo ha procurado mejorar este factor clave de éxito, aumentando la jornada laboral y por ende la generación de un nuevo empleo, lo que resulta entonces que el factor clave de éxito para la empresa se ve como una oportunidad de mejora más no como una ventaja o desventaja.	Tejidos la 26, tiene poco cumplimiento con la entrega de los pedidos. Esto debido que no cuentan con capacidad de producción y por ende demoran en la fechas de entrega. Es por ello que el factor clave de éxito es una amenaza para la empresa, pues existen otras empresas que garantizan el cumplimiento de los pedidos.	Tejidos y bordados Koala, al igual que la demás empresas tiende a demorarse con las el cumplimiento en la entrega de sus pedidos, sin embargo en comparación a la competencia, es tejidos Koala la que mejor programa sus tiempos de entrega y por ende el lapso de tiempo que demora en entregar un pedido, es menor a las demás. De ese modo el factor clave de éxito para la empresa es una ventaja frente a las demás.	El cumplimiento de la entrega de pedidos de la empresa Tejidos del Risaralda es aceptable, pues a pesar de que cuentan con capacidad de producción, tienden a demorarse en el despacho de sus pedidos, por lo que genera inconformidad en los clientes.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.7. Gestión Comercial. El objetivo de este factor es gestionar de forma adecuada aspectos como lo son las ventas y el marketing. Esto incluye el estudio del amiente externo y las capacidades propias de la organización con el fin de alcanzar las metas de ventas, determinando las principales amenazas y oportunidades que se presenten. Además es factor incluye determinar la definición de las estrategias comerciales y políticas de actuación. Al igual de gestionar la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y su estructura, conocer con que cuenta la empresa a la hora de realizar una negociación.

Tabla 34. Gestión Comercial

Factor No.7 Gestión comercial			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
La empresa tejidos Luzmor realiza su gestión comercial de forma empírica, pues el propietario es quien logra identificar las nuevas oportunidades de negocio, es quien crea y mantiene las relaciones comerciales con los clientes y además de ello es quien vende. Es por ello que el factor clave de éxito se constituye como una ventaja pero también como una oportunidad de cambio y mejora, pues es importante construir unas estrategias y políticas adecuada para la gestión comercial.	Actualmente la empresa tejidos la 26 no maneja una gestión comercial, ya que la forma en como gestionan sus ventas es esperar que el cliente llegue al lugar de compra. De ese modo se constituye que el factor clave de éxito es una desventaja frente a la competencia.	Tejidos y bordados Koala, cuenta con diferentes personas encargadas en el área de ventas y es la administradora quien crea las estrategias de venta. Sin embargo a la hora de iniciar una nueva relación comercial tienden a dar información distinta y no orientan de manera adecuada al cliente, lo que presenta que el área de ventas tiene una dificulta, convirtiendo entonces el factor clave de éxito en una amenaza pero con oportunidades de mejora.	Desde sus inicios, tejidos Risaralda ha procurado en construir un área que le permita identificar nuevas oportunidades en el mercado, es por ello que cuentan con un área de mercado y ventas, logrando entonces generar estrategias de ventas. Por tanto, el factor clave de éxito es una ventaja competitiva frente a las demás empresas.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.8. Portafolio de Productos: Contar con un amplio y diverso portafolio de productos es un factor fundamental para el desarrollo de las empresas que fabrican insumos para el sector textil-confección. Este factor hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de diversificar los productos que ofrece a sus clientes buscando satisfacer las necesidades de los mismos, es decir, no ofrecer un único producto sino incluir dentro de su oferta una variedad de productos, que aunque estén dirigidos al mismos segmento de mercado logran atraer un número mayor de clientes y mejorara la experiencia de compra, buscando así obtener ventajas frente a la competencia.

Tabla 35. Portafolio De Productos

Factor No.8 Portafolio de productos			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
Cuenta con un amplio portafolio de productos, ofrece distintos productos sustitos y complementarios. Entre los cuales tenemos: cuellos y puños para camibusos tipo polo, cuellos y puños para vestidos de dama, cuellos y puños en Jacquard, fajas para sacos, bufandas, tiras para hombros, entre otros. Además la variedad en diseño, color, resistencia, calidad y finura le da a la empresa el factor clave de éxito.	Cuenta con poca variedad de productos, ya que por no tener tecnología de punta, limita la variedad de diseños y color. Sin embargo ofrecen productos básicos para los clientes, tales como cuellos y puños para camibusos y fajas.	Tejidos y Bordados Koala, ofrece a sus clientes diferentes productos tejidos y servicios, tales como bordados para las diferentes necesidades del cliente. Sin embargo no ofrecen productos tejidos de fibra polyester, lo que limita su portafolio de productos, sobre todo en la variedad de colores. Por tanto, el factor clave de éxito para la empresa es una desventaja frente a la competencia, pero una oportunidad de mejora.	La empresa tejidos del Risaralda cuenta con una amplia variedad de productos, pues por sus años de experiencia y por contar con tecnología de punta, le ha permitido incursionar en diferentes mercados. De ese modo su portafolio de productos es amplio en cuanto a diseño, color, variedad, estilo, entre otros.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.9. Innovación: Contar con un programa de desarrollo e innovación en las empresas, promueve la competitividad de las empresas y contribuye a superar las debilidades. Programas de innovación orienta a las organizaciones a adquirir nueva tecnología esto con el fin de diversificar su oferta, posicionar su marca y fortalecer la cadena de abastecimiento entre la empresa y su proveedor. De este modo, es necesario que este factor de desarrolle con la experiencia y conocimientos especializados que se tengan acerca del producto para que así se puedan crear nuevas ideas y que estas sean plasmadas en el producto final, buscando siempre crear ventaja competitiva y diferenciación.

Tabla 36. Innovación

Factor No.9 Innovación			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
La empresa promueve la innovación de sus procesos y productos, tales como el uso de formas, letras y dibujos en sus diseños, también la combinación de diferentes tonalidades, con la posibilidad de incluir hasta cinco tonos en un solo diseño. De ese modo se enfoca en la exclusividad de distintos diseños, lo que le permite crear nuevos productos a clientes específicos.	Tejidos la 26 no cuenta con innovación de sus productos, debido a la limitante de n contar con la maquinaria adecuada, ni la tecnología de punta requerida para ofrecer innovación en sus productos.	Tejidos y bordado Koala desarrolla constantemente nuevos y mejores diseños a sus productos. De forma que, el factor clave de éxito les favorece, teniendo una ventaja competitiva frente a los demás competidores.	Tejidos Risaralda, por su amplia experiencia en el mercado ha logrado desarrollar innovación en algunos de sus productos, sin embargo por ser una empresa que distribuye sus productos a diferentes regiones del País, sus productos ya se encuentran estandarizados por lo que sus esfuerzos en cuanto a innovación son pocos. Por esta razón el factor clave de éxito se convierte en una amenaza para la empresa, pero también en una oportunidad de mejora.

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

9.2.10 Servicio al Cliente: Continuamente las empresas trabajan en pro de la satisfacción del cliente, por lo que la gran mayoría destina gran parte de sus recursos en la implementación de estrategias que contribuyan a la satisfacción de todos sus clientes. De este modo, este factor logra marcar la diferencia abarcando una cuota mayor en el mercado.

Tabla 37. Servicio al Cliente

Factor No.10 Servicio al cliente			
Tejidos Luzmor	**Tejidos la 26**	**Tejidos y bordado Koala**	**Tejidos del Risaralda Ltda.**
Tejidos Luzmor les ofrece a sus clientes flexibilidad en los horarios de atención y asesorías en la adquisición de los productos. La empresa además de ello, ofrece a sus clientes la facilidad de entregar los pedidos en los lugares de trabajo, conocido como servicio a domicilio, convirtiéndose en un factor importante a la hora de competir frente a empresas de otras regiones que quizás no conocen bien el sector y contexto de la ciudad. De este modo el factor clave de éxito se convierte en una ventaja frente a la competencia.	El servicio al cliente como factor de éxito para la empresa Tejidos la 26 es una variable aceptables pues por la poca experiencia de la empresa, no se encuentran en total capacidad de asesorar al cliente en cuanto a calidad, material, diseño, color, entre otros factores importantes para la adquisición de los productos.	Tejidos y bordados Koala, brinda asesoría a sus clientes en cuanto a diseños, uso de letras, formas y dibujos. Sin embargo a la hora de asesorar al cliente en cuanto a material (fibra), se les dificulta ya que no cuentan con el conocimiento de los materiales requeridos por el cliente. Es por esto, que el factor clave de éxito se convierte en una debilidad que se puede mejorar para ser una ventaja competitiva.	Como factor clave de éxito, la empresa Tejidos del Risaralda, cuenta con una comunicación directa con el cliente, asesora y además cuentan con una política de flexibilidad para los pagos, es decir les otorgan a los clientes alrededor de tres (3) meses para cancelar sus pedidos. Esto hace que el cliente se sienta satisfecho con la atención recibida. De modo que, el factor clave de éxito para la empresa sea una ventaja frente a la competencia.

Fuente: Elaboración propia de los Investigadores (2015)

Tabla 38. Matriz de Perfil Competitivo

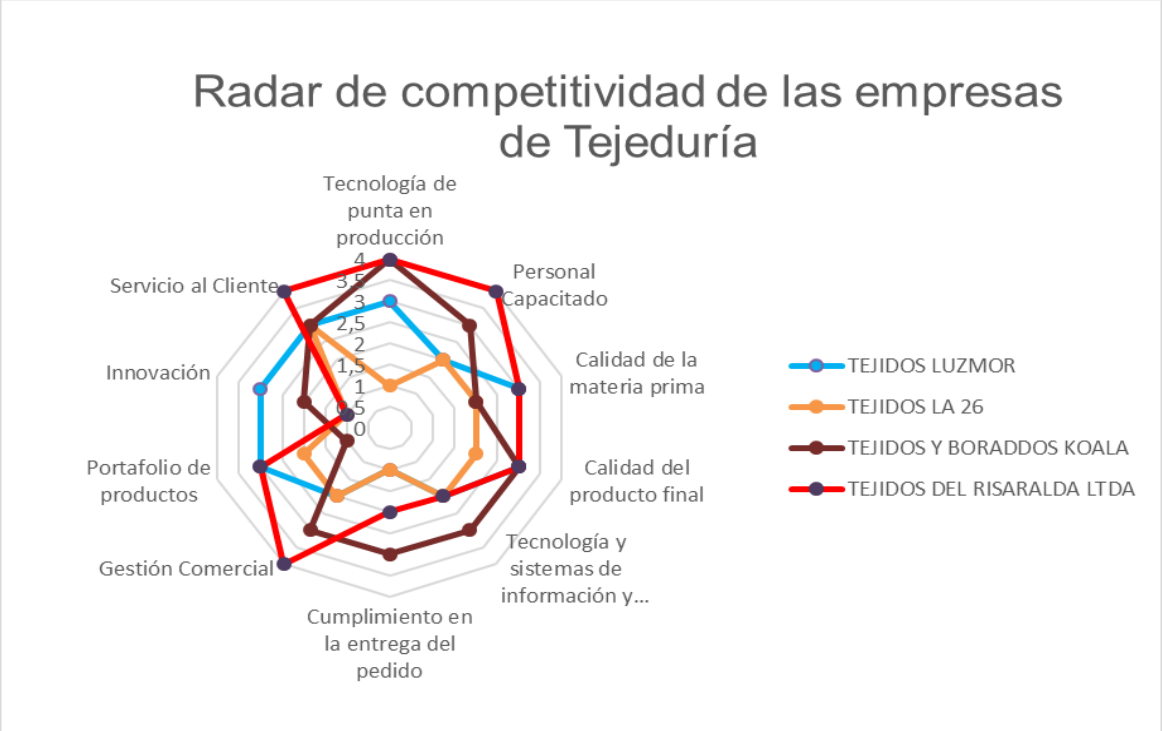
Nº	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		TEJIDOS LUZMOR		TEJIDOS LA 26		TEJIDOS Y BORADDOS KOALA		TEJIDOS DEL RISARALDA LTDA	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Tecnología de punta en producción	15%	0,15	3	0,45	1	0,15	4	0,6	4	0,6
2	Personal Capacitado	13%	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	4	0,52
3	Calidad de la materia prima	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45
4	Calidad del producto final	13%	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39
5	Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic´s)	5%	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
6	Cumplimiento en la entrega del pedido	8%	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
7	Gestión Comercial	8%	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
8	Portafolio de productos	5%	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15
9	Innovación	10%	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	1	0,1
10	Servicio al Cliente	8%	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
	TOTAL	**100%**	**1**		**2,58**		**1,75**		**2,8**		**3,11**

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

La matriz del perfil competitivo nos muestra que la empresa Tejidos Luzmor se encuentra en una posición regular con respecto a las demás empresas a las cueles fue comparada, como lo es Tejidos la 26, Tejidos y Bordados Koala y Tejidos del Risaralda Ltda., en este sentido se evidencia que la empresa mantiene un perfil competitivo pues día a día procura mejorar sus procesos, sin embargo no es suficiente pues existen diferentes empresas, que quizá por su estructura administrativa, se encuentren mejor organizadas y ello se refleja su nivel de competitividad.

Se puede evidenciar factores donde la empresa Tejidos Luzmor no es muy fuerte y presenta debilidades menores en: personal capacitado, Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic´s) y la gestión comercial. Y además de ello se evidencia la debilidad principal como el factor de cumplimiento en la entrega del pedido. Sin embargo la empresa tiene aspectos que la hacen fuerte como lo son: la tecnología de punta en producción, la calidad de la materia prima, del producto final, el portafolio de productos, innovación y el servicio al cliente.

Gráfica 5. Radar de competitividad de las empresas de tejeduría

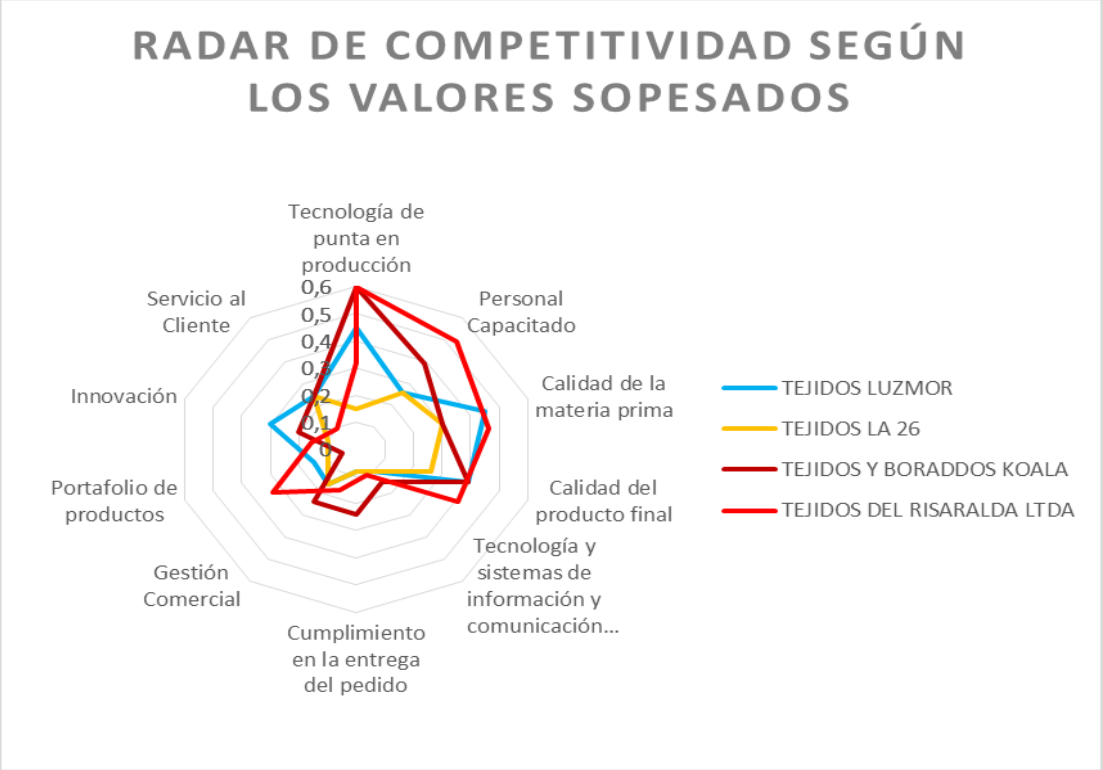


Fuente:Elabroación propia de los investigadores (2015)

La gráfica anterior, llamada radar de competitividad de las empresas de Tejeduría nos permite observar el alcance de cada una de las empresas comparadas en los diez (10) factores claves de éxitos. A través de una visión general podemos conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de las empresas dentro del sector textil-confección y además permite reconocer que tan competitivo es el sector, en ese orden de ideas se establece que el sector textil-confección, puntualmente las empresas de tejeduría son bastante competitivas donde sus esfuerzos están encaminados a la mejora continua de sus proceso productivos.

El radar nos permite evidenciar que las empresas que mejor desempeño tienen son Tejidos del Risaralda Ltda. Y Tejidos y Bordados Koala, frente a las demás. El desempeño se ve reflejado en los factores tales como: tecnología de punta y personal capacitado.

