

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PROM S.A.S.

2017 - 2020

MARÍA ELENA NARANJO ROJAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI, 2017

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PROM S.A.S.

2017 - 2020

MARÍA ELENA NARANJO ROJAS

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR

Doctor BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI, 2017

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Problema de investigación y metodología	10
1.1 Antecedentes y formulación del problema.....	10
1.2 Formulación del problema	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificación.....	12
1.5 Marcos referenciales	14
1.5.1 Marco teórico.....	14
1.5.2 Marco contextual	22
1.5.3 Estado del arte	22
1.5.4 Marco lógico.....	24
1.6 Metodología	26
1.6.1 Tipo de estudio	26
1.6.2 Método de investigación.....	27
1.6.2.1 Método inductivo.....	27
1.6.2.2 Método deductivo	27
1.6.2.3 Método analítico	27
1.6.3 Técnicas de recolección de información	28
1.6.3.1 Entrevista	28
1.6.3.2 Observación y experiencia.....	28
1.6.3.3 Análisis documental	29
1.6.4 Fases de la investigación	29
1.6.4.1 Proceso estratégico	29
1.6.4.2 Fase 1: Análisis interno y externo	31
1.6.4.3 Fase 2: Formulación de estrategias.....	31
1.6.4.4 Fase 3. Formulación de planes de acción e indicadores de control	32
1.6.5 Fuentes de información	32
1.6.5.1 Fuentes primarias.....	32
1.6.5.2 Fuentes secundarias	33
1.6.6 Instrumentos de recolección de información.....	33
2 Caracterización de la empresa.....	34
2.1 Caracterización e historia.....	34
2.2 Estructura	35
2.3 Misión actual.....	36
2.4 Visión actual.....	36
2.5 Objetivos actuales	36
2.6 Productos y servicios	36
2.7 Mercado.....	37
3 Análisis externo.....	38

3.1	Entorno geofísico	38
3.1.1	Clima	40
3.1.2	Infraestructura vial.....	41
3.2	Entorno social.....	45
3.3	Entorno demográfico.....	48
3.4	Entorno cultural.....	52
3.5	Entorno ambiental	53
3.6	Entorno económico	55
3.7	Entorno político.....	58
3.8	Entorno legal o jurídico.....	62
3.9	Entorno tecnológico	64
3.10	Análisis integrado del entorno	68
3.11	Análisis de variables claves	69
3.12	Análisis del sector	79
3.12.1	Características del sector.....	79
3.12.2	Diamante competitivo	85
3.12.2.1	Factores de productividad	86
3.12.2.2	Sectores conexos y cadenas productivas.....	87
3.12.2.3	Demanda	89
3.12.2.4	Oferta	90
3.12.3	Las cinco fuerzas competitivas	91
3.12.3.1	Posibilidad de competidores potenciales	93
3.12.3.2	Rivalidad del sector (entre competidores)	94
3.12.3.3	Poder de negociación de los compradores	94
3.12.3.4	Poder de negociación de los proveedores	94
3.12.3.5	Amenazas de productos sustitutivos	95
4	Benchmarking	97
4.1	Organizaciones a comparar	97
4.1.1	Twins	97
4.1.2	Dream On	98
4.1.3	Café Ropa Sport - Efficace	99
4.1.4	Beacon Wear.....	99
4.1.5	Mi Grado Once	100
4.1.6	Eleven Factory	101
4.1.7	PROM S.A.S.....	101
4.2	Descripción de los factores críticos de éxito. F.C.E.	102
4.3	Matriz perfil competitivo	103
4.4	Radares de comparación	104
4.5	Interpretación de resultados	109
4.6	Recomendaciones a la empresa PROM S.A.S.	110
5	Análisis interno	111
5.1	Análisis por áreas funcionales.....	111
5.2	Diagnóstico de la gestión administrativa y funcional.	112
5.3	Diagnóstico del marketing	113
5.4	Diagnóstico de la producción.....	114
5.5	Diagnóstico de la gestión humana	115

5.6	Evaluación integrada de la situación interna.....	116
6	Análisis DOFA.....	120
6.1	Matriz de evaluación de factores externos (M-EFE)	120
6.2	Matriz de evaluación de factores internos (M-EFI)	121
6.3	Matriz DOFA	122
7	Direccionamiento estratégico	124
7.1	Misión Actual.....	125
7.2	Visión Actual	125
7.3	Valores corporativos	125
7.4	Formulación de estrategias y diseño organizacional.....	126
7.5	Estrategias de crecimiento Ansoff	127
7.6	Matriz BCG (Boston Consulting Group) o de crecimiento - participación	128
7.7	Estructura de la empresa PROM S.A.S.....	129
8	Plan de acción, evaluación y control.....	130
8.1	Análisis de la situación actual	132
8.2	Objetivos de corto plazo.....	134
8.3	Cronograma.....	135
8.4	Recursos y presupuesto	136
8.5	Formulación de políticas procedimientos y reglas.....	136
9	Seguimiento y control	139
10	Conclusiones	141
11	Recomendaciones.....	144
12	Bibliografía	146