Gráfica 6. Radar de Competitividad Según Valores Sopesados Empresas de Tejido

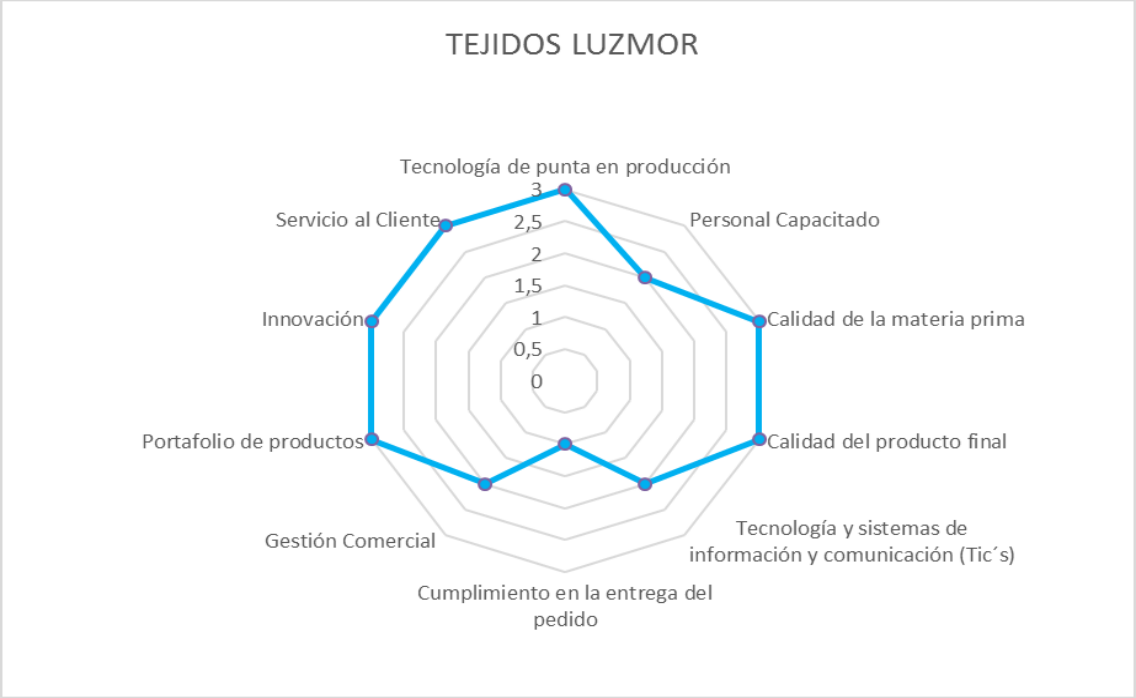


Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

Esta gráfica permite visualizar con mayor claridad el alcance de cada una de las empresas analizadas dentro del entorno competitivo. En ella se puede apreciar que las empresas con mayor cubrimiento a partir del núcleo de la gráfica son aquellas que tienen mayores fortalezas. Para apreciarlo mejor se hace necesario hacer el análisis empresa a empresa.

Radar de valor Tejidos Luzmor

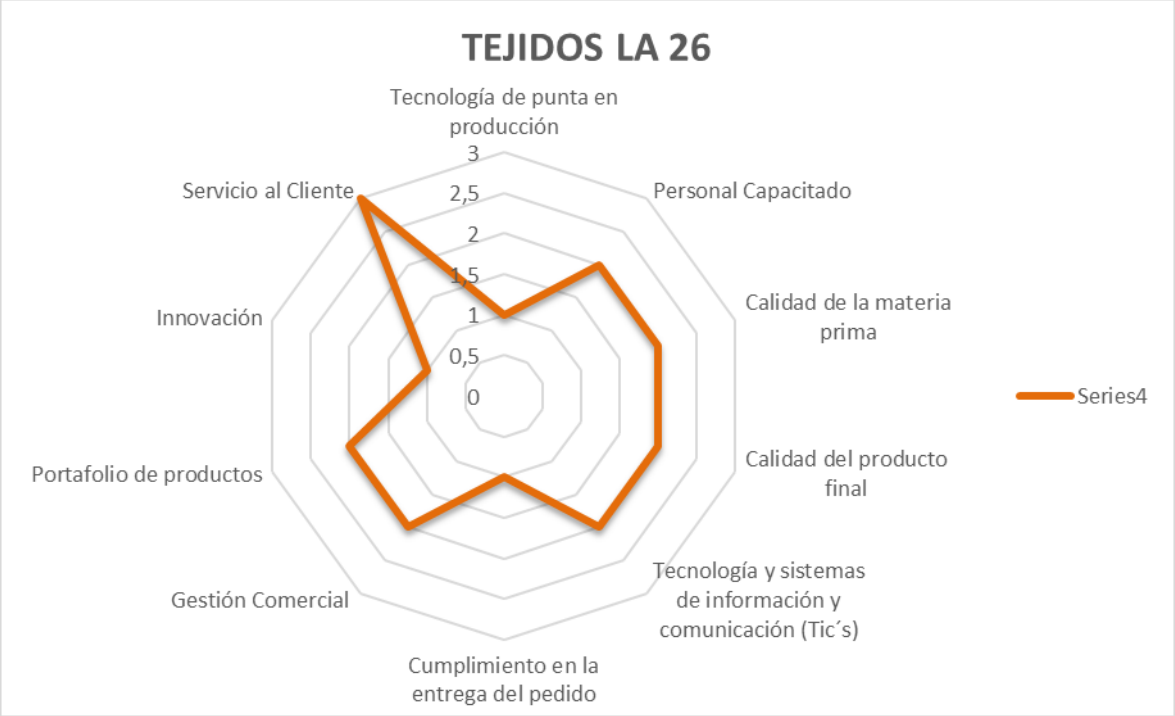
Gráfica 7. Radar de Valor Tejidos Luzmor



Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

La empresa Tejidos Luzmor no es la más fuerte en su sector debido a que presenta una debilidad principal el en incumplimiento en la entrega de sus pedidos, sin embrago, su alcance de cubrimiento evidencia que es una empresa que busca posicionarse en el mercado y que además le permite tener puntos a favor que mitigan el riesgo como lo es el portafolio de productos, la calidad del producto final, por la utilización de materiales óptimos, a su vez le apuesta a la innovación, servicio al cliente y uso de la tecnología de punta en sus procesos.

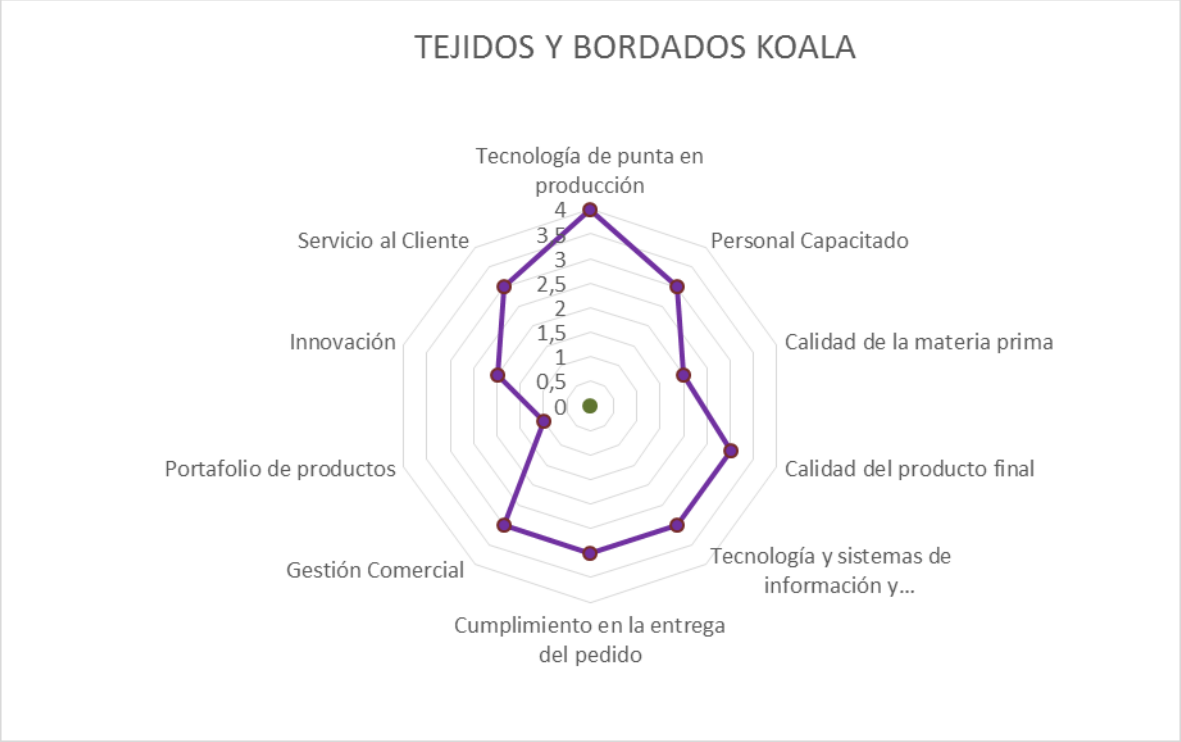
Gráfica 8. Radar de Valor Tejidos La 26



Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

Para la empresa Tejidos la 26, presenta muchas variaciones, pues le apunta mucho al servicio al cliente y ofrece un portafolio de productos aceptable, a su vez se encuentra estable en la utilización de personal capacitado, calidad en la materia prima y en los productos, pero descuida factores importantes como lo son; cumplimiento con las entregas y un factor muy importante como lo es la innovación y la utilización de tecnología de punta, pues debido a estos dos factores en un tiempo prudente puede quedar obsoleto ante la competencia.

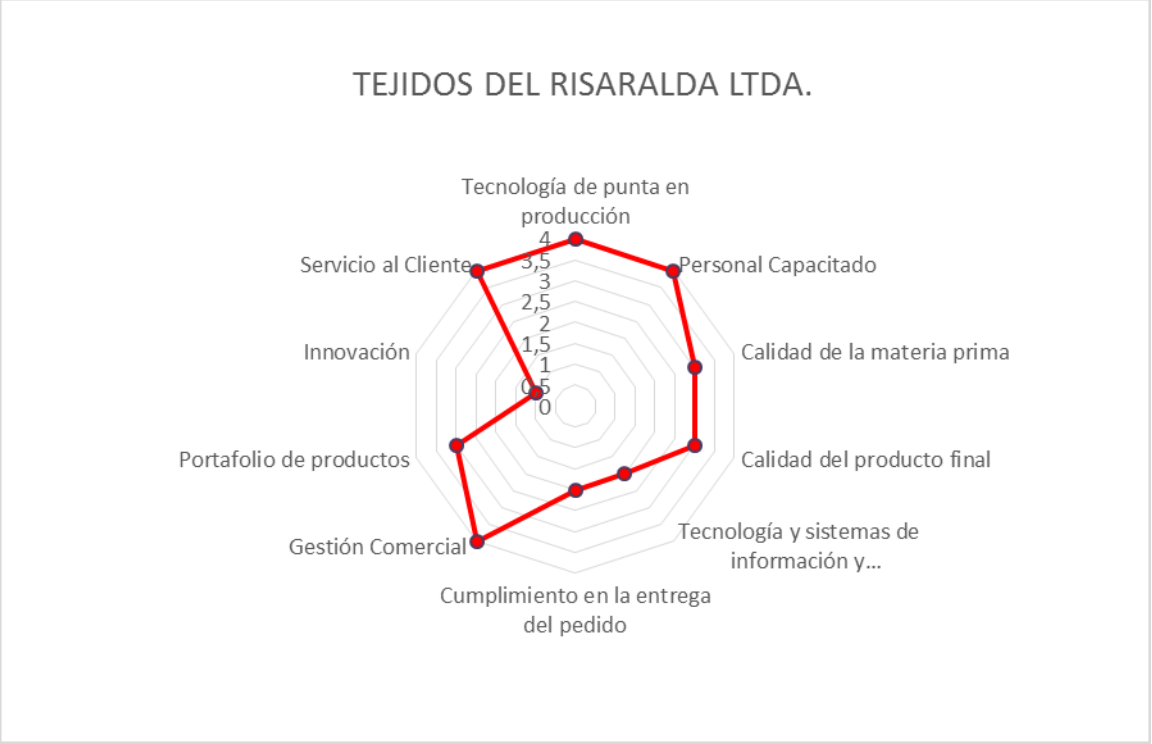
Gráfica 9. Radar de Valor Tejido y Bordados Koala



Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

Tejidos y bordados Koala es una empresa donde se evidencia que es muy heterogéneo en los factores evaluados, pues existe un equilibrio en servicio al cliente, personal, calidad en productos y materia prima, tecnología, innovación, cumpliendo con las entregas que es donde se falla en la empresa Luzmor y tejidos la 26, pero no ha aprovechado estas oportunidades ante las demás empresas para mejorar su portafolio de productos.

Gráfica 10. Radar de Valor Tejidos Risaralda Ltda.



Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

Tejidos Risaralda presenta gran impacto en el sector textil, pues es la que más se acerca a una calificación muy sobresaliente en personal, calidad de la materia prima y productos, gestión comercial, cumplimiento en las entregas, tecnología de punta, portafolio de productos, servicio al cliente, es quizás su mayor dificultad no aprovechar la tecnología que está utilizando en sus procesos para darle importancia a la innovación que le permita desarrollar nuevos productos lo cual ayudara a aumentar la calificación en cuanto a productos ofrecidos y gestión comercial.

9.3. Caracterización del mercado objetivo

El mercado objetivo se caracteriza por ser un grupo de personas que responden a un determinado perfil demográfico y socioeconómico, el cual la empresa ofrece sus productos o servicios. De ese modo las empresas concentran sus esfuerzos en crear estrategias que le permitan enfocarse a un segmento específico, con esto se logra una fidelización de la marca y un posicionamiento de la empresa en el sector que compite.

En este orden de ideas, el segmento de mercado para la empresa "Tejidos Luzmor", está dado por las pequeñas y medianas empresas formales o informales que participen en el sector textil, específicamente en el sector de la confección (bien sea de uniformes, dotaciones empresariales, ropa informal, entre otros) del Departamento del Valle del Cauca. Considerando lo anterior, según el Informe del comportamiento empresarial (2014) de la cámara de comercio de Tuluá, el municipio de Tuluá tiene registrada 1.368 empresas de las cuales 1.563 pertenecen a personas naturales, 213 Jurídicas, 1 sucursal foránea, 14 Agencias foráneas y 77 establecimientos foráneos; de igual modo se registran empresas para el municipio de Zarzal 269, Bugalagrande 69, Andalucía 68, Riofrío 19, Trujillo 45 y Bolívar 30. (Cámara de Comercio Tuluá, 2014)

Según esta información, se identificaron que 194 empresas registradas en Tuluá pertenecen a actividades de la industria manufacturera; ahora bien es importante resaltar que muchas actividades económicas son desarrolladas por personas naturales de manera informal, por lo que no cuentan con recursos económicos para legalizar sus actividades e instalar un establecimiento comercial.

Dicho lo anterior, el mercado objetivo para la empresa "Tejidos Luzmor" se caracteriza por:

1. Según su tamaño: grandes, medianas, pequeñas o microempresas que pertenezcan al sector textil-confección.

2. Según su actividad económica: empresas manufactureras, que transformen materias primas para la fabricación de ropa, específicamente de uniformes escolares, empresariales, ropa informal tales como camibusos, sacos, chaquetas, entre otros.

3. Según su nivel de ingresos: este factor determina la capacidad de compra del cliente, por ello el nivel de ingresos es superior a tres (3) salarios mínimos legales vigentes.

4. Según su ubicación: empresas ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, específicamente al norte con los municipios de Zarzal, Sevilla, La Paila, Roldanillo, Andalucía, Bugalagrande, al centro con los municipios de Tuluá, Trujillo, Riofrío, Nariño, Fenicia, San Pedro, Buga, Guacarí y al sur con los municipios de Ginebra, Palmira y Cali.

10. ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis interno de la situación actual de la empresa, se pretende evidenciar como es su estructura interna, conociendo así sus procesos fundamentales tales como la planeación, la organización, la dirección, la evaluación y control. De igual forma se conocerá como ha sido su gestión financiera y contable, gestión comercial y de recursos humanos. De manera que a continuación se describirán cada una de las áreas a través de información suministrada por el propietario de la empresa que cuenta con un amplio conocimiento de la organización y sus procesos.

Ahora bien, a través de esta información será posible identificar y analizar las debilidades y fortalezas de la situación interna de la empresa. Tejidos Luzmor es una empresa que se dedica a la fabricación de insumos tejidos para el sector textil-confección. Ofreciendo variedad en sus productos, la empresa ha logrado incursionar en sus procesos productivos tecnología de punta, permitiéndole innovar en sus diseños y mejorando la calidad del producto final.

10.1. Diagnóstico Del Proceso Administrativo

10.1.1. Planeación. En la actualidad la empresa cuenta con una misión y visión, sin embargo estas no se ajustan a las verdaderas necesidades de la empresa. Es por ello que es importante conocer la necesidad y las expectativas de

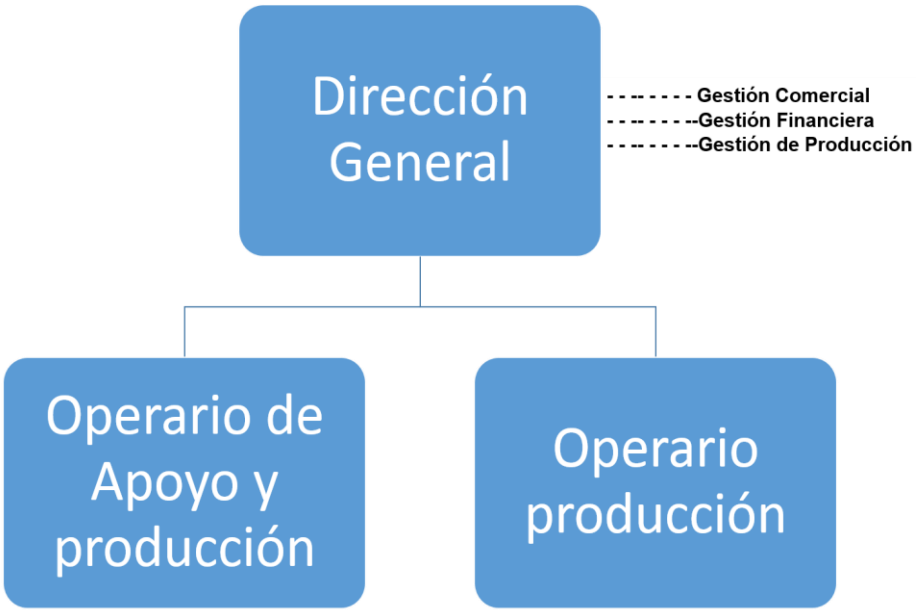
la dirección, para que de manera conjunta se construya una misión y visión acorde a los lineamientos de la dirección. Por otra parte la construcción de una misión y visión permitirá enlazar los esfuerzos del propietario y los trabajadores, logrando tener un horizonte claro de hacia dónde debe ir la empresa.

Asimismo la empresa no cuenta con objetivos claros, estrategias establecida y planes de acción, lo que demuestra que su proceso de planeación ha sido desarrollado de manera empírica, ya que se establecen de manera informal según la inmediatez del momento o los cambios del entorno, que obliga de una u otra manera pensarse como desarrollar pautas para que la empresa siga funcionando y compitiendo en el mercado actual.

El no contar con una estructura de planeación en la organización, demuestra que la empresa ha sido dirigida por una sola persona que cumple múltiples funciones en la organización y que quizá por desconocimiento, no ve importante que sea estructurada el área de planeación, ya que como se mencionó anteriormente la empresa opera de acuerdo a la inmediatez, es decir día a día está esperando enfrentarse a los retos sin tener planeado el actuar sobre ellos.

10.1.2. Organización. Tejidos Luzmor no cuenta con organigrama establecido, sin embargo es fácil percibir que su estructura es simple y de pocos niveles jerárquicos. Ahora bien es importante mencionar que es una empresa familiar razón por la cual el propietario cumple con múltiples funciones dentro de la estructura de la organización y que al igual que los trabajadores cumplen diferentes tareas de las distintas áreas que pueda tener una empresa.

Ilustración 10 . Organigrama Tejidos Luzmor



Fuente: Documentos internos de la empresa (2015)

La ilustración 10, nos muestra como estar organizada la empresa actualmente, en cuanto a los niveles jerarquicos, relaciones de poder, comunicación y responsabilidades. Es por ello necesario describir de manera general la actividades que realizan cada unos de los actores ilutrados en el organigrama.

A continuación se explica en la Tabla 39 las actividades, funciones y responsabilidades.

Tabla 39. Funciones de las Actividades de la Empresa

ÁREAS / PERSONAL	DIRECCION GENERAL	GESTIÓN COMERCIAL	GESTION DE PRODUCCION	GESTION FINANCIERA
Propietario	Es quien se encarga de direccionar y gestionar las operaciones de la empresa, toma la desiciones de acuerdo a la inmediatez del contexto.	Se encarga de gestionar las actividades de venta y mercadeo, ya que es quien tiene contacto directo con los clientes. De ese modo percibe con facilidad las necesidades potenciales del mercado,convirtiendolas en oportundiades para la empresa.	Se encarga de recibir los pedidos y por ende gestiona las ordenes de produccion. Igualmente es quien se encarga de la compra de la materia prima e insumos necesarios para el área de produccion.	Es quien gestiona y opera las finanzas de la empresa, los gastos, compras, deudas y demás, son manejadas por el propietario.
Operario de papoyo y produccion		Se encarga del servicio al cliente atendiendo a las necesidades de quienes requieren los productos. Sin embargo esta función la realiza cada vez que el propietario se encuetnra ausente en la emrpesa.	Se encarga de efectuar las ordenes de produccion, de ese modo tiene un manejo de las maquinas y las herramientas. De igual forma se encarga de recibir la materia prima y llevar un inventario de forma empirica, manteniendo informado al propietario cuando hay escaces del material	
Operario de produccion			Se encarga del proceso de separar los productos segùn las ordenes de produccion, igualemnte es quien se encarga de pulir y empacar el producto final para ser entegado al cliente.	

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

Como se muestra en la tabla, el propietario es quien cumple funciones en todas las áreas de la empresa, al igual que el operario de apoyo y producción cumple con diversas funciones, lo que ocasiona que exista sobre carga de trabajo y no haya unas responsabilidades definidas. Así pues, es importante re estructurar la estructura de la organización, lo que dará a conocer si es necesario ampliar el número de colaboradores o por el contrario, seguir con el mismo número.

En cuanto a los objetivos por cada área de trabajo, la empresa no tiene establecido de manera formal los objetivos. Sin embargo, según el análisis desarrollado por los investigadores, se logró conocer que el propietario en sus expectativas de crecimiento y posicionamiento de la empresa, tiene unos objetivos claros para cada área aunque no se encuentren escritos o plasmados en algún documento. Los objetivos que menciona son:

a. Dirección general: el objetivo en esta área es conservar una estructura simple y familiar, donde la dirección de la empresa continúe con algún miembro de la familia.

b. Gestión comercial: el objetivo es ampliar el segmento de mercado que le permita posicionarse en otras regiones del país, de modo que requiere de una investigación de mercados que le permita conocer la demanda de productos tejidos en regiones cercanas al Valle del Cauca.

c. Gestión de producción: el objetivo principal en esta área es aumentar la capacidad de producción y para ello requiere de la adquisición de al menos dos máquinas de tecnología de punta, específicamente de la marca Camfive S.A., ya que esta marca es la que se encuentra mejor posicionada en el sector textil en cuanto a tecnología de punta para las empresas de tejido y confección.

d. Gestión financiera: el objetivo principal es generar un margen de rentabilidad más alto, por medio de una re estructuración de costos que le permita un mejor desempeño financiero y de ese modo cumplir con las obligaciones financieras.

10.1.3. Dirección. El estilo de dirección en la empresa Tejidos Luzmor es orientado hacia los resultados o las tareas, ya que el propietario quien es la persona encargada de llevar a cabo la dirección de la empresa, orienta sus objetivos hacia la obtención de resultados cuantitativos, insistiendo en la obtención de nuevos medios de eficiencia, por lo que procura adaptar distintos métodos que le permitan a los trabajadores del área de producción, aumentar sus niveles de productividad.

De este modo, la dirección de la empresa busca facilitar las tareas de los empleados, por lo que define de manera precisa las actividades diarias que deben realizar, sin embargo es necesario mencionar que día a día la empresa se encuentra con situaciones distintas, por lo que los empleados deberán tener facilidad de adaptarse a los cambios que se presenten, por lo que en muchas ocasiones deberán realizar múltiples funciones.

Por otra parte, la actitud de la dirección es proactiva ya que ante cualquier situación incierta busca dar soluciones efectivas, por lo que la toma de decisiones es ágil y oportuna. De igual forma, cuando se presentan distintas dificultades la dirección toma en cuenta la opinión de las personas interesadas (grupo familiar, trabajadores y clientes), de ese modo obtiene una perspectiva amplia de la situación actual.

En relación con la estructura de la empresa de tipo familiar, el encargado de gestionar las relaciones de poder y realizar la supervisión constante del cumplimento de metas y el desarrollo de las tareas delegadas a los empleados, sea el propietario, pues es quien tiene el conocimiento y la experiencia más amplia del grupo familiar y de los trabajadores. Igualmente es importante mencionar que el perfil del gerente (propietario) se caracteriza por estar orientado hacia el conocimiento empírico, obtenido por la experiencia y la trayectoria que tiene en el sector textil-confección.

10.1.4. Evaluación y Control. Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de control y evaluación efectiva que le permita al propietario tener información adecuada y certera sobre los diferentes procesos de la empresa, sobre todo en los procesos de producción, venta y finanzas. De este modo, los factores mencionados dificultan y retrasan las gestiones que se logren desarrollar en la empresa.

Sin embargo, con el fin de contrarrestar lo anterior, se realizan esfuerzos por mantener un flujo constante de información entre las personas que participan en cada área, de modo que día a día se obtienen datos de las diferentes problemáticas.

Por otro lado, los controles que se manejan, aunque pocos, son los que tienen que ver con el área de producción ya que este es fundamental para ofrecer un producto de calidad. Estos controles se realizan en cuanto a densidad del tejido, diseño del producto, tonalidades de las fibras, resistencia, y tamaño. En ese orden de ideas se realiza una evaluación de manera empírica sobre la materia prima, de

manera que cuando algún lote no cumple con los requerimientos necesarios, este es devuelto al proveedor o se usa para otra actividad que no tenga relación directa con los componentes del producto final.

Tabla 40. Matriz de Diagnóstico del Proceso Administrativo

ANALISIS ÁREA DE PLANEACIÒN					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa cuenta con Misión y visión, sin embargo estas no se encuentran ajustadas a las necesidades de la empresa	**D**				**X**
La misión y la visión no son conocidas por los empleados de la empresa.	**D**			**x**	
La empresa no cuenta con estrategias, objetivos y planes de acción, lo que demuestra falta de planeación.	**D**				**X**
La toma de decisiones es de acuerdo a la inmediatez y a la urgencia que se presente en el contexto.	**F**		**x**		
Conoce las necesidades y expectativas de los clientes, a pesar de que no cuenta con una planeación.	**F**	**X**			
ANALISIS ÁREA DE ORGANIZACIÓN					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa no cuenta con un organigrama establecido, lo que impide que sus empleados conozcan su posición dentro de la empresa.	**D**			**x**	
Conservar una estructura orgánica familiar, que le permita a la empresa continuar la dirección con otro miembro de la familia.	**F**	**X**			
La empresa no cuenta con un manual de funciones establecido de manera formal, lo que ocasiona que haya multiplicidad de funciones.	**D**				**X**
La empresa no cuenta con unos objetivos por área establecidos o plasmados en un documento, que le permita tener un control sobre ello.	**D**				**X**
ANALISIS ÁREA DE DIRECCIÓN					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
El estilo de dirección orientado hacia los resultados o las tareas.	**F**		**x**		
No existe un manual de funciones por el cual	**D**			**x**	

los empleados se guíen en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.					
Facilidad de adaptarse a las situaciones de dificultad a la que se enfrenta la empresa.	**F**	**X**			
La actitud proactiva y de participación de la dirección.	**F**	**X**			
Centralización de las tomas de decisiones, ya que esta responsabilidad recae en una sola persona.	**D**				**X**
Agilidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas.	**F**		**x**		
ANALISIS ÁREA DE EVOLUACIÓN Y CONTROL					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa no cuenta con un sistema de control y valuación efectiva sobre los diferentes procesos.	**D**				**X**
La dirección procurara mantener un flujo constante de información	**F**		**x**		
No contar con una supervisión, evaluación y control adecuado de la materia prima	**D**				**X**
No existen indicadores que permitan medir los resultados de la gestión	**D**				**X**

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

10.2. Análisis De La Cultura Organizacional

La cultura de la empresa Tejidos Luzmor, se caracteriza por tener valores de responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo. Todos estos valores son estructurados bajo la visión del propietario ya que la empresa es familiar, lo que fomenta que existan mayores niveles de confianza, unión y esfuerzos en la consecución de metas comunes. Es importante mencionar, que en las empresas de estructura familiar la comunicación en muchas ocasiones se obstaculiza, por lo que se deben establecer canales de comunicación adecuadas que no obstaculicen los procesos. De ese modo, la comunicación entre las personas de la organización se dificulta pues se mezclan sentimientos y se olvida que en la empresa cada persona tiene un rol definido y que en la familia igual.

En contraste a lo anterior, se debe tener en cuenta que la empresa está compuesta tanto de familia como de personas externas, por eso se recalca el

buen uso de canales de comunicación que no entorpezcan los procesos. Sin embargo, la dirección se preocupa por mantener un buen clima laboral por lo que realiza diferentes actividades que estimulen el buen trato entre la personas que pertenecen a la empresa, la comunicación y sobre todo el respeto. De hecho estas actividades han logrado que quienes trabajan en la empresa, se sientan más comprometidas con su actividades y tareas, pues eso han demostrado en momentos donde se pide la colaboración para trabajar en días festivos.

Quienes hacen parte de la empresa se caracterizan por tener servicio de vocación, de ayudar a mejorar los procesos, en dar opiniones, en ser escuchadas, en sentirse parte de una familia y de una empresa, que a pesar de las dificultades procura salir adelante. Por ello se considera, que el clima laboral es bueno, pero que se debe mejorar, buscando las barreras o fronteras de un contexto empresarial. En relación con lo anterior, cabe mencionar que al no contar con un área de gestión humana, se dificulta la planeación de actividades que ayuden a mejorar el clima laboral, ya que la dirección no cuenta con el tiempo suficiente para tener presente este tipo de variables, por eso resulta importante estructurar un área que cree, apoye y fortalezcan actividades en relación al clima y cultura laboral.

Tabla 41. Cultura Organizacional

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa se caracteriza por tener valores de responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo.	**F**	**X**			
El uso adecuado de canales de comunicación	**D**			**x**	
Sentido de vocación, ayudar a los procesos y sentirse parte de un grupo familiar.	**F**		**x**		
La empresa no cuenta con área específica para establecer actividades que fortalezcan el clima y la cultura de la empresa.	**D**				**X**

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

10.3. Análisis De La Gestión De Las Funciones De La Empresa

10.3.1. Gestión contable y financiera.

La empresa Tejidos Luzmor actualmente no maneja procesos de planeación y control financiero, solo cuenta con conocimientos básicos sobre el nivel de ventas, las obligaciones financieras, activos entre otros. De este modo, es importante mencionar que no llevar un control sobre la gestión contable, afecta negativamente los procesos de costeo, inventario, producción, ventas entre otras.

Con todo ello se describirá a continuación cómo funciona la gestión financiera en la empresa Tejidos Luzmor. Para el año 2013 la empresa adquirió un crédito en dos diferentes entidades financieras, por valor de $22.000.000 con una tasa de interés del 2,35 % anual, con el fin de invertir en maquinaria y equipo de oficina, las obligaciones. Para el año 2015 la empresa encontró un inversor que logró invertir $36.000.000 para la compra de maquinaria de tecnología de punta. Sin embargo el propietario de la empresa decidió plantear un negocio al inversionista, este con el fin de obtener la maquina e ir abanándola con un interés del 1,5% mensual con amortizaciones anuales de $2.000.000.

Este panorama nos exhibe que la empresa actualmente tiene obligaciones financieras superiores a los $50.000.000 de pesos, por lo que advierte que sus ingresos deberán ser superiores a los $3.000.000 mensuales, esto con el fin de cumplir las obligaciones financieras, gastos administrativos e invertir en materia prima. De este modo, se puede decir que la empresa tiene una buena relación con los bancos, pues son estos la principal fuente de apalancamiento financiero.

Por otro lado, la gestión contable que maneja la empresa es poca pues no se manejan libros contables que puedan presentar los resultados de las ventas, compras, gastos, costos, flujo de caja, entre otros. La empresa Tejidos Luzmor maneja sus procesos de inversión bajo el concepto de gastar lo que entra, es decir sus compras las realiza con los abonos o las cancelaciones de los pedidos que realizan los diferentes clientes. En este orden de ideas, es difícil establecer planes gestión financiera, de inversión y contables, pues realmente la empresa opera sus actividades con el ingreso diario de efectivo, no cuenta con la solidez suficiente para invertir a largo plazo

Tabla 42. Gestión Contable y Financiera

GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa actualmente no cuenta con gestión contable y financiera	**D**				**X**
Sus obligaciones financieras ascienden a los $50.000.000 de pesos	**D**				**X**
Buena relación con las entidades financieras de micro crédito	**F**	**X**			
La empresa no maneja libros contables, lo que impide conocer los resultados obtenidos a final de cada periodo productivo.	**D**				**X**
Dificultad en establecer planes a largo plazo de inversión.	**D**				**X**

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

10.3.2. Gestión de Mercados y Productos. El principal nicho de mercados de la empresa Tejidos Luzmor son las empresas que confeccionan y comercializan productos textiles tales como: uniformes escolares, dotaciones empresariales, uniformes deportivos, entre otros. Estas empresas pertenecen en su mayoría al sistema simplificado pues son empresarios que han logrado sacar adelante sus proyectos de emprendimiento. Los clientes actuales de la empresa están ubicados al norte del departamento en los municipios de: Sevilla, Caicedonia, La paila, Zarzal, Cartago, Andalucía y Bugalagrande y al sur del departamento en los municipios de: Trujillo, Fenicia, San pedro, Buga, Guacarí, Ginebra y Cali. Con la información anterior, se puede establecer que la gestión de mercados en la empresa es buena, pues ha logrado expandir sus operaciones comerciales en casi todo el departamento del Valle del Cauca y de igual modo ha logrado mantener su posición en el mercado frente a la competencia.

Hoy por hoy el producto de tejido con mayor rotación son los cuellos y puños, ya que estos son adquiridos por los confeccionistas para la elaboración de sus camibusos tipo polo. Estos camibusos son vendidos al consumidor final en este caso los estudiantes de las distintas instituciones educativas públicas y privadas, los empleados de las diferentes empresas, jugadores de futbol, entre otros. Cabe destacar en este punto, que la empresa Tejidos Luzmor no vende sus productos al consumidor final, sino que estos son distribuidos al confeccionista quien se encarga de producir el producto final que será ofertado en el mercado.

En ese orden de ideas la gestión de mercados y productos es buena, pues aunque la planeación no está plasmada en documentos, el propietario es quien orienta estas operaciones y conoce con exactitud las exigencias y necesidades del mercado. Por ello es necesario crear planes que estructuren estas gestiones con el fin de establecer nuevos mecanismos que ayuden a mejorar los procesos de venta y comercialización.

Tabla 43. Gestión de Mercados y Productos

GESTIÓN DE MERCADOS Y PRODUCTOS					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa no cuenta con planes de mercado plasmados de corto o largo plazo, que garanticen la efectividad de la gestión	**D**				**X**
Expansión de las operaciones comerciales a distintitos municipios del departamento	**F**	**X**			
Posicionamiento de la empresa en el sector de las confecciones	**F**	**X**			
Nicho de mercado compuesto por microempresas de confección pertenecientes al régimen simplificado, esto ocasiona un ambiente de inseguridad y riesgo, ya que estas microempresas tienden a desaparecer o bajar sus niveles de consumo	**D**			**x**	

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

10.3.3 Gestión Comercial. La empresa no cuenta con objetivos de ventas establecidos, esto es debido a que el propietario es quien realiza estos procesos. Sin embargo es importante reconocer que la falta de gestión comercial impide a la organización estructurar sus procesos pues si bien, se debe tener al menos unas metas de ventas para lograr cumplir con las obligaciones financieras, gastos, costos, entre otros.

De otro lado, los precios de la empresa no son fijos pues estos varían según la subida del precio del dólar, ya que este factor afecta directamente en el precio del producto final. Los precios fijados actualmente oscilan entre $1.700 y $2.500 pesos. La variación de los precios es debido al tipo del cliente, ya que para los clientes potenciales se fija un precio flexible pues sus compras son de alto volumen y constantes, sin embargo se establecen criterios de pago oportuno. Por

el contrario los clientes de compra ocasional se les fija un precio diferente por encima del promedio, ya que sus compras son de bajo volumen y esporádicos.