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Escuelas de pensamiento estratégico	16
Tabla 2. Evolución del pensamiento estratégico.....	24
Tabla 3. Marco lógico para la empresa Prom S.A.S.	25
Tabla 4. Variables entorno geofísico	44
Tabla 5. Cobertura neta (%) en educación en Cali, según nivel educativo	48
Tabla 6. Variables del entorno social.....	48
Tabla 7. Variables del entorno demográfico	51
Tabla 8. Variables del entorno cultural	53
Tabla 9. Variables del entorno medio ambiental	55
Tabla 10. Variables del entorno económico	57
Tabla 11. Variables del entorno político.....	62
Tabla 12. Variables del entorno legal	64
Tabla 13. Variables del entorno tecnológico	65
Tabla 14. Listado de variables claves	68
Tabla 15. Análisis de Producto Interno Bruto (PIB).....	69
Tabla 16. Análisis de cobertura de internet	72
Tabla 17. Análisis de Tasa de escolaridad	74
Tabla 18. Análisis de Informalidad.....	75
Tabla 19. Análisis de tasa de crecimiento de la población	77
Tabla 20. Análisis estructural del sector confecciones - cinco fuerzas competitivas	91
Tabla 21. Peso ponderado por concepto	103
Tabla 22. Matriz del perfil competitivo	104
Tabla 23. Análisis por áreas funcionales empresa PROM S.A.S.	111
Tabla 24. Evaluación del nivel de ventas.....	116
Tabla 25. Evaluación del nivel de ventas.....	116
Tabla 26. Evaluación del nivel de ventas.....	117
Tabla 27. Evaluación del nivel de ventas.....	119
Tabla 28. Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	120
Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos EFI	121
Tabla 30. Matriz DOFA.....	122
Tabla 31. Estrategias planteadas a partir del análisis de la matriz DOFA	123
Tabla 32. Objetivos de largo plazo y estrategias	126
Tabla 33. Matriz Ansoff para la empresa PROM S.A.S.	128
Tabla 34. Matriz BCG o de crecimiento - participación para la empresa PROM S.A.S.	130
Tabla 35. Análisis de la situación actual.....	132
Tabla 36. Objetivos de corto plazo y actividades	134
Tabla 37. Cronograma	135
Tabla 38. Recursos y presupuesto.....	138
Tabla 39. Seguimiento y control.....	139
Tabla 40. Seguimiento al plan de acción	140

Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Proceso estratégico	30
Gráfico 2. Organigrama PROM S.A.S.....	35
Gráfico 3. Localización de Santiago de Cali en el Valle del Cauca	40
Gráfico 4. Ríos del municipio de Santiago de Cali.....	40
Gráfico 5. Mapa vial del Valle del Cauca.....	42
Gráfico 6. Estado de las vías departamento Valle del Cauca	43
Gráfico 7. Sobretasa de desempleo, pobreza monetaria y pobreza extrema anual	46
Gráfico 8. Composición etnográfica de Santiago de Cali	49
Gráfico 9. Evolución demográfica de Cali desde 1809	50
Gráfico 10. Estructura de la población en Santiago de Cali	51
Gráfico 11. Mapa comunas de Santiago de Cali.....	61
Gráfico 12. Mapa corregimientos de Santiago de Cali	61
Gráfico 13. Diamante competitivo sector textil - confecciones.....	87
Gráfico 14. Estructura de la cadena productiva de la industria textil	89
Gráfico 15. Cinco fuerzas competitivas sector confecciones	96
Gráfico 16. Radar de valor empresa PROM S.A.S.....	105
Gráfico 17. Radar de valor Sopesado empresa PROM S.A.S.	105
Gráfico 18. Radar de valor empresa MI GRADO ONCE	106
Gráfico 19. Radar de valor Sopesado empresa MI GRADO ONCE	106
Gráfico 20. Radar de valor empresa DREAM ON	107
Gráfico 21. Radar de valor Sopesado empresa DREAM ON	107
Gráfico 22. Radar de valor empresa DREAM ON	108
Gráfico 23. Radar de valor Sopesado empresa DREAM ON.....	108
Gráfico 24. Comparación radares de valor	109
Gráfico 25. Comparación radares de valor sopesado.....	110
Gráfico 26. Matriz de Ansoff.....	127

Introducción

La planeación estratégica es uno de los temas que no pierden vigencia en el campo empresarial, sus conceptos y aplicaciones en diferentes ámbitos se han desarrollado a lo largo de varias décadas; en su aplicación empresarial permite obtener una visión amplia del estado actual y de los caminos a seguir, con el fin de lograr estabilidad, mejoramiento de procesos, productividad y lo más importante, evolucionar y permanecer en el mercado, siendo competitivo.

Por lo anterior, su campo de aplicación es ideal para una empresa en crecimiento, como lo es PROM S.A.S.; la cual nació de la visión de un joven emprendedor y que se ha desarrollado especializándose en un mercado de jóvenes, donde la imagen y la individualidad son muy importantes, por lo que su enfoque ha logrado una identidad y un reconocimiento, se especializa en el diseño y confección de prendas únicas y personalizadas, especialmente para jóvenes en el último año de educación superior.

La planeación estratégica se elaboró con base en la metodología planteada por Mintzberg, H.; Lampel, J. & Ahlstrand, B. (+1999), quienes plantean que esta es un sistema complejo que crece y se desarrolla a través de un proceso de evolución, enfocándonos principalmente en las tres escuelas prescriptivas que conforman lo que se conoce como el “pensamiento estratégico racional”, planteando la concepción convencional de la formulación estratégica a través de su carácter normativo.

Para su desarrollo se aplicaron entrevistas al personal vinculado laboralmente, a los talleres de confección y otros proveedores que hacen parte de la cadena productiva, así como a algunos de los clientes, con lo que se identificó el estado actual de la empresa PROM S.A.S, así como sus principales debilidades y fortalezas; con base en ello se plantearon unas directrices que le permitirán continuar creciendo y mejorando sus estándares de productividad y calidad.

El objetivo de la investigación, corresponde a diseñar y proponer un Plan estratégico para la empresa PROM S.A.S. para el período 2017 - 2020, que integre la visión de su fundador y Gerente, para que la empresa, conservando su esencia, pueda continuar siendo competitiva y rentable, generando beneficios para sus directivos, empleados, proveedores y clientes.