Los canales de distribución que maneja la empresa son de dos formas: directos e indirectos, los primeros se les atribuye a los clientes que compran directamente sus productos en la empresa de este modo no se manejan canales de distribución externos, en este primero también existen los clientes que se encuentran en el sector y que sus productos son distribuidos por el mensajero de la empresa de este modo tampoco se usan canales de distribución externas. Por el contrario, los canales indirectos se refieren a la distribución que se hacen por medio de transportadores externos (mensajería, servicio de transporte urbano, etc.), este se debe a que la mayoría de los clientes están ubicados en zonas diferentes a la empresa, por lo que es necesario que sus productos sean enviados por transporte externo.

Tabla 44. Gestión Comercial

GESTIÓN COMERCIAL					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa no cuenta con objetivos de venta	**D**				**X**
La falta de gestión comercial, impide a la organización conocer la cantidad de productos que se deben vender para cumplir con las obligaciones financieras y contables.	**D**				**X**
La fijación de precios en la empresa se establece según el tipo de cliente y el volumen de compra.	**D**			**x**	
Los canales de distribución directa, permiten a la empresa tener un contacto directo con el cliente.	**F**	**X**			

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

10.3.4 Gestión de Producción. Actualmente la empresa Tejidos Luzmor no cuenta con una gestión de producción, pues no se aplican herramientas administrativas para su planificación, ejecución, evaluación y control. Sin embargo la dirección ha tratado de implementar en su proceso productivo actividades que mejoren la actividad, tales como información sobre el inventario de materia prima que si bien, no es realizado de la manera adecuada ya que no se cuenta con un sistema que permita conocer con precisión las unidades existentes de fibra de hilo; de igual forma se ha tratado de implementar un sistema de órdenes de pedido, no

obstante esta actividad ha fracasado pues la recepción y elaboración de los pedidos se suspende por diversos factores tales como: decisión del propietario, materia prima escaza, cumplimiento de una nueva orden de pedido, atraso en anteriores ordenes de pedido, entre otras.

Por otra parte, cabe mencionar que actualmente no se establece una gestión adecuada de la capacidad de producción, pues la empresa cuenta con tan solo dos (2) maquinas tejedoras con capacidad de producción de aproximadamente de 100 unidades cada una y estas no dan abasto con las ordenes de pedido, por lo que se incrementan las jornada laborales y por ende un desgasto físico del operario y del propietario, pues como se mencionó anteriormente el realiza distintas actividades en la empresa y una de ellas es la actividad productiva.

De igual forma, se carece de herramientas acordes al proceso productivo, una de ellas es la maquina devanadora[7] de fibra de hilos pues la que tiene actualmente Tejidos Luzmor no se ajusta a las necesidades del proceso y no cumple los requerimientos mínimos, que son: capacidad de envolver hasta cinco (5) conos de hilos permitiéndole agilizar el proceso, sistema de lubricación de la fibra hilo permitiéndole suavizar la textura y mejorar la calidad del producto final.

Ahora bien, es importante mencionar algunos factores que inciden negativamente en la gestión de la producción que si bien no obstaculiza el proceso productivo pero si lo retrasa de manera significativa. Algunos de los factores son:

1. Adquisición de los repuestos para las máquinas, ya que estos son traídos de la ciudad de Bogotá y en el departamento del Valle del Cauca no se encuentran empresas que distribuyan estos repuestos.
2. Falta de personal para cumplir con las jornadas nocturnas
3. Poca capacitación de los operarios actuales en el manejo del software[8] de diseño.

[7] Una devanadora es una máquina utilizada para envolver hilos, hilados, cordeles, cuerdas, cordeles, cuerdas, cables, cinta de la cinta, y otras cosas similares a un devanadora, bobina, carrete, etc. (Tlanfeng, 2015).

[8] El software utilizado para el diseño de los diferentes modelos, se conoce como "Heng Qiang PDS", este software es exclusivo de la marca Camfive Corporation S.A. (Camfive , 2015).

Tabla 45. Gestión de Producción

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa no cuenta con una gestión de producción.	**D**				**X**
La capacidad de producción de la empresa no es suficiente para dar cumplimiento de las órdenes de pedido.	**D**				**X**
Escasas herramientas pertinentes para el proceso productivo	**D**				**X**
Difícil acceso a los repuestos de las maquinas	**D**			**x**	
Falta de personal capacitado para cumplir con las jornadas laborales que establece la empresa.	**D**			**x**	

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

10.3.5 Gestión de Recursos Humano. Para la empresa Tejidos Luzmor es importante contar con un personal capacitado para el desarrollo de sus procesos. Sin embargo la gestión de recursos humanos que maneja la empresa no es la adecuada, ya que para los procesos de reclutamiento no se implementa adecuadamente los pasos para este. Al igual que para el proceso de selección, entrenamiento y capacitación. De este modo, se considera importante describir de manera general como la empresa gestiona cada uno de estos procesos.

1. Reclutamiento: se realiza una convocatoria externa para la oferta de empleo de los cargos en el área de producción. La recolección de hojas de vida se hace de dos formas, de manera física o virtual (correo electrónico).

2. Selección: la selección de la persona adecuada la realiza el dueño de la empresa junto con su esposa, que aunque no tenga un rol especifico en la empresa, ella participa en muchos procesos de la organización de forma indirecta; en este proceso se evalúa la experiencia, el nivel de educación y formación. Se elija la persona que tenga un perfil adecuado y que además disponga de tiempo y disposición de aprender una nueva actividad.

3. Entrenamiento y capacitación: en este punto la empresa tiene muchas falencias, pues realmente la capacitación que se le da al nuevo personal es alrededor de una semana y se da de forma general. En este orden de ideas, se reconoce que la

capitación no es la adecuada pues se debe tener en cuenta que quien ingrese a la empresa no conoce de la tecnología pues esta es muy particular en las empresas y que además en muchas ocasiones, no cuenta con la experiencia suficiente en el manejo de maquinaria textil. Por otro lado el entrenamiento es débil y carece de estructura ya que se adiestra al nuevo colaborador por un mes, donde se le enseña cada paso del proceso productivo, sin embargo la persona que realiza este entrenamiento no está en condiciones para hacerlo pues no tiene el tiempo suficiente y en muchas ocasiones deja esta actividad en medio del proceso.

Ahora bien, en cuanto a la gestión de seguridad y salud en el trabajo la empresa cuenta con algunas bases, sin embargo no son suficientes ya que el empleado por falta de conocimiento no usa adecuadamente el equipo de protección personal, ocasionándole en muchas ocasiones molestias en la saludo, tales como dolores de cabeza, dolor de oído, dolor de espalda, entre otros. Es necesario entonces, que la empresa estructure una política de seguridad y salud en el trabajo, pues las consecuencias del ruido y del agotamiento en el trabajo, puede perjudicar al trabajador ocasionándole enfermedades laborales.

Tabla 46. Gestión de Recursos Humanos

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
VARIABLES	**F/D**	***FM***	***Fm***	***Dm***	***DM***
La empresa no cuenta con una gestión adecuada de recursos humanos.	**D**				**X**
Falta de un plan de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación para los colaboradores que ingresan a la organización.	**D**				**X**
La empresa no cuenta con políticas en seguridad y salud en el trabajo.	**D**			**x**	
Los esfuerzos realizados por la empresa para implementar procesos de reclutamiento y selección son pocos.	**D**			**x**	

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

10.4. Matriz Integrada De Los Factores Internos

Tabla 47. Matriz integrada de los factores internos

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		
La empresa cuenta con Misión y visión, sin embargo estas no se encuentran ajustadas a las necesidades de la empresa	Estos elementos no se ajustan a las necesidades de la empresa, por lo tanto la dirección no ve importante la aplicación de estos factores.	Conocer la Misión y Visión de la empresa, permite a la empresa mantener un rumbo fijo, disminuyendo la improvisación, fortaleciendo cada una de las áreas y los procesos. (D)
La empresa no cuenta con estrategias, objetivos y planes de acción, lo que demuestra falta de planeación.	Actualmente la empresa no implemente planes, ni objetivos ni estrategias, esto debido a la falta de organización en los procesos.	Toda empresa debe tener al menos objetivos y estrategias que guíen sus operaciones, sin embargo al no contar con estos factores la empresa maneja sus procesos de forma improvisada e inmediata, poniendo en riesgo la actividad de la empresa. (D)
Conoce las necesidades y expectativas de los clientes, a pesar de que la empresa no cuenta con una planeación estratégica.	La empresa actualmente conoce las expectativas y necesidades de los clientes en cuanto a los productos, sin embargo no existen estrategias que encaminen a la organización para la consecución de esta variable.	Conocer las necesidades de los clientes facilita los procesos que la empresa ejecuta, pues de este modo se podrá encaminar los esfuerzos para cumplir satisfactoriamente las expectativas de los clientes. De este modo es importante, reconocer que al no contar con una planeación estratégica adecuada obstaculiza los procesos pues la empresa no tendría objetivos o metas fijas, las cuales pueda evaluar y medir para saber con qué eficacia cumple los requerimientos, expectativas y necesidades de los clientes. (F)

Tabla 47 Continuación

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		
Conservar una estructura orgánica familiar, que le permita a la empresa continuar la dirección con otro miembro de la familia	Desde su constitución la empresa conserva una estructura orgánica familiar, esto le ha permitido conservar los lineamientos, las políticas y los principios. Además para la empresa es importante conservar esta estructura, pues el conocimiento y la experiencia sobre el hacer las cosas pasa de generación en generación	Para la empresa es importante asegurar que los conocimientos en cuanto a procedimientos se conserve en una estructura familiar, pues hoy por hoy son pocas las personas que tiene conocimientos sobre procesos especiales del sector y por ende se este factor se expone a un riesgo permanente. De manera que la empresa ha procurado conservar esta estructura y continuar su dirección con otro miembro de la familia. (F)
La empresa no cuenta con un manual de funciones establecido de manera formal, lo que ocasiona que haya multiplicidad de funciones.	Actualmente la empresa no cuenta con suficientes empleados a los cuales pueda delegar funciones específicas, del mismo modo no existen manuales de funciones o procedimientos, es por ello que los empleados que actualmente pertenecen del grupo de trabajo de la empresa, les toca desarrollar multiplicidad de funciones y tareas de diferentes áreas.	No contar con un manual de funciones ocasiona que las personas que trabajan en la empresa, en muchas ocasiones, no sepan realmente lo que tienen que hacer y de ese modo se entorpecen los procesos, pues no se tiene definido el rol de cada cargo.(D)
La empresa no cuenta con objetivos por área establecidos o plasmados en un documento, que le permita tener un control sobre ello.	En la empresa actualmente no se dispone de un documento o un área específica el cual se puedan plasmar los objetivos, este factor obstaculiza el establecimiento y obtención de los objetivos.	El no contar con objetivos establecidos dificulta y entorpece los procesos de la empresa, ya que no se tiene claridad el propósito de cada área. (D)

Tabla 47. Continuación

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		
Facilidad de adaptarse a las situaciones de dificultad a la que se enfrenta la empresa.	La empresa se adapta fácilmente a los cambios que se presentan en el entorno, sobre todo los cambios económicos y tecnológicos, ya que el director cuenta con la habilidad de identificar fácilmente las variaciones económicas o las nuevas tecnologías para el sector.	Adaptarse a las situaciones y cambios del entorno, le permite a la empresa posicionarse y permanecer en el mercado. (F)
La actitud proactiva y de participación de la dirección.	El director de la empresa, quien es el propietario posee una actitud proactiva y de participación para incursionar nuevos procesos o experimentar con nuevos métodos para la obtención del producto final.	Contar con actitud participativa y proactiva, conduce a la dirección a asumir plenamente el control de su conducta, lo que implica tomar la iniciativa para los cambios, nuevos retos, nuevas formas de hacer las cosas. (F)
Centralización de las tomas de decisiones, ya que esta responsabilidad recae en una sola persona.	Actualmente la toma de decisiones está centrada en el director (propietario) de la empresa, pues es quien conoce todos los procesos y cuenta con la experiencia requerida.	Centralizar la toma de decisiones afecta negativamente la empresa, ya que el exceso de responsabilidades tiende a tomar decisiones erróneas en determinadas situaciones. (D)
No existe un manual de funciones por el cual los empleados se guíen en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.	La empresa no cuenta con un manual de funciones o un diseño de cargos, de este modo se dificulta la asignación de tareas y responsabilidades, lo que ocasiona la multiplicidad de tareas.	Para la empresa este factor es negativo ya que pueden generar efectos adversos en los colabores tanto en su salud como en el bienestar, además este factor tiende a generar re procesos en las actividades, siendo improductivo la consecución de las tareas. (D)

Tabla 47. Continuación

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		
La empresa no cuenta con un sistema de control y evaluación efectiva sobre los diferentes procesos. No contar con una supervisión, evaluación y control adecuado de la materia prima.	Estos elementos no son considerados en las actividades y procedimientos de la empresa. Actualmente la empresa no conoce el sistema de control y evaluación, sin embargo realiza algunas acciones de control de calidad en el producto final.	Contar con un sistema de control y evaluación efectiva de los procesos, le permite a la empresa conocer sus dificultades y falencias, ya que se tendría una supervisión en cada proceso realizado mitigando los errores y la improvisación. (D)
No existen indicadores que permitan medir los resultados de la gestión.	Actualmente la empresa no emplea indicadores de evaluación que le permitan conocer los resultados obtenidos en cada uno de sus procesos. El director al finalizar cada actividad, realiza un análisis general de los resultados, pero no emplea herramientas que le permita tener resultados cuantitativos de las gestiones realizadas.	Tener indicadores de gestión garantiza contar con información constante, real y precisa sobre los aspecto tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal; los cuales constituyen los signos vitales de la empresa; de este modo no contar con indicadores refleja la falta de gestión y organización, obstaculizando el crecimiento de la empresa. (D)
ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
La empresa se caracteriza por tener valores de responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo.	La estructura de la empresa es familiar, lo que genera que haya un mayor grado de confianza y compromiso en realizar las metas u objetivos que se propongan, de tal modo valores como responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo son la base de las relaciones laborales.	Poseer valores de responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo forma en la empresa un sentido de pertenencia y un compromiso en realizar cada propósito. (F)

Tabla 47. Continuación

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
La empresa no cuenta con área específica para establecer actividades que fortalezcan el clima y la cultura de la empresa.	Las percepciones sobre el entorno laboral varían de acuerdo a la actitud diaria tanto del director como de los empleados, esto ocasiona que el clima laboral se debilite. Además de ello, no se cuenta con un área específica para fortalecer estos procesos.	Las empresas deben procura sus esfuerzos en establecer actividades que fortalezcan el clima laboral y por ende las relaciones interpersonales; con todo ello Tejidos Luzmor deberá establecer en sus estrategias actividades que fortalezcan el clima, la cultura y las relaciones. (D)
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
La empresa actualmente no cuenta con gestión contable y financiera.	En la actualidad la empresa no cuenta con planes ni sistemas de control financiero que faciliten la medición de los resultados de su actividad, por lo tanto no se cuenta con información precisa sobre indicadores financieros que le permitan hacer seguimiento a las metas y logros de la empresa o crear un sistema financiero que le dé mayor solidez y crecimiento económico.	Esta variable representa un aspecto negativo para el funcionamiento de la empresa, ya que al no contar con planes ni control financiero se corre el riesgo que la empresa no esté en capacidad de analizar su situación financiera de manera precisa y poder desarrollar estrategias que le den mayor solidez contable a la empresa. (D)
La empresa no maneja libros contables, lo que impide conocer los resultados obtenidos a final de cada periodo productivo.		

Tabla 47. Continuación.

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Buena relación con las entidades financieras de micro crédito	En la actualidad la empresa se interesa por dar un bueno manejo a sus relaciones con las entidades bancarias cumpliendo con sus obligaciones, logrando de esta manera contar con buena reputación entre los entes bancarios que le permitan dar más solidez a su imagen corporativa y de igual manera poder acceder de manera fácil a recursos y servicios bancarios que necesite.	Para la empresa las relaciones financieras son de gran importancia ya que el director es consciente de la necesidad de una experiencia crediticia que fortalezca la imagen de la empresa frente a entidades bancarias que se puedan convertir en proveedores de fondos en caso de ser necesarios. (F)
Sus obligaciones financieras ascienden a los $50.000.000 de pesos	La empresa no cuenta con fondos propios disponibles para llevar a cabo procesos de inversión, es por esta razón que sus obligaciones financieras ascienden a los $50.000.000 de pesos, de este modo la empresa actualmente no tiene capacidad de endeudamiento.	Esta variable representa una debilidad para la empresa, ya que estará siempre sujeta a las disposiciones y disponibilidad que tengan las entidades bancarias en cuanto al préstamo de fondos que permitan ejecutar proyectos de inversión, lo cual no le da libertad a la empresa de desarrollar planes de este tipo. (D)
Dificultad en establecer planes a largo plazo de inversión.		
GESTIÓN DE MERCADOS Y PRODUCTOS		
La empresa no cuenta con planes de mercadeo plasmados a corto o largo plazo, que garanticen la efectividad de la gestión.	Actualmente la empresa realiza sus actividades de mercado y productos de manera empírica, pues no cuenta con un plan que le permita definir el volumen de ventas,	Este factor representa una debilidad para la empresa pues no se proyectan las ventas, ni se conoce en realidad las ofertas que pueda ofrecer la empresa. (D)

Tabla 47. Continuación

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
GESTIÓN DE MERCADOS Y PRODUCTOS		
	-las proyecciones mensuales, planes de promoción, entre	
Expansión de las operaciones comerciales a distintitos municipios del departamento Posicionamiento de la empresa en el sector de las confecciones.	Actualmente la empresa realiza actividades comerciales y negociaciones en más de 9 municipios del Departamento, entre ellos se encuentra: Zarzal, Sevilla, La Paila, Roldanillo, Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo y veredas aledañas, Nariño, Buga, entre otros. Esto le ha permitido posicionarse a nivel regional, pues ha logrado incursionar sus productos en los municipios mencionados.	Para las empresas es importante expandir sus operaciones, de modo que le permita posicionarse en el mercado global. Para Tejidos Luzmor este factor es una de sus fortalezas mayores, pues a pesar de los problemas internos ha logrado mantener sus relaciones comerciales por más de 5 años en los municipios mencionados, esto le permitirá a futuro crecer y expandir sus horizontes comerciales. (F)
Nicho de mercado compuesto por microempresas de confección pertenecientes al régimen simplificado, esto ocasiona un ambiente de inseguridad y riesgo, ya que estas microempresas tienden a desaparecer o rebajar sus niveles de consumo.	Los clientes de la empresa Tejidos Luzmor se caracteriza por ser micro, pequeñas y medianas empresas de los diferentes municipios, de igual forma muchas de las empresas no están establecidas formalmente ante la cámara de comercio del municipio y en muchos casos son personas naturales que realizan actividades comerciales en temporadas escolares.	Los clientes de la empresa representan un riesgo ya que gran parte tienen sus actividades comerciales de modo informal y en su mayoría tienden a desaparecer o reducir sus niveles de consumo. (D)

Tabla 47. Continuación

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
GESTIÓN COMERCIAL		
La empresa no cuenta con objetivos de venta	La empresa tiene un manejo empírico en cuanto a la gestión comercial, es decir solo se basan en lo que deben vender sin tener en cuenta indicadores y gestión de ventas. Adicionalmente, la empresa no tiene establecido un departamento comercial que se dedique a la promoción de productos y que haga un seguimiento formal a este importante proceso.	La empresa tiene un manejo empírico en cuanto a la gestión comercial, es decir solo se basan en lo que deben vender sin tener en cuenta indicadores y gestión de ventas. Adicionalmente, la empresa no tiene establecido un departamento comercial que se dedique a la promoción de productos y que haga un seguimiento formal a este importante proceso. (D)
La falta de gestión comercial, impide a la organización conocer la cantidad de productos que se deben vender para cumplir con las obligaciones financieras y contables.		
Los canales de distribución directa, permiten a la empresa tener un contacto directo con el cliente.	Actualmente la entrega de pedidos se realiza directamente al cliente, no se utilizan canales de distribución externos o intermediarios, esto permite tener un acercamiento con el cliente y posibilita la interacción creando un lazo de confianza pues se genera allí una comunicación directa de empresa-cliente donde se expresan las inconformidades o necesidades.	Es importante que la empresa conserve la relación directa con el cliente, pues esta le permite conocer las necesidades, expectativas, inconformidades y demás, de primera mano, generando una relación estrecha de empresa-cliente y de este modo la empresa logra posicionarse en el mercado objetivo. (F)

Tabla 47. Continuación.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN		
La empresa no cuenta con una gestión de producción.	Actualmente la empresa no gestiona sus actividades de producción, pues estas las realiza de forma empírica, sin control y evaluación de la misma. Sin embargo la dirección ha tratado de implementar en su proceso productivo actividades de mejoren la actividad, de igual forma se ha tratado de implementar un sistema de órdenes de pedido, no obstante esta actividad ha fracasado pues la recepción y elaboración de los pedidos se suspende por diversos factores tales como: decisión del propietario, materia prima escaza, cumplimiento de una nueva orden de pedido, atraso en anteriores ordenes de pedido, entre otras.	No tener una adecuada gestión de producción genera impactos negativos en la empresa, pues no se tiene un control adecuado del inventario, de la recepción de órdenes de pedido, lo que genera improductividad del proceso, reproceso y retrasos, siendo estos factores amenazas para la posición actual de la empresa. (D)
La capacidad de producción de la empresa no es suficiente para dar cumplimiento de las órdenes de pedido.	Actualmente no se establece una gestión adecuada de la capacidad de producción, pues la empresa cuenta con tan solo dos (2) maquinas tejedoras con capacidad de producción de aproximadamente de 100 unidades cada una y estas no dan abasto con la demanda requerida.	Este factor es negativo en la empresa ya que no cumplirá con las fechas de entrega y por ende se crea una insatisfacción en el cliente. Además de ello se generan reproceso en la actividad pues no se cuenta con una planeación y control adecuada de la elaboración de las órdenes de pedido.

Tabla 47. Continuación.

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
GESTIÓN DERECURSOS HUMANOS		
La empresa no cuenta con una gestión adecuada de recursos humanos.	La empresa actualmente no cuenta con un área o procesos de recursos humanos, algunas actividades que desarrolla están enmarcadas en el reclutamiento, selección y contratación de personal, sin embargo estos no se realizan de la forma adecuada causando entorpecimiento en los procesos y un desinterés por parte del colaborador, pues no conoce con claridad sus funciones o tareas.	Para las empresas es importante tener un área de recursos humanos debido a que este es el primer acercamiento que tiene el colaborador con la empresa, de este modo el no tener un área de recursos humanos o una gestión adecuada implica en la empresa realizar mayores esfuerzos al momento de contratar el personal pues el nivel de incertidumbre e inseguridad aumentan pues no se hace una debida selección del aspirante. Es por ello necesario implementar una gestión adecuada del área de recursos humanos, que contribuya y apoyo los procesos administrativos y de dirección.(D)
Falta de un plan de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación para los colaboradores que ingresan a la organización.		

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

11. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (DOFA)

11.1. Matriz EFE (Evaluación De Factores Externos)

Para realizar la matriz de factores externos es importante identificar aquellas variables presentes en el entorno de la empresa, las cuales se consideran que afectan su funcionamiento ya sea de forma positiva o negativa. De ese modo, en la matriz EFE se asignan una calificación a cada factor clave que oscina entre 1 y 4 indicando que tan eficazmente responden a las estrategias actuales del grupo a ese factor. La clasificación se hace de la siguiente manera:

- Oportunidad Mayor: 4
- Oportunidad Menor: 3
- Amenaza Menor: 2
- Amenaza Mayor

De igual forma, se establece que la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta que permite valorar el peso ponderado del ambiente externo. Una vez obtenidos los resultados de la matriz EFE, es posible continuar con la formulación de las estrategias

- Si el peso es menor de 2,5 el ambiente externo está más lleno de amenazas que de oportunidades.
- Si el peso ponderado es mayor a 2,5 el ambiente externo está más lleno de oportunidades que de amenazas siendo muy atractivo y positivo.
- Si el peso ponderado es igual a 2,5 posee un ambiente lleno de amenazas como de oportunidades.

Tabla 48. Matriz E.F.E.

EVALUACION DE FACTORES EXTERNO E.F.E				
Nº	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Tuluá en la actualidad, se constituye en una de las ciudades intermedia más importantes de Colombia.	0,04	3	0,12
2	Tuluá, se encuentra ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca y posee una posición equidistante con el resto de municipios.	0,04	3	0,105
3	La vocación comercial, como fuente de ingresos de los habitantes de Tuluá	0,03	3	0,09
4	Tasa de crecimiento anual del 1.21%, representa un crecimiento acorde a la estructura demográfica del municipio.	0,04	3	0,12
5	El municipio de Tuluá cuenta con 6 puntos turísticos que la hacen atractiva para la llegada de visitantes al corazón del Valle	0,02	3	0,06
6	Los convenios y negociaciones que se crean con empresas extranjeras permiten la generación de alianzas estratégicas.	0,07	4	0,26
7	Los decretos que exigen el cumplimiento de las Normas Técnicas Colombinas (NTC) a las empresas que produzcan productos en Colombia o los importen	0,07	4	0,28

Tabla 48. Continuación.

8	La expedición del Decreto 0074 de 2013, el cual el gobierno expidió un arancel ad valórem del 10% para las importaciones que se realizarán de productos pertenecientes al sector del calzado y confección.	0,1	4	0,4
AMENAZAS				
1	Según estadísticas departamentales la ciudad de Tuluá se encuentra entre las siete ciudades más violentas del País.	0,04	1	0,04
2	Tasa de mortalidad del 7%, bastante alta a nivel de otros municipios, lo que evidencia problemas de orden social.	0,03	1	0,03
3	Variación porcentual del 79.32% en el año 2013, con respecto al desplazamiento forzado, que oscilaba en el año 2012 en 498 personas, para llegar a 893 personas en 2013.	0,04	1	0,035
4	Desaparición de los recursos naturales por factores como los cambios climáticos, ocasiona escases, provocando un encarecimiento tanto en la materia prima como lo sería el algodón y como recurso natural, el agua.	0,03	1	0,03
5	El PIB Nacional para el segundo trimestre del 2015 presento un crecimiento positivo, por otro lado la contribución del sector textil en el PIB disminuyo, esto debido al contrabando al que se enfrenta las Pequeñas, medianas y grandes empresas.	0,04	2	0,08
6	El aumento del precio del dólar encarece la adquisición de la materia prima y de la maquinaria, por ende este aumento hace que la importación genere un encarecimiento en la fabricación de los productos en la industria textil, ocasionando que la demanda disminuya y que se presenten crisis económicas en el sector textil.	0,1	2	0,2
7	Tuluá genera el 79,1% de las cancelaciones de empresas, no hay sostenibilidad en el tiempo y tienen relativamente un periodo de vida de uno dos años, lo que genera incertidumbre y riesgo de inversión.	0,05	1	0,05
8	Difícil acceso a la tecnología de punta requerida para las empresas del sector textil, sobre todo las empresas de fabricación de tejido de punto.	0,1	2	0,2

Tabla 48. Continuación.

9	Al no contar con suficientes expertos en materia tecnológica en el departamento, las pequeñas empresas recurren a personas con poca experiencia para la adquisición o mantenimiento de la maquinaria, ocasionando en muchas ocasiones daños irreparables en las maquinas.	0,07	2	0,13
10	El cumplimiento de la resolución 627 de 2006, el cual el Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.	0,05	2	0,1
11	La expedición del Decreto 3450 del 2008 por el cual el Presidente de la Republica, establece las medidas tenientes al uso racional y eficiente de la energía eléctrica.	0,06	2	0,12
TOTAL		**1**		**2,45**

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir el modelo de Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

El resultado obtenido del análisis de los factores externos es de 2,45 lo que significa que el ambiente externo está más llenos de amenazas que de oportunidades; sin embargo es importante mencionar que el valor ponderado no esta tan debajo de la media, por ende se establece que el ambiente externo tiene amenazas incontrolables e inestables, pero por medio de un plan de contingencia o planes de acción se pueden mitigar sus efectos.

11.2. Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos)

En el análisis DOFA es importante conocer aquellos factores relevantes al interior de la empresa y que resultan determinantes dentro del análisis estratégico de la misma. Para el desarrollo de la matriz EFI es importante conocer la clasificación de estos factores en fortalezas y debilidades, de igual modo cada variable se le asigna un peso que oscina entre 1 y 4 de acuerdo a su importancia y a la manera como la organización se encuentra con respecto a cada factor, clasificándose de la siguiente manera:´

- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3

- Debilidad Menor: 2
- Debilidad Mayor: 1

Igualmente, se considera que la Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que permite valorar el peso ponderado de las debilidades y fortalezas para su debida comparación e identificación de las relaciones entre las diferentes áreas funcionales de manera que se logre formular estrategias para el mejor funcionamiento de la empresa Tejidos Luzmor con esta información.

1. Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas.

2. Si el peso ponderado es mayor a 2,5 son mayores las fortalezas que las debilidades.

3. Si el peso ponderado es igual a 2,5, existe igualdad de fortalezas como debilidades.

Tabla 49. Matriz E.F.I

EVALUACION DE FACTORES INTERNO E.F.I				
Nº	**FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO**	**PESO %**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
FORTALEZAS				
1	La empresa conocer las necesidades y expectativas de la dirección, logrando una sincronía en la planeación de la empresa.	0,03	3	0,09
2	Conservar una estructura orgánica familiar	0,02	3	0,06
2	Facilidad de adaptarse a las situaciones de dificultad.	0,03	3	0,09
3	La actitud proactiva y de participación de la dirección.	0,02	3	0,06
4	La empresa se caracteriza por tener valores de responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo	0,04	3	0,12
5	Buena relación con las entidades financieras de micro crédito	0,05	3	0,15
6	Expansión de las operaciones comerciales a distintitos municipios del departamento	0,06	4	0,24
7	Posicionamiento de la empresa en el sector de las confecciones	0,03	3	0,09
8	Los canales de distribución directa, permiten a la empresa tener un contacto directo con el cliente.	0,04	4	0,16

Tabla 49. Continuación

DEBILIDADES				
1	La empresa cuenta con Misión y visión, sin embargo estas no se encuentran ajustadas a las necesidades de la empresa	0,04	1	0,04
2	La empresa no cuenta con estrategias, objetivos y planes de acción	0,045	1	0,045
3	La empresa no cuenta con manual de funciones establecido de manera formal, lo que ocasiona que haya multiplicidad de funciones.	0,02	1	0,02
4	La empresa no cuenta con unos objetivos por área establecidos o plasmados en un documento, que le permita tener un control sobre ello.	0,03	1	0,03
5	Centralización de las tomas de decisiones, ya que esta responsabilidad recae en una sola persona.	0,05	2	0,1
6	La empresa no cuenta con un sistema de control y evaluación efectiva sobre los diferentes procesos.	0,05	2	0,1
7	No existen indicadores que permitan medir los resultados de la gestión	0,04	1	0,04
8	La empresa actualmente no cuenta con gestión contable y financiera	0,045	2	0,09
9	La empresa no maneja libros contables, lo que impide conocer los resultados obtenidos a final de cada periodo productivo.	0,05	1	0,05
10	Dificultad en establecer planes a largo plazo de inversión.	0,03	1	0,03
11	La empresa no cuenta con planes de mercado plasmados de corto o largo plazo, que garanticen la efectividad de la gestión	0,03	1	0,03
12	La falta de gestión comercial, impide a la organización conocer la cantidad de productos que se deben vender para cumplir con las obligaciones financieras y contables.	0,02	1	0,02
13	La empresa no cuenta con una gestión de producción.	0,1	2	0,2

Tabla 49. Continuación

14	La capacidad de producción de la empresa no es suficiente para dar cumplimiento de las órdenes de pedido.	0,1	2	0,2
15	La empresa no cuenta con una gestión adecuada de recursos humanos.	0,01	1	0,01
16	Falta de un plan de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación para los colaboradores que ingresan a la organización.	0,015	1	0,015
TOTAL		**1,00**		**2,08**

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir el modelo de Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégico.

El resultado obtenido del análisis interno fue de 2,08, lo cual representa un valor por debajo de la media que se ubica en 2.5. Lo anterior significa que la situación actual de la empresa presenta mayores debilidades que fortalezas, por consiguiente Tejidos Luzmor deberá ejecutar modificaciones importantes pues se encuentra en situación de desventaja, es decir, las debilidades actuales pueden afectar de manera importante la situación de la empresa.

11.3. Listado DOFA

A continuación se presenta el listado de las variables estudiadas, clasificándolas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de facilitar su análisis y posterior formulación de estrategias integrales entre todos los factores, esto con el fin de proporcionarle a la empresa estrategias que logren el mejoramiento tanto interno como externo.

Tabla 50. Listado DOFA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Expansión de las operaciones comerciales a diferentes municipios del departamento.	D1	La empresa cuenta con Misión y visión, sin embargo estas no se encuentran ajustadas a las necesidades de la empresa
F2	Buena relación con las entidades financieras de micro crédito	D2	La empresa no cuenta con estrategias, objetivos y planes de acción
F3	Conoce las necesidades y expectativas de los clientes, a pesar de que la empresa no cuenta con una planeación estratégica.	D3	La empresa no cuenta con manual de funciones establecido de manera formal, lo que ocasiona que haya multiplicidad de funciones.
F4	La empresa se caracteriza por tener valores de responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo	D4	La empresa no cuenta con objetivos por área establecidos o plasmados en un documento, que le permita tener un control sobre ello.
F5	Los canales de distribución directa, permiten a la empresa tener un contacto directo con el cliente.	D5	Centralización de las tomas de decisiones, ya que esta responsabilidad recae en una sola persona.
F6	Posicionamiento de la empresa en el sector de las confecciones	D6	La empresa no cuenta con un sistema de control y valuación efectiva sobre los diferentes procesos.
F7	Facilidad de adaptarse a las situaciones de dificultad.	D7	No existen indicadores que permitan medir los resultados de la gestión
F8	Conservar una estructura orgánica familiar.	D8	La empresa actualmente no cuenta con gestión contable y financiera
F9	La actitud proactiva y de participación de la dirección.	D9	La empresa no maneja libros contables, lo que impide conocer los resultados obtenidos a final de cada periodo productivo.

Tabla 50. Continuación

Fortalezas		Debilidades	
		D10	Dificultad en establecer planes a largo plazo de inversión.
		D11	La empresa no cuenta con planes de mercadeo plasmados de corto o largo plazo, que garanticen la efectividad de la gestión
		D12	La falta de gestión comercial, impide a la organización conocer la cantidad de productos que se deben vender para cumplir con las obligaciones financieras y contables.
		D13	La empresa no cuenta con una gestión de producción.
		D14	La capacidad de producción de la empresa no es suficiente para dar cumplimiento de las órdenes de pedido.
		D15	La empresa no cuenta con una gestión adecuada de recursos humanos.
		D16	Falta de un plan de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación para los colaboradores que ingresan a la organización.
Oportunidades		**Amenazas**	
O1	Tuluá en la actualidad, se constituye en una de las ciudades intermedia más importantes de Colombia.	A1	Según estadísticas departamentales la ciudad de Tuluá se encuentra entre las siete ciudades más violentas del País.
O2	Tuluá, se encuentra ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca y posee una posición equidistante con el resto de municipios.	A2	Tasa de mortalidad del 7%, bastante alta a nivel de otros municipios, lo que evidencia problemas de orden social.
O3	La vocación comercial, como fuente de ingresos de los habitantes de Tuluá	A3	Variación porcentual del 79.32% en el año 2013, con respecto al desplazamiento forzado, que oscilaba en el año 2012 en 498 personas, para llegar a 893 personas en 2013.