1. Problema de investigación y metodología

1.1 Antecedentes y formulación del problema

PROM S.A.S., es una empresa unipersonal, especializada en la fabricación de prendas de vestir personalizadas, con valor agregado que resaltan la identidad de comunidades; reconocida en la fabricación de Chaquetas, accesorios y otras prendas de PROM para colegios en el Valle del Cauca, Popayán, Huila y el Eje Cafetero.

La idea de negocio nació en el año 1998 cuando el fundador de la empresa se encontraba cursando el último año de bachiller; en el 2003 mientras adelantaba estudios de Administrador de empresas en la Universidad ICESI, se presentó lo que sería el primer diseño virtual de la empresa, como parte de una iniciativa de liderazgo estudiantil para generar sentido de pertenencia por la carrera, entre el 2006 y el 2007, se hace la primera chaqueta de PROM, definiendo el eje actual de la empresa.

Uno de los aspectos más importantes, ha sido posicionar el nombre de la empresa, adquirir credibilidad y confianza, con el fin de generar una dinámica de referidos y mantener un crecimiento constante. A partir de allí, la empresa ha presentado un crecimiento sostenido en las ventas, actualmente cuenta con 10 empleados directos y genera en promedio 20 empleos indirectos; sin embargo, esto ha traído una serie de situaciones relacionadas, tanto positivas como negativas; entre ellas: manejo del personal, control administrativo, clima organizacional, logística entre otros.

Al ser una empresa con participación de varios miembros de una familia y debido a su crecimiento de los últimos cinco años; se han venido presentado situaciones que afectan su productividad tales como: incremento de pedidos que sobrepasan la capacidad productiva inicialmente planteada, sobre costos generados por errores de los empleados, falta de

direccionamiento en el personal, decisiones divididas entre las personas responsables de la gerencia y el departamento de producción en lo referente al manejo de personal, obligaciones fiscales debido al aumento de las compras a proveedores y el nivel de ventas actual.

Todo esto ha llevado a plantearse la forma de resolver en el corto plazo, algunas de las situaciones antes descritas, con el fin de dar una estabilidad a la empresa y continuar su camino de crecimiento, mejorando sus niveles de productividad.

1.2 Formulación del problema

Uno de los principales problemas que presentan la mayoría de micro empresas en Colombia, es que inician sus actividades con un proyecto pequeño y no se encuentran preparadas para afrontar las responsabilidades y obligaciones generadas por el crecimiento de la demanda; en la medida que esto sucede, comienzan a aplicar medidas de “emergencia” que les permitan seguir operando en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Al estar tan concentrados en solucionar los problemas operativos y administrativos que se les presentan diariamente, descuidan la búsqueda de soluciones de fondo que les permitan subsanar sus deficiencias y dar el paso que requieren para convertirse en grandes empresas; en algunas de ellas, incluso esta falta de previsión las lleva a afrontar grandes crisis y muchas veces a su cierre.

Por tanto, una de las herramientas que permite al empresario conocer su empresa, realizar su gestión gerencial con eficiencia y planear su futuro y ejecutar actividades que les permitan lograr sus metas es la planeación estratégica, por lo que se considera que a través de su desarrollo, se realizará un importante aporte para la empresa PROM S.A.S. Es así como de acuerdo con la información obtenida a través de la observación de las actividades de la empresa PROM S.A.S.,

las inquietudes y expectativas de su personal directivo; se estima que el principal interrogante que se debe resolver es el siguiente:

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan estratégico de la empresa PROM S.A.S. para el período 2017 - 2020?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular la planeación estratégica de la empresa PROM S.A.S para el periodo 2017 - 2020, que garantice su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el diagnóstico de la situación actual (análisis interno y externo) de la empresa PROM S.A.S.
- Realizar el análisis del sector de la empresa PROM S.A.S.
- Realizar el benchmarking para la empresa PROM S.A.S. con el fin de identificar su perfil competitivo.
- Formular el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos y estrategias para la empresa
- Exponer un plan de acción para la empresa, con indicadores de seguimiento y control.

1.4 Justificación

Debido al crecimiento en las ventas que se ha generado en la empresa PROM S.A.S. desde el año 2002, se vienen presentando algunos problemas administrativos que afectan la productividad; algunas de las situaciones más relevantes son: financiación para crecimiento, vinculación de nuevos talleres que cumplan con los estándares exigidos por el cliente final, manejo administrativo (contable y tributario), cambio de la clasificación fiscal al requerir pasar

de régimen simplificado a régimen común, manejo del personal en lo referente al cumplimiento de las políticas actuales de vinculación de personal, salud ocupacional, contratación, administración del personal especialmente en los aspectos disciplinarios, niveles de producción insuficientes para atender la totalidad de la demanda; se tiene la necesidad de implementar una estrategia que permita una óptima administración del personal y los procesos internos.

El objetivo principal consiste en identificar el estado actual de la empresa PROM S.A.S, sus principales debilidades y fortalezas; para con base en ello, trazar unas directrices que le permitan, fundamentados en sus fortalezas, mejorar aquellos aspectos que requieren atención en el corto, mediano y largo plazo; disminuyendo la carga administrativa, de tal forma que permita enfocarse en el mejoramiento de los procesos productivos, mayor control de los estándares de calidad, ampliación del mercado, mayores controles contables y financieros.

Por tanto, la expectativa es generar en un plazo de 6 meses un diagnóstico de la empresa PROM S.A.S. en las tres áreas principales que son: comercial y mercadeo, tesorería y contabilidad, producción. De este modo, en un año los directivos podrán iniciar con la implementación de las actividades proyectadas para los objetivos de corto y mediano plazo.