Tabla 50. Continuación

Oportunidades		Amenazas	
O4	Tasa de crecimiento anual del 1.21%, representa un crecimiento acorde a la estructura demográfica del municipio.	A4	Desaparición de los recursos naturales por factores como los cambios climáticos, ocasiona escases, provocando un encarecimiento tanto en la materia prima como lo sería el algodón y como recurso natural, el agua.
O5	El municipio de Tuluá cuenta con 6 puntos turísticos que la hacen atractiva para la llegada de visitantes al corazón del Valle	A5	El PIB Nacional para el segundo trimestre del 2015 presento un crecimiento positivo, por otro lado la contribución del sector textil en el PIB disminuyo, esto debido al contrabando al que se enfrenta las Pequeñas, medianas y grandes empresas.
O6	Los convenios y negociaciones que se crean con empresas extranjeras permiten la generación de alianzas estratégicas.	A6	El aumento del precio del dólar encarece la adquisición de la materia prima y de la maquinaria, por ende este aumento hace que la importación genere un encarecimiento en la fabricación de los productos en la industria textil, ocasionando que la demanda disminuya y que se presenten crisis económicas en el sector textil.
O7	Los decretos que exigen el cumplimiento de las Normas Técnicas Colombinas (NTC 2567) a las empresas que produzcan productos en Colombia o los importen	A7	Tuluá genera el 79,1% de las cancelaciones de empresas, no hay sostenibilidad en el tiempo y tienen relativamente un periodo de vida de uno dos años, lo que genera incertidumbre y riesgo de inversión.
O8	La expedición del Decreto 0074 de 2013, el cual el gobierno expidió un arancel ad valórem del 10% para las importaciones que se realizarán de productos pertenecientes al sector del calzado y confección.	A8	Difícil acceso a la tecnología de punta requerida para las empresas del sector textil, sobre todo las empresas de fabricación de tejido de punto.

Tabla 50. Continuación

Oportunidades	Amenazas	
	A9	Al no contar con suficientes expertos en materia tecnológica en el departamento, las pequeñas empresas recurren a personas con poca experiencia para la adquisición o mantenimiento de la maquinaria, ocasionando en muchas ocasiones daños irreparables en las máquinas.
	A10	El cumplimiento de la resolución 627 de 2006, el cual el Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.
	A11	La expedición del Decreto 3450 del 2008 por el cual el Presidente de la Republica, establece las medidas tenientes al uso racional y eficiente e la energía eléctrica.

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir el modelo de Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégico de trabajo.

11.4. Matriz DOFA

Por medio de esta herramienta se hacen los cruces respectivos entre fortalezas y oportunidades (F.O), fortalezas y amenazas (F.A), debilidades y oportunidades (D.O) y entre debilidades y amenazas (D.A). Posterior al cruce de variables, se plantean estrategias que pueden ser implementadas en la empresa, con el objetivo de mejorar la posición de la empresa, su estructura interna, los procesos y actividades que presentan mayores debilidades.

Tabla 51. Matriz DOFA

ESTRATEGÍAS F.O.	ESTRATEGÍAS D.O.
Diseñar canales de distribución que permitan a la empresa llegar a otros segmentos en municipios aledaños a los cuales es factible ofrecer el portafolio de productos (F1-O2)	Fortalecer los planes de mercadeo, mediante la generación de objetivos comerciales para aprovechar la localización del municipio de Tuluá a nivel regional. (O1-D12,D12)
Explorar nuevos nichos de mercado que le permita a la empresa mejorar y ofrecer nuevos productos y de este modo ampliar la capacidad instalada mediante financiamiento.(F2,F3- O3)	Estructurar y fortalecer el área financiera y evaluar los planes de inversión con el fin de mejorar el control de los recursos económicos y de esta manera poder ser partícipes en la generación de alianzas estratégicas, como también de destinar el presupuesto adecuado para la implementación de la norma técnica colombiana NTC 2567 (O6,O7-D9,D10)
Promover una cultura empresarial involucrando los valores como la responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo, fortaleciendo las relaciones con los trabajadores y promoviendo los equipos auto dirigidos. Esto permitirá dar una imagen corporativa de confianza atrayendo negociaciones a futuro.(F4,F6-O6)	
Diseñar un plan para el desarrollo e implementación de la Norma Técnica Colombiana (NTC) que le permita a la empresa crear alianzas estratégicas para la exportación de sus productos. (F7-O7)	Diseñar un plan general de mejoramiento para la empresa en cuanto a los procesos existentes dentro de las áreas de dirección, financiero, contable, recursos humanos, comercial, mercadeo, evaluación y control (O3-D3,D4,D6,D7,D8)
	Diseñar e implementar un programa de gestión de producción con base al cumplimiento de las Normas Técnicas Colombianas NTC 2567, que establece las pautas para etiquetado, rotulado y empaque del producto final. (O8-D13)
	Crear alianzas de integración hacia atrás con los proveedores, fortaleciendo la capacidad de producción de forma que se pueda adquirir nueva maquinaria (O6-D14)

Tabla 51. Continuación

ESTRATEGÍAS F.A	ESTRATEGÍAS D.A.
Evaluar las condiciones económicas de los municipios aledaños en conjunto con sus problemáticas sociales para poder definir como incursionar en los nuevos nichos de mercados (F1,F5-A3,A7)	Fortalecer los procesos administrativos para así brindarle solidez a la gestión empresarial. (A8,A9,A10- D9,D11,D15,D16)
Optimizar los recursos financieros y generar un plan de ahorro para enfrentar las alzas en el precio del dólar y evitar el endeudamiento de la empresa (F2-A6)	Implementar estrategias competitivas que le permitan tener sostenibilidad económica a largo plazo, optimizando los procesos productivos en las áreas funcionales de la empresa, acorde con las necesidades del mercado. (A4,A11-D4,D2)
Generar un plan de responsabilidad social que incluya el manejo de desechos sólidos, manejo del ruido y uso adecuado de la electricidad, con el fin de contribuir en la preservación de los recursos naturales que forman parte del proceso productivo de la empresa. (F4,F9-A4,A10,A11)	Desarrollar planes de acción como guía en la práctica administrativa de la empresa, de manera que se esté preparado para los posibles cambios y amenazas del entorno. (A6,A7-D1,D5,D6,D7,D11)
Buscar empresas que importen tecnología de punta y lograr con ellos una alianza que permita la adquisición de maquinarias, actualizaciones, reparaciones, mantenimiento y repuestos a costos inferiores(F3,F6-A8,A9)	Implementar en la empresa herramientas de planeación estratégica que le permitan potencializar sus actividades comerciales logrando un mejor posicionamiento en el mercado. (A3,A5-D12,D13,D14)
Diseñar un plan de evaluación y control periódico que permita evidenciar la tendencias negativas de los posibles cambios económicos, culturales y sociales que afecten a la empresa en sus procesos comerciales, productivos y financieros.(F7,F8-A1,A2,A5)	

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir el modelo de Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégico de trabajo.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1. Misión

Tabla 52. Criterios para la Elaboración de la Misión

CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN	
Componentes	**Observaciones**
¿En qué negocio estamos?	Fabricación de insumos tejidos para uniformes escolares y dotaciones empresariales.
¿Cuál es el propósito básico?	Ofrecer y garantizar servicio a nuestros clientes, calidad en los productos, cumplimiento de las entregas y aumentar la gestión comercial a través de las líneas de distribución.
¿Cuáles son los elementos que diferencia a la compañía?	La utilización de la maquinaria y la tecnología de punta.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Microempresas de confección de uniformes escolares y dotaciones empresariales.
¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?	Cuellos, puños, fajones, y bufandas tejidas.
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Aumentar la rentabilidad aprovechando la expansión de la empresa
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Responsabilidad, respeto honestidad, unión y trabajo en equipo.
¿Cuáles son los compromisos con los grupos de interés?	Satisfacción al cliente, entregas oportunas, relaciones con proveedores, utilización materia prima de calidad y buenas condiciones laborales.

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Serna (2011)

Misión: Somos una empresa dedicada a la fabricación de insumos tejidos para las empresas de confección, brindando productos de calidad a través del uso de tecnología de punta, cumplimiento y confiabilidad; respondiendo a las necesidades de nuestros clientes, buscando el bienestar de nuestros colaboradores mediante la responsabilidad, respeto, honestidad, unión y trabajo en equipo.

12.2. Visión

Tabla 53. Criterios para la Elaboración de la Visión

CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN	
COMPONENTES	**OBSERVACIONES**
Dimensión en tiempo	Con un horizonte de planeación de 4 años.
Integradora	Incluye todas las áreas funcionales de la empresa.
Positiva y alentadora	Ser una empresa innovadora que a través de sus procesos productivos genere desarrollo sostenible en el tiempo.
Realista y posible	Capacidad de producción real de la empresa ante la demanda.
Consistente	Desarrollo positivo de las metas planteadas, enfocadas en las estrategias para lograr crecer y permanecer en el mercado.
Difundida interna y externamente	Es importante socializar el direccionamiento estratégico a sus colaboradores.

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Serna (2011**)**

Visión: Tejidos Luzmor para el 2019 pretende ser reconocida por su excelente calidad, servicio al cliente, innovación en sus productos y desarrollo sostenible, permitiéndole ser más rentable, eficiente y competitiva brindando la mejor experiencia de compra a nuestros clientes.

12.3. Objetivos Estratégicos

Según Fred R. David, los objetivos estratégicos sirven para brindar dirección, permitir la sinergia, ayudar a la evaluación, establecer prioridades, reducir la incertidumbre, minimizar los conflictos, estimular el esfuerzo y ayudar en la asignación de recursos y diseño de puestos dentro de la organización.

De este modo es importante dentro de la planeación estratégica de la empresa Tejidos Luzmor, definir los objetivos estratégicos a largo plazo, permitiendo orientar el accionar de la empresa con el fin de concretar las metas que la empresa busca alcanzar.

Dados los resultados arrojados por la matriz DOFA se procede a definir los siguientes objetivos estratégicos que ayudarán a la organización a ser más competitiva en el mercado.

Tabla 54. Objetivos Estratégicos en relación con DOFA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DOFA
Objetivo 1. Incrementar la participación del mercado y el portafolio de productos que permita aumentar el nivel de ventas de Tejidos Luzmor en los municipios aledaños	**F.O:** Diseñar canales de distribución que permitan a la empresa llegar a otros segmentos en municipios aledaños a los cuales es factible ofrecer el portafolio de productos (F1-O2)
	F.O: Explorar nuevos nichos de mercado que le permita a la empresa mejorar y ofrecer nuevos productos y de este modo ampliar la capacidad instalada mediante financiamiento.(F2,F3- O3)
	D.O: Fortalecer los planes de mercadeo, mediante la generación de objetivos comerciales para aprovechar la localización del municipio de Tuluá a nivel regional. (O1-D13,D14,D15)
	F.A: Evaluar las condiciones económicas de los municipios aledaños en conjunto con sus problemáticas sociales para poder definir como incursionar en los nuevos nichos de mercados (F1,F5-A3,A7)
	D.A: Implementar en la empresa herramientas de planeación estratégica que le permitan potencializar sus actividades comerciales logrando un mejor posicionamiento en el mercado. (A3,A5-D13,D14,D15)
Objetivo 2. Aumentar la capacidad de producción optimizando los recursos	**F.O:** Diseñar un plan para el desarrollo e implementación de la Norma Técnica Colombiana (NTC) que le permita a la empresa crear alianzas estratégicas para la exportación de sus productos. (F7-O7)

utilizados por la empresa en la fabricación de insumos textiles	**F.A:** Buscar empresas que importen tecnología de punta y lograr con ellos una alianza que permita la adquisición de maquinarias, actualizaciones, reparaciones, mantenimiento y repuestos a costos inferiores. (F3,F6-A8,A9)
	D.A: Implementar estrategias competitivas que le permitan tener sostenibilidad económica a largo plazo, optimizando los procesos productivos en las áreas funcionales de la empresa, acorde con las necesidades del mercado. (A4,A11-D4,D2)
	D.O: Crear alianzas de integración hacia atrás con los proveedores, fortaleciendo la capacidad de producción de forma que se pueda adquirir nueva maquinaria (O6-D14)
Objetivo 3. Incrementar el nivel de rentabilidad en un 10% de manera que se logre mejorar la situación financiera de la empresa.	**D.O:** Estructurar y fortalecer el área financiera y evaluar los planes de inversión con el fin de mejorar el control de los recursos económicos y de esta manera poder ser partícipes en la generación de alianzas estratégicas, como también de destinar el presupuesto adecuado para la implementación de la norma técnica colombiana NTC 2567. (O6,O7-D10,D11,D12)
	F.O: Promover una cultura empresarial involucrando los valores como la responsabilidad, honestidad, unión y trabajo en equipo, fortaleciendo las relaciones con los trabajadores y promoviendo los equipos auto dirigidos. Esto permitirá dar una imagen corporativa de confianza atrayendo negociaciones a futuro.(F4,F6-O6)
	F.A: Optimizar los recursos financieros y generar un plan de ahorro para enfrentar las alzas en el precio del dólar y evitar el endeudamiento de la empresa (F2-A6)

	F.A: Diseñar un plan de evaluación y control periódico que permita evidenciar la tendencias negativas de los posibles cambios económicos, culturales y sociales que afecten a la empresa en sus procesos comerciales, productivos y financieros.(F7,F8-A1,A2,A5)
Objetivo 4. Implementar un plan de manejo de desechos sólidos, manejo del ruido y uso adecuado de la electricidad.	**F.A:** Generar un plan de responsabilidad social que incluya el manejo de desechos sólidos, manejo del ruido y uso adecuado de la electricidad, con el fin de contribuir en la preservación de los recursos naturales que forman parte del proceso productivo de la empresa. (F4,F9-A4,A10,A11)
	D.A: Desarrollar planes de acción como guía en la práctica administrativa de la empresa, de manera que se esté preparado para los posibles cambios y amenazas del entorno. (A6,A7-D1,D5,D6,D7,D12)

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015

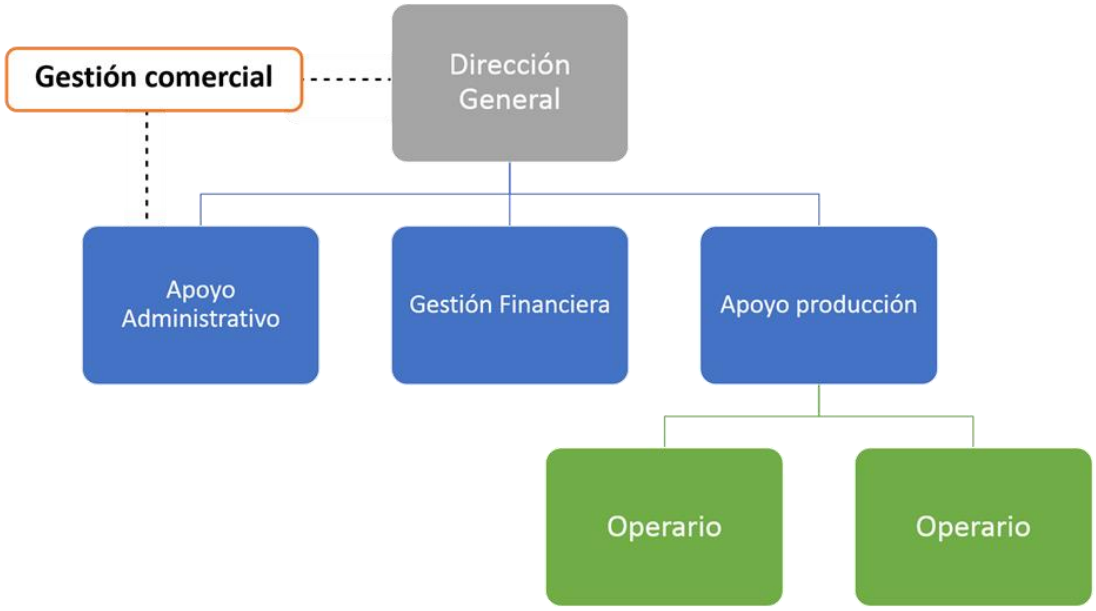
12.4. Estructura De La Empresa

La estructura actual de la empresa representa la manera en cómo están designadas las tareas, responsabilidades y funciones. Por ser una estructura familiar, se evidencia como una sola persona realiza múltiples funciones lo que conlleva a una sobre carga de responsabilidades.

Sin embargo en la siguiente ilustración se propone para la empresa Tejidos Luzmor una estructura lineal pues su aplicación es sencilla y clara, se logra una disciplina laboral, se establecen las líneas de mando, se facilita la rapidez de la acción, se dividen las funciones o tareas entre los colaboradores, dejando las tareas principales a la alta dirección. Del mismo modo, la estructura lineal permite establecer áreas de apoyo, para los cual la dirección encontrara un soporte para la consecución de los objetivos y estrategias organizacionales.

A continuación se presenta la propuesta para la empresa Tejidos Luzmor.

Ilustración 11. Propuesta Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

13. PLAN DE ACCIÓN

13.1. Objetivos De Corto Plazo

Tabla 55. Objetivos Corto Plazo en relación con Objetivos Estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Objetivo 1. Incrementar la participación del mercado y el portafolio de productos que permita aumentar el nivel de ventas de Tejidos Luzmor en los municipios aledaños	1. Consolidar y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes.
	2. Ofrecer descuentos, promociones y aumento de la publicidad.
	3. Fortalecer la fuerza de venta.
Objetivo 2. Aumentar la capacidad de producción optimizando los recursos utilizados por la empresa en la fabricación de insumos textiles	4. Implementar un sistema de producción en serie.
	5. Diseñar un programa de gestión de reducción de tiempos muertos y movimientos.
	6. Implementar un programa de etiquetado, rotulado y empaque del producto final bajo las NTC 2567
	7. Aumentar y capacitar la fuerza de producción
Objetivo 3. Incrementar el nivel de rentabilidad en un 10% de manera que se logre mejorar la situación financiera de la empresa.	8. Implementar el manejo del proceso contable, de costos y presupuestos.
	9. Determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa.
	10. Establecer una política de cartera eficaz.
	11. Elaborar proyecciones de ingresos y gastos estimados mensualmente.

Objetivo 4. Implementar un plan de manejo de desechos sólidos, manejo del ruido y uso adecuado de la electricidad.	12. Implementar un programa de disminución del ruido, capacitación sobre el uso adecuado de la electricidad y clasificación adecuada de los desechos sólidos.
	13. Gestionar el uso adecuado de la materia prima, reduciendo los desperdicios de las fibras de hilo
	14. Realizar alianzas estratégicas con proveedores que vendan marcas amigables con el medio ambiente, denominados sellos verdes.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

13.2. Objetivos A Corto Plazo Vs Actividades, Responsables Y Presupuesto

Tabla 56. Objetivos a Corto Plazo – Actividades- Responsables - Presupuesto

OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES VS RESPONSABLES Y PRESUPUESTO						
Nº	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		RESUPUESTO
				ÁREA	NOMBRE-APELLIDO	
1	Consolidar y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes.	1	Conocer el cliente por medio de una entrevista.	Dirección	Jesús Morales	$ 1.500.000
		2	Actualizar constantemente los datos de los clientes.	Apoyo Adminsitrativo	Shirley Morales	
		3	Diseñar un sitio web que facilite la interacción cliente-empresa.	Asesor Externo		
		4	Crear un buzón de sugerencias, quejas y reclamos.	Apoyo Adminsitrativo	Shirley Morales	
		5	Regalar mediante correo electrónico una felicitación en fechas especiales.	Apoyo Adminsitrativo	Shirley Morales	
		6	Generar pedidos en visitas domiciliaras.	Gestión	Jesús Morales	
		7	Entrega de pedidos con servicio a domicilio.	Gestión Comercial	Jesús Morales - Shirley Morales	
2	Ofrecer descuentos, promociones y aumento de la publicidad.	8	Ofrecer paquetes de promociones a los compradores.	Gestión Comercial	Jesús Morales - Shirley Morales	$ 7.000.000
		9	Realizar cuñas radiales por año.	Asesor Externo		
		10	Realizar controles de efectividad de los planes promocionales.	Apoyo Adminsitrati	Shirley Morales	
		11	Determinar un presupuesto moderado para los planes promocionales	Dirección	Jesús Morales	
		12	Crear anuncios publicitarios (pasacalles o pendones).	Asesor Externo		
		13	Repartir 1200 Flyer anuales	Asesor Externo		
		14	Crear un porcentaje de descuento flexible para compradores constante.	Dirección	Jesús Morales	
		15	Descuentos por volumen de compra.	Apoyo Adminsitrati	Shirley Morales	
		16	Ofrecer incentivos que generen recordatorio de la empresa en los clientes.	Apoyo Adminsitrati	Shirley Morales	
		17	Descuento financiero por prontitud de los pagos a crédito.	Dirección	Jesús Morales	
3	Fortalecer la fuerza de venta	18	Identificar los factores que hacen que las ventas disminuyan.	Dirección- Gestión Comercial- Apoyo	Jesús Morales - Shirley Morales	$ 500.000
		19	Desarrollar estrategias de corto y mediano plazo, aplicables a los problemas contingenciales que se presenten.	Dirección	Jesús Morales	
		20	Direccionar las ventas de manera adecuada y eficaz.	Gestión Comercial	Jesús Morales y Shirley Morales	
		21	Hacer llegar los productos de Tejidos Luzmor a más personas o clientes.	Gestión Comercial	Shirley Morales	
		22	Venderle otros productos al mismo cliente que en este momento ya compra a Tejidos Luzmor.	Apoyo Adminsitrati	Shirley Morales	
		23	Aplicar la matriz BCG al portafolio de productos actual para diagnosticar cuales son los productos más vendidos, cuales son los menos rentables y cuales deben desaparecer.	Apoyo Adminsitrati	Shirley Morales	

Tabla 56. Continuación.

4	Implementar un sistema de producción en serie	24	Realizar un diagnóstico exacto de la capacidad de producción.	Dirección- Apoyo de producción	Jesús Morales - Diana Muñoz	$ 3.000.000
		25	Determinar la capacidad de producción.	Dirección- Apoyo de producción	Jesús Morales - Diana Muñoz	
		26	Localizar y distribuir adecuadamente la planta de producción.	Dirección- Apoyo de producción	Jesús Morales - Diana Muñoz	
		27	Organizar y Estandarizar la materia prima por color y referencia.	Dirección- Apoyo de producción	Jesús Morales - Diana Muñoz	
		28	Estandarizar los productos por talla, color y diseño.	Dirección- Apoyo de producción	Jesús Morales - Diana Muñoz	
		29	Crear un formato de orden de pedido acorde al sistema en serie.	Dirección- Apoyo de producción	Jesús Morales - Diana Muñoz	
		30	Capacitar al personal de producción en los nuevos métodos técnicos del sistema en serie.	Asesor Externo		
		31	Establecer un sistema de prevención de averías, plan de mantenimiento de las máquinas y de las instalaciones eléctricas.	Dirección- Apoyo de producción - Asesor Externo	Jesús Morales - Diana Muñoz - Asesor	
5	Diseñar un programa de gestión de reducción de tiempos muertos y movimientos.	32	Establecer la simbología convencional del programa de reducción de tiempos y movimientos.	Apoyo Administrativo - Apoyo de	Shirley Morales - Diana Muñoz	$ 2.000.000
		33	Examinar y determinar el tiempo utilizado en cada actividad del proceso.	Apoyo Administrativo - Apoyo de	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		34	Diseñar un diagrama de operaciones del proceso, representando como suceden las actividades.	Apoyo Administrativo - Apoyo de	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		35	Diseñar un diagrama analítico del proceso, mostrando la trayectoria de los productos y señalando en detalle todos los hechos que se presentan sobre su realización.	Apoyo Administrativo - Apoyo de Producción	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		36	Elaborar un croquis de la zona de trabajo indicando la ubicación de los equipos (maquinarias).	Apoyo Administrativo - Apoyo de	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		37	Usar los símbolos convencionales numerándolos para identificar cada elemento.	Apoyo Administrativo -	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		38	Realizar observaciones del sitio para trazar los movimientos	Apoyo Administrativo -	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		39	Registrar las actividades simultáneas de varios objetos de estudio (maquinaria, operario o equipo) según una escala de tiempos común mostrando la correlación entre ellas.	Apoyo Administrativo - Apoyo de Producción	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		40	Graficar un cuadro de distribución de tareas simultaneas hombre-máquina, útil para identificar los tiempos ociosos en cada actividad.	Apoyo Administrativo - Apoyo de Producción	Shirley Morales - Diana Muñoz	
6	Implementar un programa de etiquetado, rotulado y empaque del producto final bajo las NTC 2567	41	Contratar a un experto que brinde capacitación del uso de las Normas Técnicas Colombianas.	Asesor Externo		$ 3.000.000
		42	Examinar la simbología utilizada para el etiquetado de los productos textiles.	Apoyo Administrativo - Apoyo de Producción	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		43	Identificar la composición del producto o los productos utilizados.	Apoyo Administrativo - Apoyo de Producción	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		44	Estandarizar el etiquetado para los productos según la talla o tamaño de los productos.	Apoyo Administrativo - Apoyo de	Shirley Morales - Diana Muñoz	
		45	Definir el tipo de empaque con su respectivo logo.	Director - Apoyo de Produccion	Jesús Morales - Diana Muñoz	

Tabla 56. Continuación

7	Aumentar y capacitar la fuerza de producción	46	Solicitar a la dirección estudiar la posibilidad de contratar nuevo personal.	Apoyo Administrativo	Shirley Morales	$ 3.500.000
		47	Implementar el programa de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.	Dirección - Apoyo Administrativo - Asesor	Jesús Morales - Shirley Morales - Asesor	
		48	Establecer las necesidades de la capacitación.	Apoyo	Shirley Morales	
		49	Diseñar el programa de capacitación	Apoyo Administrativo	Shirley Morales	
		50	Contratar un asesor externo que brinde capacitaciones en cuanto al manejo de software y maquinaria.	Asesor Externo		
		51	Evaluar el programa de capacitación.	Dirección- Apoyo Administrativo - Asesor	Jesús Morales - Shirley Morales - Asesor	
8	Implementar el manejo del proceso contable, de costos y presupuestos.	52	Diseñar un plan de manejo de las compras y ventas.	Dirección - Gestión Comercial	Jesús Morales - Shirley Morales	$14.000.000
		53	Diagnosticar el punto de equilibrio de la empresa Luzmor.	Dirección - Gestión	Jesús Morales - Shirley Morales	
		54	Definir claramente cuál será la estructura administrativa adecuada.	Dirección - Gestión Comercial	Jesús Morales - Shirley Morales	
		55	Elegir el equipo de cómputo adecuado.	Apoyo Adminstrativo	Shirley Morales	
		56	Implementar el sistema contable.	Asesor Externo		
		57	Realizar seguimiento y control en variables (captación de datos, variables no contempladas, archivo, confirmar si el sistema suministra la información solicitada y comprobar el tiempo de respuesta del software).	Apoyo Adminstrativo-Contador	Shirley Morales - Contador	
		58	Crear informes de estados de resultados y balances generales.	Dirección-Gestión	úś Morales - Conta	
9	Determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa.	59	Crear plantillas de manejo balances generales.	Apoyo Adminitrativo-Contador	Shirley Morales - Contador	$ 500.000
		60	Crear plantillas de manejo de estados de resultados	Apoyo Adminitrativo-Contador	Shirley Morales - Contador	
		61	Crear plantillas para el manejo de cuentas de los activos	Apoyo Adminitrativo-Contador	Shirley Morales - Contador	
		62	Crear plantillas para el manejo de las cuentas de los pasivos	Apoyo Adminitrativo-	Shirley Morales - Contador	
		63	Crear plantillas para el manejo del capital contable o patrimonio	Apoyo Adminitrativo-	Shirley Morales - Contador	
10	Establecer una política de cartera eficaz.	64	Identificar los clientes que más compran en la empresa.	Gestión Comercial	Shirley Morales	$ 200.000
		65	Aumentar la fidelización de los clientes	Gestión Comercial	Shirley Morales	
		66	No otorgar créditos mayores a 30 días	Dirección-Gestión	Jesús Morales	
		67	Ofrecer compras de credi-contado, con máximo dos meses para pagar el excedente	Dirección-Gestión	Jesús Morales	
		68	Realizar estudios de crédito	Dirección	Jesús Morales	
		69	Identificar las zonas de mayor alcance en ventas de la empresa tejidos Luzmor	Apoyo Adminsitrativo-Gestión Comercial	Jesús Morales - Shirley Morales	

Tabla 56. Continuación

11	Elaborar proyecciones de ingresos y gastos estimados mensualmente.	70	Contar con una asesoría que capacite al directivo y personal de apoyo administrativo en temas financieros y contables	Asesor Externo		$ 420.000
		71	Elaborar un estado de resultados, proyección de ventas y un balance general	Apoyo Adminsitrativo-Contador	Shirley Morales - Contador	
		72	Calcular el histórico de ventas	Apoyo Adminsitrativo-Contador	Shirley Morales - Contador	
		73	Fijar las premisas de proyección	Apoyo Adminsitrativo-Contador	Shirley Morales - Contador	
12	Implementar un programa de disminución del ruido, capacitación sobre el uso adecuado de la electricidad y clasificación adecuada de los desechos sólidos.	74	Crear un programa de disminución de ruido	Asesor Salud Ocupacional		$ 1.500.000
		75	Crear un cronograma de capacitaciones sobre el uso adeacuado de la electricidad.	Asesor Salud Ocupacional		
		76	Crear el lineamiento para la clasificación adecuada de los desechos solidos.	Dirección- Asesor Externo	Jesus Morales- Asesor Externo	
13	Gestionar el uso adecuado de la materia prima, reduciendo los desperdicios de las fibras de hilo.	77	Control de inventarios en cada referencia de los insumos que existenen la bodega.	poyo de Producció	Diana Muñoz	$ 50.000
14	Realizar alianzas estratégicas con proveedores que vendan marcas amigables con el medio ambiente, denominados sellos verdes.	78	Buscar proveedores que ofrezcan productos bajo el sello verde o ecologico.	Direcciòn	Jesus Morales	$ 500.000
		79	Generar negociaciones satisfactorias tanto para la empresa Tejidos Luzmor como para sus proveedores.	Dirección	Jesus Morales	
TOTAL						**$37.670.000**

Fuente: Elaboración Propia investigadores (2015)

13.3. Cronograma

Tabla 57. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD		TIEMPO																																															
		Año 1 (2016)												Año 2 (2017)												Año 3 (2018)												Año 4 (2019)											
Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	Conocer el cliente por medio de una entrevista.	X	X																																														
2	Actualizar constantemente los datos de los clientes.		X																																														
3	Diseñar un sitio web que facilite la interacción cliente-empresa.		X	X																																													
4	Crear un buzón de sugerencias, quejas y reclamos.	X																																															
5	Regalar mediante correo electrónico una felicitación en fechas especiales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Generar pedidos en visitas domiciliaras.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Entrega de pedidos con servicio a domicilio.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Ofrecer paquetes de promociones a los compradores.				X												X												X												X								
9	Realizar cuñas radiales por año.							X												X												X												X					
10	Realizar controles de efectividad de los planes promocionales.					X												X												X												X							
11	Determinar un presupuesto moderado para los planes promocionales		X												X												X												X										
12	Crear anuncios publicitarios (pasacalles o pendones).		X												X												X												X										
13	Repartir Flyer.			X												X												X												X									
14	Crear un porcentaje de descuento flexible para compradores constante.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 57. Continuación

15	Descuentos por volumen de compra.
16	Ofrecer incentivos que generen recordatorio de la empresa en los clientes.
17	Descuento financiero por prontitud de los pagos a crédito.
18	Identificar los factores que hacen que las ventas disminuyan.
19	Desarrollar estrategias de corto y mediano plazo, aplicables a los problemas contingenciales que se presenten.
20	Direccionar las ventas de manera adecuada y eficaz.
21	Hacer llegar los productos de Tejidos Luzmor a más personas o clientes.
22	Venderle otros productos al mismo cliente que en este momento ya compra a Tejidos Luzmor.
23	Aplicar la matriz BCG al portafolio de productos actual para diagnosticar cuales son los productos más vendidos, cuales son los menos rentables y cuales deben desaparecer.
24	Realizar un diagnóstico exacto de la capacidad de producción.
25	Determinar la capacidad de producción.
26	Localizar y distribuir adecuadamente la planta de producción.

Tabla 57. Continuación

27	Organizar y Estandarizar la materia prima por color y referencia.
28	Estandarizar los productos por talla, color y diseño.
29	Crear un formato de orden de pedido acorde al sistema en serie.
30	Capacitar al personal de producción en los nuevos métodos técnicos del sistema en serie.
31	Establecer un sistema de prevención de averías, plan de mantenimiento de las máquinas y de las instalaciones eléctricas.
32	Establecer la simbología convencional del programa de reducción de tiempos y movimientos.
33	Examinar y determinar el tiempo utilizado en cada actividad del proceso.
34	Diseñar un diagrama de operaciones del proceso, representando como suceden las actividades.
35	Diseñar un diagrama analítico del proceso, mostrando la trayectoria de los productos y señalando en detalle todos los hechos que se presentan sobre su realización.
36	Elaborar un croquis de la zona de trabajo indicando la ubicación de los equipos (maquinarias).

Tabla 57. Continuación

37	Usar los símbolos convencionales numerándolos para identificar cada elemento.
38	Realizar observaciones del sitio para trazar los movimientos
39	Registrar las actividades simultáneas de varios objetos de estudio (maquinaria, operario o equipo) según una escala de tiempos común mostrando la correlación entre ellas.
40	Graficar un cuadro de distribución de tareas simultaneas hombre-máquina, útil para identificar los tiempos ociosos en cada actividad.
41	Contratar a un experto que brinde capacitación del uso de las Normas Técnicas Colombianas.
42	Examinar la simbología utilizada para el etiquetado de los productos textiles.
43	Identificar la composición del producto o los productos utilizados
44	Estandarizar el etiquetado para los productos según la talla o tamaño de los productos.
45	Definir el tipo de empaque con su respectivo logo.
46	Solicitar a la dirección estudiar la posibilidad de contratar nuevo personal.
47	Implementar el programa de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.
48	Establecer las necesidades de la capacitación.
49	Diseñar el programa de capacitación

Tabla 57. Continuación

50	Contratar un asesor externo que brinde capacitaciones en cuanto al manejo de software y maquinaria.
51	Evaluar el programa de capacitación.
52	Diseñar un plan de manejo de las compras y ventas.
53	Diagnosticar el punto de equilibrio de la empresa Luzmor.
54	Definir claramente cuál será la estructura administrativa adecuada.
55	Elegir el equipo de cómputo adecuado.
56	Implementar el sistema contable.
57	Realizar seguimiento y control en variables (captación de datos, variables no contempladas, archivo, confirmar si el sistema suministra la información solicitada y comprobar el tiempo de respuesta del software).
58	Crear informes de estados de resultados y balances generales.
59	Crear plantillas de manejo balances generales.
60	Crear plantillas de manejo de estados de resultados
61	Crear plantillas para el manejo de cuentas de los activos
62	Crear plantillas para el manejo de las cuentas de los pasivos
63	Crear plantillas para el manejo del capital contable o patrimonio

Tabla 57. Continuación

64	Identificar los clientes que más compran en la empresa.
65	Aumentar la fidelización de los clientes
66	No otorgar créditos mayores a 30 días
67	Ofrecer compras de credi-contado, con máximo dos meses para pagar el excedente
68	Realizar estudios de crédito
69	Identificar las zonas de mayor alcance en ventas de la empresa tejidos Luzmor
70	Contar con una asesoría que capacite al directivo y personal de apoyo administrativo en temas financieros y contables
71	Elaborar un estado de resultados, proyección de ventas y un balance general
72	Calcular el histórico de ventas
73	Fijar las premisas de proyección
74	Crear un programa de disminución de ruido
75	Crear un cronograma de capacitaciones sobre el uso adeacuado de la electricidad.
76	Crear el lineamiento para la clasificación adecuada de los desechos solidos.
77	Control de inventarios en cada referencia de los insumos que existenen la bodega.
78	Buscar proveedores que ofrezcan productos bajo el sello verde o ecologico.
79	Generar negociaciones satisfactorias tanto para la empresa Tejidos Luzmor como para sus proveedores.