El aspecto teórico permitirá al gerente y propietario, conocer el estado actual de su empresa a través de un diagnóstico real, identificando los principales puntos críticos que afectan su productividad y que pueden generar pérdidas o que representan un riesgo para la continuidad de la empresa. Con base en esta información se podrán asignar los recursos financieros eficiente y eficazmente, para lograr mejoras en el corto plazo; disminuir los costos operativos ocultos, generados por las deficiencias operativas; elaborar y establecer políticas claras que le permitan dirigir la empresa en los próximos cuatro años.

La planeación estratégica se elaborará con base en la metodología planteada por Mintzberg, H.; Lampel, J. & Ahlstrand, B. (1999), quienes plantean que esta es un sistema complejo que crece y se desarrolla a través de un proceso de evolución, enfocándonos principalmente en las escuelas prescriptivas que son la de Diseño, Planeación y Posicionamiento.

En el aspecto práctico su aplicación puede implementarse en varias etapas, la primera de las cuales puede ser en el corto plazo, generando acciones correctivas para las actividades diarias de la empresa; con esto se beneficiarían los proveedores, porque se debe lograr una sinergia de tal manera que el trabajo conjunto les disminuya los tiempos perdidos por errores en la producción, los clientes porque se mejorarán los tiempos de entrega, los empleados porque la estabilidad y el crecimiento de la empresa les va a permitir mejorar sus condiciones laborales; finalmente el gerente y propietario, al lograr un plan de trabajo que le permita alcanzar los objetivos propuestos.

1.5 Marcos referenciales

1.5.1 Marco teórico

Escuelas de pensamiento estratégico

Para comprender como llega a utilizarse la planeación estratégica en las organizaciones, se debe iniciar por conocer el origen y aplicación de este concepto en diferentes ámbitos a través de la historia, tales como el sistema biológico, militar, social, político y económico; hasta su aplicación en las organizaciones.

Referente a estrategia militar, el primer autor del que se tiene conocimiento es un general y filósofo chino de quien se conoce a través de El arte de la Guerra, en dicha obra plantea tres bases para la estrategia en la guerra, las cuales corresponden a las bases de la estrategia organizacional, estas son; la organización, las circunstancias y la disposición (Sun, 2003).

Otras definiciones de estrategia aplicada a las organizaciones, se encuentran en (Chandler, 2003), que define la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999).

Safari define el término estrategia, como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, los cuales deben ser congruentes; es decir, pueden ser el resultado de una planeación formal de la definición de metas. No obstante, este patrón se da sin que exista la planificación.

Mintzberg; Ahlstrand & Lampel (1999); en su libro Safari a la Estrategia, plantean una metáfora del Management Estratégico al compararlo con un elefante, el cual es visto por “partes”, generando diferentes ideas de un todo; cada una de estas partes comprende las diez escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia, la invitación de los autores es que para formular una estrategia se deben tener todos los puntos de vista y cada una de estas escuelas hace un aporte importante para lograr este objetivo. En la Tabla 1 se relacionan cada una de ellas, con sus principales conceptos. Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (1999), plantean que la teoría del Management estratégico surge a partir de las tres escuelas prescriptivas, estas se dividen en tres grandes corrientes o categorías según su naturaleza.

Escuelas prescriptivas: Se preocupan por el cómo se deberían formular las estrategias, conforman lo que se conoce como el “pensamiento estratégico racional”, son de carácter normativo y su pretensión es de preceptuar, ordenar y determinar el concepto de estrategia y su proceso de formación. Estas son; La escuela de Diseño, la de Planificación y la de Posicionamiento (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999).

Escuelas descriptivas: Se enfocan en mostrar descriptivamente como y porque surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. Están conformadas por las escuelas Empresarial,

Cognoscitiva, de Aprendizaje, de Poder, Cultural y Ambiental (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999).

Tabla 1. Escuelas de pensamiento estratégico

Naturaleza	Escuela de pensamiento	Conceptos
Prescriptiva	Escuela de Diseño	Valoriza la elaboración de la estrategia como un proceso de <i>concepción informal</i> .
	Escuela de planificación	Consolida la elaboración de la estrategia como proceso de <i>planificación formal</i> .
	Escuela de posicionamiento	Plantea la formación de estrategia como un proceso analítico, hace menos énfasis en el proceso de elaboración de la estrategia como tal y privilegia el contenido, principalmente el <i>análisis del posicionamiento</i> estratégico de la empresa en el mercado.
Descriptiva	Escuela Empresarial.	También conocida como de "emprendimiento", asocian la estrategia al espíritu de empresa, que definen como la creación de una visión por un gran líder.
	Escuela cognoscitiva.	La elaboración de la estrategia es concebida como proceso mental que conduce al individuo a la visión. Se apoyan en la psicología cognitiva para penetrar el espíritu del estratega.
	Escuela de aprendizaje.	Plantea que la elaboración de la estrategia se logra progresivamente, al ritmo de la adaptación de la empresa o de su aprendizaje, por lo que se concibe como proceso <i>emergente</i> .
	Escuela de poder.	La elaboración de la estrategia como un proceso de <i>negociación</i> entre grupos opuestos, tanto al interior como al exterior de la organización.
	Escuela cultural.	Considera la elaboración de la estrategia como proceso <i>colectivo</i> y de <i>cooperación</i> , enraizado en la cultura de la organización.
	Escuela Ambiental.	La elaboración de la estrategia es un proceso de reacción que tiene su origen en el entorno exterior de la empresa.
Integradora	Escuela de configuración.	La formación de estrategia es un proceso de transformación que integra las escuelas anteriores, a través de siguientes elementos: el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto, en las diferentes etapas de crecimiento de la empresa.

Fuente: Mintzberg; Ahlstrand & Lampel (1999).

Escuela integradora: Define la formación de estrategia como un proceso de transformación, lo conforma la Escuela de Configuración (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999).

Escuela de diseño: Sus orígenes se encuentran en los libros de Liderazgo en Administración de Selznick Philip (1957), donde planteaba pensar la creación de estrategia como un estudio de caso donde el concepto central es la competencia característica que posteriormente da base al concepto de competencia distintiva. Además, consideran la estrategia como una perspectiva

planificada y única cuyo responsable es el líder de la organización con cambios ocasionales, lo que hace difícil su adaptación al entorno globalizado (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999).

Mintzberg; Ahlstrand & Lampel (1999), plantean las siguientes premisas de la Escuela de Diseño (junto con referencias a las contribuciones de Andrews en el texto *Harvard, Christensen y col.*, 1982):

- La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Afirman además que los managers “aprenden formalmente” la creación de estrategia, a través de un proceso de pensamiento controlado, y posteriormente fluye la acción o la ejecución de la estrategia. Para los autores la creación de estrategia no es una aptitud natural ni intuitiva de los managers.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega. El directivo, managers o CEO (*Chief Executive Officer*), es el único estratega, es el encargado de tomar todas las decisiones, imponerlas a la organización y vigilar su cumplimiento mediante la planificación, el presupuesto y el control. Esta premisa excluye a los demás miembros de la organización, así como a personas externas, puesto que solo plantean injerencia de la Junta Directiva que es quien debe revisar la estrategia.
- El modelo de formación de estrategia, debe mantenerse simple e informal, esta premisa está ligada a la anterior, ya que los autores plantean lo simple como la forma de asegurar que el directivo sea el único que pueda controlar la estrategia, bajo lo que considera “una cuestión de criterio”
- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Estas deben ser adaptadas a los casos individuales, se concentra en el proceso

de desarrollo de la estrategia, la cual es un “proceso creativo” del directivo, el cual genera una característica propia.

- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. Según Andrews (1982), la estrategia es absoluta, la cual es formulada completamente por el Directivo o Manager para su aplicación.
- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Andrews plantea que aun en organizaciones complejas, la estrategia debe ser simple para que pueda ser articulada y hacerla comprensible para toda la organización.
- Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación. Establece una diferencia marcada entre la formulación y la aplicación, y un orden estricto para estas dos etapas.

Escuela de planificación: Presentada en 1965 por H. Igor Ansoff en su texto *Corporate strategy*, plantea la creación de la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal que se descompone en sub estrategias y programas. Para su creación, la organización debe contar con un departamento de planificación estratégica que trabaja en conjunto con el directivo principal, plantea cambios periódicos e incrementales (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999).

Esta escuela aceptó casi todas las premisas de la Escuela de Diseño, una de las diferencias planteadas es que el directivo principal sigue siendo el creador de la estrategia, pero su papel principal más que crearla es aprobarla. A continuación, se resumen las premisas de la Escuela de Planificación propuestas por Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand (1999).

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Escuela de posicionamiento: Se origina en los años setenta con Schendel y Hatten, posteriormente su máximo representante es Michael Porter, quien plantea que la estrategia debe enmarcarse tanto en el comportamiento de los sectores como en las empresas individuales; percibe la estrategia como un proceso controlado y consciente (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999).

Así mismo, Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand (1999), plantean el concepto de la ventaja competitiva, la creación de estrategia como un proceso analítico, donde deben tenerse en cuenta puntos como el medio económico y el mercado competitivo; en esta escuela las estrategias no se formulan, sino que se seleccionan. Esta escuela identifica cinco fuerzas en el entorno de una organización que influyen en las condiciones de competencia:

- La amenaza de los nuevos competidores que puedan superar las barreras de entrada protectoras.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.

- La amenaza de los productos sustitutos.
- La intensidad de la competencia.

Las premisas de la Escuela de Posicionamiento, descritas por Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand (1999), son las siguientes:

- las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas con base en un cálculo analítico.
- Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos, que oficialmente controlan las alternativas.
- Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

Otros autores, citados por Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand (1999), también han realizado aportes importantes a la teoría de la planeación estratégica, entre ellos Porter (1980), plantea el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y como la organización utilizando esas fuerzas puede lograr una ventaja competitiva; estas son:

- Entrantes potenciales al mercado.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores (clientes).
- Poder de negociación de los proveedores.
- Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores.

Con base en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pueden inferir algunas de las acciones a seguir, que permitan continuar siendo competitivos, considero que estas requieren ser analizadas periódicamente para adaptarlas a los cambios del entorno. Otro concepto destacado afirma:

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generaran sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, alinea las competencias, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicaran para asegurar que la organización alcance los resultados planeados (Arão & Chiavenato, 2011).

Lo anterior, solo se puede lograr cuando todas las personas que hacen parte de la organización comparten esta visión y la aplican. Otro campo en el que se observa la aplicación de la estrategia, es a través de la Teoría de Juegos, una rama de las matemáticas aplicadas que estudia los comportamientos óptimos que se eligen cuando el costo - beneficio de cada opción no es fijo, sino que depende, sobre todo de las elecciones de otros individuos (Arão & Chiavenato, 2011). Aplicando este concepto al ámbito empresarial, se puede observar que esta es la situación que se presenta en las empresas cuando deben enfrentarse a los competidores, quienes deben llevar a cabo diferentes actividades para diferenciar y “ganar” el mercado en el cual compiten.