Fuente: Elaboración propia de los autores (2015

13.4. Formulación De Políticas, Procedimientos Y Reglas

13.4.1. Políticas. La generación de políticas de la empresa tejidos Luzmor dentro de su desarrollo del plan de acción le permitirán tener en cuenta de manera clara y precisa las políticas que rigen su actividad y que deben ser tenidas en cuenta al momento de ejercer su actividad comercial. Es la base principal de estatutos a seguir por los empleados y los jefes en el desarrollo matutino de procesos y actividades. Tejidos Luzmor presenta las siguientes políticas:

a. **Política de precio**: la modificación del precio ira de la mano con la alza de los insumos utilizados, además se tendrá un precio base al cual se le puede aplicar un descuento, donde se le gane poco, pero la empresa no pierda ingresos y este sea catalogado como el precio mínimo de venta.

b. **Política de garantía**: la empresa tejidos Luzmor ofrecerá a sus clientes reposición de insumos que tengan algún problema de producción, calidad y presentación siempre y cuando este dentro de los primeros 10 días de comprados; no se dará devoluciones de dinero, ni permutaciones, solo se entregara el nuevo producto a cambio de la avería.

c. **Política de mejoramiento continuo**: de parte de la dirección se compromete a tener presente los avances de tecnología, maquinaria, capacitaciones y nuevos procedimientos productivos, a su vez de la tendencia y utilización de nuevos diseños con el fin de ser más competitivo y no quedar rezagado ni obsoleto y darle apoyo a los empleados.

d. **Política de distribución**: tejidos Luzmor entregara pedidos a manera de domicilio dentro de la ciudad de Tuluá de forma gratuita, ya para los municipios aledaños o departamentales, se le cobrara recargo por envió, pero tejidos Luzmor coordinara toda la logística de entrega.

e. **Política de producción:** tejidos Luzmor trabajara de manera continua durante 20 horas al día; los empleados cumplirán la jornada ordinario legal colombiana y todos sus estatutos de horas extras, dominicales y ordinarias.

f. **Política de manejo de insumos**: los insumos contaran con un sistema de control de inventarios en la bodega de almacenamiento; para los que ingresan, los que salen, por tipo, presentación, color y fecha de compra.

g. Política de servicio al cliente: los empleados de tejidos Luzmor tienen el deber de brindar un servicio enfocados en la amabilidad, calidez, respeto, carisma, acompañamiento, actitud equitativa y demostrando interés en satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en cuanto a lo que deseen comprar.

13.4.2. Procedimientos. El plan de acción de la empresa tejidos Luzmor tendrá como foco principal a los colaboradores que giran alrededor de los procesos productivos internos, sus clientes y empleados, con el fin de satisfacer sus necesidades.

Procesos productivos: constituidos principalmente por los objetivos a corto plazo, la misión y las políticas estipuladas por la empresa para cada periodo productivo

Clientes: enfocado en los procesos misionales, políticas de servicio, satisfacción y reclutamiento de nuevos clientes.

Empleados: guiados por el manual de funciones desarrollado por la empresa para el óptimo desempeño de sus actividades laborales, basado en los objetivos de recursos humanos y enfocados en los objetivos de producción a corto plazo para que gocen de un trabajo moderado y satisfactorio para los empleados.

13.4.2.1. **Planeación.** Se encargara de generar las estrategias a seguir por tejidos Luzmor para poder llevar a cabo el plan de desarrollo comercial, financiero, producción y de recursos humanos, teniendo en cuenta el plan de acción para cada ítem propuesto, sin dejar una lado el periodo de tiempo determinado para cumplir con los objetivos planeados, dentro de estos se tiene en cuenta: el cronograma de actividades, las personas involucradas en cada proceso, la evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos, acompañamiento a cada uno de los procesos y comunicación del avance y efectividad del plan de acción.

13.4.2.2. **Ejecución.** Se encargara de velar por la consecución y cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de acción, para ello se debe tener en cuenta:

1. Implementar cada activa con las personas responsables de cada actividad

2. Incorporar los recursos, herramientas o métodos para ejecución de cada estrategia.

3. Cumplir con el tiempo estipulado en el cronograma y ejecutar todas las actividades de manera estructurada

4. Ejecutar el presupuesto definido

5. Realizar acompañamiento general a dudad preguntas o inquietudes, refuerzos, direccionamiento y retroalimentación a la ejecución de las actividades por parte de los encargados y del dueño

6. Recolectar y procesar información importante de la consecución de las actividades

7. Informar a todo el personal sobre el progreso, contingencias, necesidades y efectividad alcanzada de cada persona encargada de cada actividad

13.4.2.3. **Seguimiento.** Serán los instrumentos aplicados para medir el desempeño de las actividades, con el propósito de aplicar correctivos para el mejoramiento e identificar los cambios que pueden conllevar al desvió del cumplimiento de los objetivos propuestos.

1. Identificar desviaciones de las metas e implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para cada actividad.

2. Ser vigía de que las acciones impartidas mejoren el cumplimento de las actividades y vuelvan a encaminar los procesos de mejoramiento.

3. Comunicar a todo el personal los avances respectivos.

13.4.2.4. **Evaluación.** Se apoyara en los indicadores de gestión anuales, para diagnosticar la consecución de objetivos y actividades planteadas en el direccionamiento estratégico año tras año, con el fin de medir la efectividad y cumplimiento de cada una de las acciones programadas para determinada área funcional.

1. Evaluar el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo

2. Realizar auditorías y control de proceso constante

3. Retroalimentar los procesos

4. Evaluar la efectividad y cumplimiento del cronograma

5. Comunicar a los empleados los resultados obtenidos y las estrategias a desarrollar, retroalimentar o dar por terminado.

13.4.3. Reglas. Las reglas a tener en cuenta serán determinadas por los objetivos a cumplir en el direccionamiento estratégico, como en el manual de funciones de cada uno de las personas asociadas a cada una de las actividades a realizar en el plan de acción, conforme también al código sustantivo del trabajo y sus implicaciones, la confidencialidad, participación, interés y disponibilidad del personal, valores corporativos, políticas, misión y visión de la empresa tejidos Luzmor.

13.5. Indicadores De Seguimiento

Tabla 58. Indicadores de Seguimiento

INDICADORES				
ÁREA	INDICADOR	PERIODO DE CALCULO	FORMULA	RESPONSABLE
Comercial	Nivel de Satisfacción	Por Venta	Rendimiento percibido - Expectactivas	Apoyo Administrativo
	Reconocimiento de la empresa	Anual	Capital Invertido / Retorno del capital	Apoyo Administrativo
	Crecimiento de ventas	Anual	$\sum$(Ventas año 1 - $\sum$Ventas año 2) / $\sum$Ventas año 1	Apoyo Administrativo - Dirección
Financiero	Optimización de costos y presupuestos	Anual	% de eficiencia del proceso contable	Dirección - Apoyo Administrativo
	Eficiencia financiera	Mensual	% eficiencia percibida de la estructura financiera	Dirección - Apoyo Administrativo
	Rotación de cartera	Mensual	Ventas anuales a crédito / promedio de cuentas por cobrar	Dirección - Apoyo Administrativo
	Proyección de ingresos	Anual	Aumento de ventas anuales en 10%	Dirección - Apoyo Administrativo
	Proyección de gastos	Anual	Gastos fijos mensuales/ Total de gastos	Dirección - Apoyo Administrativo

Tabla 58. Continuación

Gestión Ambiental	Consumo especifico de energía	Trimestral	Consumo de energía de un proceso (producto) en kWh / consumo total de energía en kWh*	Apoyo de Producción y Administrativo
	Residuos para reciclaje	Mensual	Residuos reciclados absolutos en t**	Apoyo de Producción y Administrativo
	Tasa de reciclaje	Mensual	Cantidad de residuos reciclados en t / Cantidad total de residuos en t	Apoyo de Producción y Administrativo
Producción	Efectividad del Sistema en serie	Trimestral	% de efectividad del sistema de producciòn en serie	Dirección - Apoyo Produccion
	Optimización de tiempos y movimientos	Semestral	Total Tiempo y movimientos por cada actividad / Total tiempo y movimientos real por cada actividad	Dirección - Apoyo Produccion
	Desempeño del programa	Semestral	% de desempeño del programa	Dirección
	Personal capacitado	Anual	Total personal capacitado / capacitaciones programadas	Dirección - Apoyo Administrativo

* MWh: Megavatio-hora
** t: Tiempo

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2015)

14. CONCLUSIONES

- Se logró identificar los factores claves del entorno actual, que impactan positiva o negativamente a la empresa Tejidos Luzmor, además se determinaron las amenazas y oportunidades presentes en el macro ambiente.

- En cuanto a la evaluación realizada por medio de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se concluye que la situación actual del sector textil-confección y de tejido se encuentra en el rango (2.45) puntos que demuestra que el ambiente presenta mayores amenazas que oportunidades, pero se acerca a la media que es del (2.5) puntos, entonces para mitigar estos efectos negativos se debe implementar planes de acción y de contingencia.

- Mediante el análisis estructural del sector se determinó que, los aspectos más relevantes en el comportamiento de los actores que participan en el sector textil- confección y de tejido son: la concentración de empresas competidoras, diversidad de competidores, condiciones de costos, diferenciación de los productos, barreras de salida, rentabilidad del sector, curva de experiencia, adquisición de la materia prima, impacto de los insumos y disponibilidad de productos, lo que concluir que el sector es moderadamente competitivo con tendencia de repulsión a nuevos competidores.

- Por medio del análisis del perfil competitivo, se logró identificar que la empresa Tejidos Luzmor no es la más competitiva frente a las demás empresas de tejido del sector , debido a que presenta debilidades en el cumplimiento de la entrega de pedidos, sin embargo su alcance de cubrimiento de mercado, evidencia que es una empresa que busca posicionarse a través de factores que mitigan el riesgo como los son: el portafolio de productos, la calidad del producto final, utilización de materiales óptimos, innovación, servicio al cliente y uso de la tecnología de punta en sus procesos.

- Se logró identificar los factores claves del medio interno, que impactan positiva o negativamente a la empresa Tejidos Luzmor, además se determinaron las debilidades y fortalezas que posee la empresa internamente.

- Como resultado de la evaluación realizada por medio de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se concluye que la situación actual de la empresa se encuentra en el rango (2.08) que representa un valor por debajo de la media que se ubica en (2.5) puntos, pues presenta mayores debilidades que fortalezas.

- Mediante el uso de la herramienta de diagnóstico y análisis; debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), se diseñaron estrategias, con base en el análisis de la evaluación de factores internos y externos (EFI Y EFE), para fortalecer los procesos administrativos que brinden solidez a la gestión empresarial.

- A través de las estrategias se logró consolidar el direccionamiento estratégico mediante el plan de acción de corto y mediano plazo, por medio de los problemas identificados en la empresa tejidos Luzmor, así como las causas, efectos y solución. Del mismo modo se plantearon objetivos a corto plazo mejorando la problemática identificada, asignándole actividades correspondientes a cada objetivo necesarias para cumplir las metas propuestas, evaluadas mediante una matriz de indicadores de control para garantizarle a la empresa el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de acción y la consecución del cronograma en la línea de tiempo estipulada para cuatro (4) años

15. RECOMENDACIONES

Mediante Los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se le recomienda a la empresa tejidos Luzmor seguir las siguientes indicaciones:

- La empresa Tejidos Luzmor se debe ajustar a los cambios por medio de las estrategias de desarrollo del plan estratégico para el periodo comprendido entre los años 2016-2019

- Se sugiere fortalecer las debilidades con base a las estrategias a corto plazo que indican el mejoramiento del área comercial, financiera, gestión ambiental y producción.

- El plan estratégico 2016-2019, requiere un presupuesto por valor de $ 37.670.000, se recomienda gestionar y garantizar los recursos necesarios para la plena ejecución del plan, de esta manera algunas de las estrategias para financiar el plan estratégico son:
    - Participación en convocatorias públicas y privadas: el capital para aumentar el crecimiento de la empresa, puede ser adquirido por medio de convocatorias del gobierno nacional, entre ellas se encuentran: Fondo Emprender, Colciencias y Innpulsa Colombia. De igual forma existen oportunidades para las MiPymes y las ideas de negocio, en el sector privado como es el caso de: el fondo capital de riesgo de Coomeva, la red de emprendedores de Bavaria, entre otros.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores para adquirir la materia prima más económica y la tecnología necesaria y de punta, que permita aumentar la capacidad de producción.

- La gestión del tiempo en el plan de acción es fundamental para lograr los objetivos estratégicos y a corto plazo en los tiempos propuestos, es por ello que se recomienda tener presente el cronograma de actividades, ejecutando las tareas en los tiempos planeados.

BIBLIOGRAFIA

Betancourt Guerrero, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de Trabajo pra grupos de investigación.* Cali: Universidad del Valle. (Primera ed.)

Betancourt Guerrero, B. (2014). *Analisis Sectorial y Competitividad.* Cali: Poemía. (Sexta reimpresión)

Betancourt Guerrero, B. (2013). *Benchmarking competitivo un enfoque prático.* Cali: Universidad del Valle. (Primera ed)

Camára de Comercio Tuluá. (2014). *Comportamiento Empresarial 2014.* Tuluá: Camára de Comercio.

Camp, R. (1993). *Benchmarking.*

Collazo, I. M. (2013). Universidad Autonoma de Occidente. *Planeacion Estregica en la Empresa Confecciones Salome*.

Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.

Palacio González, R. D. (1999). *Estrategias Competitivas Gerenciales.* Cali: Ruben Dario Palacio G. Editor.

Serna Gómez, H. (2012). *Gerencia Estratégica.* Bogotá: 3R Editores.

WEBGRAFÍA

Aktiva. (25 de Octubre de 2015). *Estudios Sectoriales.* Obtenido de Comportamiento de los Sectores Textil y Confeccion: http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/Textil_confecciones_septiembre_2015.pdf

Camfive . (2015). *Maquinas* . Obtenido de http://www.camfive.com/es/?ccode=co

Camfive corporation Colombia S.A.S. (s.f.). *Camfive*. Obtenido de http://www.camfive.com/en/content/33-camfive-corporation-colombia-sas

Chávez, A. &. (dIciembre de 2004). *biblioteca_digital*. Obtenido de El Perfil Organizacional de las PYMES en el sector manufacturero: un análisis integral: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-226-2849udo.pdf

Coats . (2015). Obtenido de Todo Sobre Fibras Textiles : http://www.coatsindustrial.com/es/information-hub/apparel-expertise/know-about-textile-fibres

Coronel David, M. (10 de Diciembre de 2014). Proyecto de Grado. *Vos, sos Tuluá. Reposicionamiento de marca ciudad como elemento de proyección social* . Valle del Cauca, Colombia: UP- Universidad de palermo.

DolarWeb.com. (30 de Noviembre de 2015). Obtenido de http://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar.html?periodo=365&year=2015

El País. (17 de 9 de 2014). *ElPais.com.co.* Obtenido de Confecciones lideran repunte industrial de Cali y el Valle: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/confecciones-lideran-repunte-industrial-cali-y-valle

El tabloide . (9 de Marzo de 2015). *Judicial* . Obtenido de Tuluá: http://www.eltabloide.com.co/mas-seguridad-en-la-ciudad/

El tiempo. (15 de Octubre de 2006). *eltiempo.com*. Obtenido de El 'Cóndor' Lozano tuvo su homenaje en Tuluá, la Academia de Historia no lo ve con buenos ojos: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3286277

El Tiempo. (23 de Julio de 2014). *Gobierno apoya creadores de textiles que piensan y sienten*. Obtenido de http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/apoyo-al-sector-textil-/14293279

El Tiempo. (23 de Septiembre de 2015). En el Valle están siete de los diez municipios más violentos del país. págs. http://www.eltiempo.com/colombia/cali/cifras-de-violencia-siete-municipios-mas-violentos-estan-en-el-valle/15337415.

Fashionradicals. (21 de Enero de 2013). *fashionradicals*. Obtenido de ¿Qué es Denim, Indigo y Jeans? Colombiatex 2013: http://www.fashionradicals.com/editoriales-de-moda/que-es-denim-indigo-y-jean-colombiatex-2013/

Fashionradicals.com. (2013). Obtenido de ¿Qué es Denim, Indigo y Jeans? Colombiatex 2013: http://www.fashionradicals.com/editoriales-de-moda/que-es-denim-indigo-y-jean-colombiatex-2013/

Inexmoda. Informe sectorial. (23 de Enero de 2007).

La República. (22 de Enero de 2015). Sector textil revisará a la baja crecimiento en 2015. Obtenido de http://www.larepublica.co/sector-textil-revisar%C3%A1-la-baja-crecimiento-en-2015_211546

Marketingdirecto.com . (2015). *Flyer*. Obtenido de http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/flyer-2/

Marulanda, O. P. (27 de Julio de 2014). *El Mundo.com* - . Obtenido de El sector textil crece a paso lento en Colombia: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_sector_textil_crece_a_paso_lento_en_colombia.php#.VlzSDl7UWTt

Ministerio de Industria y Comercio - Jorge Humberto Botero. (4 de junio de 2004). *puntofocal*. Obtenido de Reglamento Técnico de Etiquetado o Rotulación de Textiles y Confecciones: http://www.puntofocal.gov.ar/notific_otros_miembros/col86_t.pdf

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO . (2 de 1 de 2013). Obtenido de dECRETO NUMERO 074 : http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/ENERO/23/DECRETO%2074%20DEL%2023%20DE%20ENERO%20DE%202013.pdf

Miratex. (2015). ¿Quienes Somos? pág. http://www.miratex.com/.

Nishikun, A. P. (2011). *Universidad Autonoma de Occidente.* Obtenido de Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Confecciones Meicy S.A.S.

Nuestromunicipio. (09 de junio de 2015). *Nuestromunicipio*. Obtenido de http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml

Preciado, A. (30 de Mayo de 2012). *Actualidadetnica.com*. Obtenido de Microtráfico, amenaza relegada: http://actualidadetnica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8563:microtrafico-amenaza-relegada&catid=66:columnistas&Itemid=121

Sandoval, I. S. (1880). *Libros en Google*. Obtenido de Desarrollo Economico Local/ Regional y Foemento Productivo: https://books.google.es/books?id=t74-ahDd8O0C&pg=PA76&lpg=PA76&dq=La+capacidad+de+un+pa%C3%ADs+para+sostener+y+expandir+su+participaci%C3%B3n+en+los+mercado+internacionales+y+elevar+simult%C3%A1neamente+el+nivel+de+vida+de+su+poblaci%C3%B3n&source=bl&ots=

Strickland, T. &. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos*. Obtenido de (13va. Edición): http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13353/Bibliograf%C3%ADa.pdf

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2013). *Desempeño del sector Textil-Confección 2008-2012.* Bogotá, D.C: Superintendencia de sociedades.

Tlanfeng. (2015). *Maquina Auxiliar* . Obtenido de Devanadora : http://www.wovenbagmachine.es/6-winder-15.html

Universidad Nacional de Colombia. . (s.f.). *GUÍA ANÁLISIS DOFA*. Obtenido de http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf

Velasquez, J. (5 de Mayo de 2014). *CÁMARA Algodón, Fibras, Textil, Confecciones*. Obtenido de prezi.com: https://prezi.com/ifeziewwuukr/camara-algodon-fibras-textil-confecciones/