De acuerdo con Arão & Chiavenato (2011), el pensamiento estratégico se transforma de acuerdo con el contexto o entorno en el que se desarrolla y hacen referencia a lo expuesto por Drucker (1950), quien plantea que el papel del estratega (que para el caso sería el empresario), es lograr que la empresa avance, adaptándose a los cambios del mercado, a través de una planeación formal.

Como se puede observar, la planeación estratégica es un tema transversal en todas las empresas; tan importante que ha sido tratado por varios autores a lo largo de la historia. Lo cierto es que todas las empresas requieren tener unos objetivos, en pos de los cuales se deben enfocar

todos los esfuerzos; esto solamente pueden lograrse cuando se tiene claros los caminos a seguir, se definen los tiempos en que se van a realizar y los recursos que se van utilizar.

1.5.2 Marco contextual

PROM S.A.S. es una empresa unipersonal, especializada en la fabricación de prendas de vestir personalizadas, con valor agregado que resaltan la identidad de comunidades, reconocida en la fabricación de chaquetas y elementos de Prom para colegios en el Valle del Cauca, Popayán, Huila y el Eje Cafetero.

La idea de negocio nació en el año 1998 cuando el fundador de la empresa se encontraba cursando el último año de bachiller, en el 2003 mientras adelantaba estudios de Administrador de empresas en la Universidad ICESI, se presentó lo que sería el primer diseño virtual de la empresa, como parte de una iniciativa de liderazgo estudiantil para generar sentido de pertenencia por la carrera, entre el 2006 y el 2007, se hace la primera chaqueta de Prom, definiendo el eje actual de la empresa. Uno de los aspectos más importantes ha sido posicionar el nombre de la empresa, adquirir credibilidad y confianza, con el fin de generar una dinámica de referidos y mantener un crecimiento constante.

A partir de allí, la empresa ha presentado un crecimiento sostenido en las ventas, actualmente la empresa cuenta con diez empleados directos y genera en promedio veinte empleos indirectos; sin embargo, esto ha traído una serie de situaciones relacionadas tanto positivas como negativas; entre ellas: manejo del personal, control administrativo, clima organizacional, logística entre otros.

1.5.3 Estado del arte

El Pensamiento Estratégico nace en el ámbito militar y se refería al estratega como la persona encargada de dirigir el ejército y realizar negociaciones con las ciudades que iban a ser

invadidas. Como lo expresa Davies (2000), existen muchos puntos de vista y conceptos diferentes de la planeación estratégica, lo que puede ocasionar confusión y error en su aplicación, algunas veces según Jackson (2011), las estrategias teóricas no funcionan en la práctica.

Para Contreras (2013), la planeación estratégica en el ámbito empresarial surge con el fin de que las organizaciones a través del análisis interno y externo, planteen sus objetivos a futuro y cómo va a lograrlos, las estrategias planteadas deben ir adaptándose al entorno; este concepto es compartido por otros autores encontrados durante la revisión documental, tales como Chandler (2003), Carneiro (2010), Lukac & Frazier, (2012), Martin, R. L. (2014).

La estrategia genera miedos porque obliga a los encargados a enfrentarse a un futuro desconocido y plantear posibilidades que no siempre pueden dar los mejores resultados; por tanto, para que una estrategia dé resultados debe estar fuera de la zona de confort, para evitar perder las oportunidades que generan los cambios en el entorno; se deben evitar las siguientes trampas

- Realizar una proyección a mediano o largo plazo, pero solamente ejecutar el primer año o usarla para justificar el presupuesto.
- Basar la planificación solo en los costos o en los ingresos.
- Adoptar un plan estratégico elaborado para otra empresa.

Moreno & Briceño (2015), plantea la relación entre el direccionamiento estratégico y los sistemas de gestión de la calidad, nos hace una reseña de los diferentes enfoques desde 1800 hasta llegar al enfoque basado en la calidad que surge en los años veinte, mostrando la relación entre la evolución de las diferentes teorías administrativas y los conceptos de calidad aplicados a las organizaciones. Los cuales se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Evolución del pensamiento estratégico

PERIODO	ENFOQUE
AÑOS 1800	Se estudian las necesidades personales y sociales y las prácticas de personal, hay una preocupación por crear mayor productividad contra menor costo y el enlace con aspectos humanos, como incentivos económicos, técnicos y operativos concernientes a la realización del trabajo, como métodos de facilitación, control y adiestramiento.
AÑOS 1900	Inicia la administración científica, el enfoque humanístico del trabajo, el enfoque clásico de la administración y la teoría clásica; la productividad organizacional a través del análisis de aspectos internos y externos de la organización.
AÑOS 20	Teoría de juegos y posteriormente la teoría de la decisión. Con un enfoque técnico de la calidad, centrada en el control y orientada al proceso.
AÑOS 40	Teoría estructuralista, en la que se analiza la tipología de tales objetivos organizacionales y Peter Drucker con la dirección por objetivos. Calidad orientada a las personas analizando el costo, el servicio y el proceso.
AÑOS 2000	La dirección estratégica debe tener una visión global basándose en un norte, requiere análisis estratégico interno y externo y definición de objetivos.

Fuente: Moreno & Briceño (2015)

Un ejemplo de esto, es que Moreno & Briceño (2015), señala que el direccionamiento estratégico es un modelo de gestión que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales, contribuyendo a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible, de manera que se diagnostique si la gestión de la calidad realmente genera valor en el direccionamiento estratégico o si se percibe como un sistema aislado.

1.5.4 Marco lógico

La metodología del marco lógico nos permite comunicar los objetivos del plan estratégico de forma clara utilizando una matriz, incluyendo todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno; a continuación se describen cada uno de los objetivos propuestos, relacionados con sus respectivas actividades, recursos disponibles para llevarlos a cabo, los indicadores que nos permitirán medir la efectividad y evolución de cada objetivo, así como las dificultades o riesgos que pueden presentarse (CEPAL, 2008) (ver Tabla 3)

Tabla 3. Marco lógico para la empresa Prom S.A.S.

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Supuestos (dificultades/riesgos)
Identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa PROM S.A.S. mediante el análisis del entorno.	Consulta de indicadores financieros del sector mediante entidades oficiales como la Cámara de Comercio, Fenalco, DIAN. Superintendencia financiera	Acceso a la información pública sobre indicadores financieros y de desarrollo de los diferentes sectores económicos del país.	Tasas de crecimiento y participación del sector textil y confecciones en la economía regional y nacional	La empresa PROM S.A.S. aun cuando se clasifica dentro del sector confecciones (textil), tiene un nicho de mercado específico que no nos permite clasificarla dentro de las empresas de confecciones o de dotación, lo cual hace que los indicadores globales del sector no necesariamente incidan en gran proporción en su desempeño
Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa PROM S.A.S., que nos permita realizar el análisis de la situación interna.	Aplicación de métodos y tiempos en los diferentes procesos, implementación de indicadores de productividad, análisis de información financiera.	estados financieros, indicadores, análisis de actividades de observación en el desempeño de diferentes áreas, para identificar posibilidades de mejora en los procesos	Triangulación de los resultados obtenidos por diferentes fuentes.	Dificultad para obtener información histórica, debido a que en los primeros años la empresa no se encontraba formalizada en todos los procesos. Para solventar esta situación se cuenta con el apoyo de las personas que están vinculadas a la empresa desde su inicio. También se aplicará triangulación en los observadores y los métodos para contrastar resultados.
Realizar el benchmarking para la empresa PROM S.A.S. con el fin de identificar su perfil competitivo.	Realizar entrevistas a los clientes finales (estudiantes) sobre los servicios y precios ofrecidos por la competencia	Conocimiento del mercado, clientes finales y proveedores en común con la competencia.	Nivel de participación en el mercado de la empresa PROM S.A.S. y de los principales competidores identificados	Obtención de la información de la competencia, debido a que hay pocas empresas en la ciudad que suministran específicamente este producto. Se dispone del tiempo y los recursos necesarios para contratar un equipo profesional con el fin de recaudar la información necesaria, así como con los compromisos de las personas que están vinculadas a la empresa desde sus inicios para obtener dicha información.
Formular el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos y estrategias para la empresa	Entrevistas con el personal directivo para conocer sus expectativas frente a la empresa, los problemas identificados a la fecha y las medidas que actualmente se han tomado frente a las dificultades presentadas	Se contratará una persona externa para realizar las entrevistas y encuestas, de acuerdo con los formatos establecidos para el personal contratado directamente por la empresa. Reuniones con los directivos de la empresa y la persona responsable de elaborar el plan estratégico	tabulación y revisión de resultados entre las partes involucradas, exposición del plan de trabajo para aprobación de los directivos antes de continuar desarrollando el plan estratégico	subjetividad de la información debido a la relación filial entre las partes, por esta razón, se contrata personal externo para realizar ciertas actividades
Formular un plan de acción para la empresa con indicadores de seguimiento y control del plan de acción.	Análisis de la información obtenida, elaborar una propuesta para la elaboración de manuales de funciones y de procesos para cada una de las áreas de la empresa.	trabajo interdisciplinario con los directivos de la empresa, responsable de la planeación estratégica, contador e ing. Industrial contratado para evaluar y plantear propuestas	Cumplimiento del cronograma de actividades propuesto	Lograr que el plan estratégico sea aceptado y puesto en marcha. Se van a implementar jornadas de socialización

Fuente: Elaboración propia

1.6 Metodología

1.6.1 Tipo de estudio

Tipo de Investigación. Con el objetivo de elaborar una propuesta estratégica para la empresa PROM SAS, se realizarán dos tipos de investigaciones como base fundamental para la solución del problema de investigación, descriptiva y exploratoria.

1.6.1.1. Descriptiva

De acuerdo con Sampieri, Fernández & Baptista (2010), en los estudios descriptivos con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; lo que implica detallar cómo son y se manifiestan. De este modo, estos estudios, buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Por tanto, la función de la investigación descriptiva consiste en caracterizar el fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Con esta información se realizará un cuestionamiento profundo, dentro de un marco de referencia determinado (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6.1.2. Exploratoria

Los estudios exploratorios se realizan, en aquellas situaciones, cuando el objetivo consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Dichos estudios, son útiles para la familiarización con fenómenos relativamente desconocidos, además de obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa en relación de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para

investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6.2 Método de investigación

Es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles. Para el desarrollo de este estudio se utilizarán los siguientes métodos.

1.6.2.1 Método inductivo

El método inductivo consiste en ir de lo particular a lo general, por esto se llega a la obtención de conclusiones o teorías sobre diversos aspectos a través del análisis de casos particulares. Se comienza con la observación del hecho en cuestión y su correspondiente registro, continúa con el análisis de lo observado para luego obtener una definición concreta. La información lograda se clasificó y se formularon las conclusiones generales sobre el tema con la misión de darle de alguna manera una resolución, realizando su comprobación para aceptarla o rechazarla (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6.2.2 Método deductivo

El método deductivo es uno de los métodos más usados a instancias de lograr, obtener conclusiones sobre diversas cuestiones. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general, va de lo general a lo particular (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6.2.3 Método analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la

naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se pudo: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6.3 Técnicas de recolección de información

Se obtuvo la Información por medio de cuatro herramientas de recolección, primarias y secundarias.

1.6.3.1 Entrevista

Se obtuvo información de primera mano por este medio, contactando al personal directamente relacionado con el proceso fundamental de la empresa, como son el gerente, el jefe de producción y algunos colaboradores. Teniendo en cuenta que la entrevista consiste en una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Anguita, Repullo, & Donado, 2003).

1.6.3.2 Observación y experiencia

La observación, de acuerdo a lo expuesto por Benguria, Alarcón, Valdés, Pastellides & Gómez (2010), se convierte en la estrategia fundamental del método científico; por tanto, este método a través del cual se recoge información, también implica un proceso riguroso de investigación; con esto se describen situaciones que permitan contrastar hipótesis, a través de un método científico. Fue así que para efectos del desarrollo de esta investigación, se analizaron los procesos, se realizaron reuniones con los directivos, y se procedió con la observación de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa.

1.6.3.3 Análisis documental

Se trabajó con documentos primarios de la empresa como procedimientos, normas, estándares, metodología operacional, igualmente se estudiaron los documentos oficiales como normas y leyes gubernamentales que rigen la organización. Según Rodríguez (2014), existe una gran multiplicidad y diversidad de los documentos que constituyen en su conjunto, un arsenal inmenso de fuentes para la investigación prácticamente inagotables. En él se encuentran recogidas y reflejadas, desde tiempos muy remotos, si bien de manera dispersa, desordenada y fragmentaria, gran parte de las manifestaciones de la vida de la humanidad en su conjunto y en cada uno de sus sectores.

1.6.4 Fases de la investigación

Se inició con una etapa exploratoria mediante la cual se obtuvo la información a través de las técnicas de recolección descritas como entrevistas, observación y análisis de procesos, revisión y análisis documental.

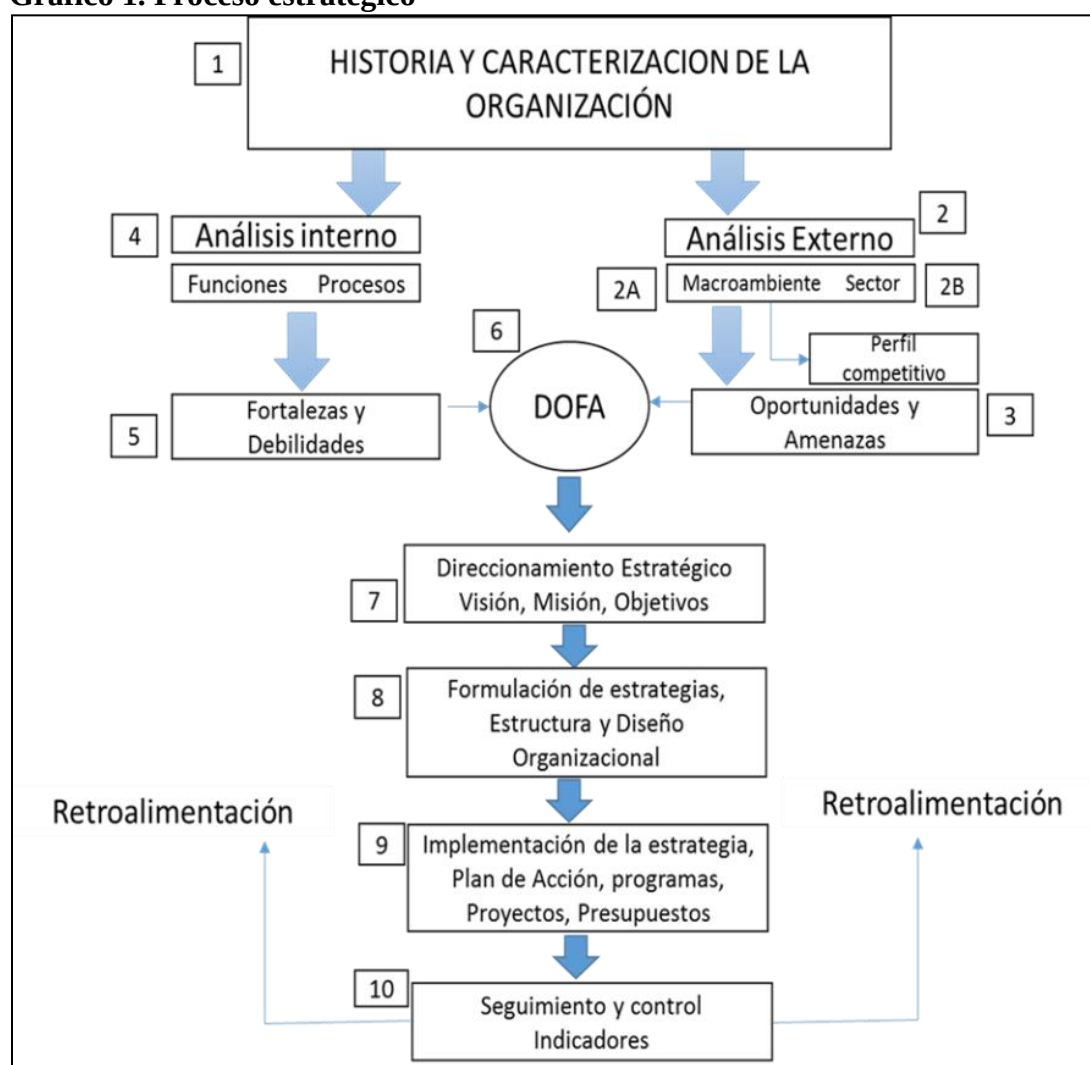
Una vez culminada esta etapa, se continuó con la etapa descriptiva, en la cual se procesó la información obtenida, posteriormente se realizó el diseño de una propuesta estratégica para la empresa PROM S.A.S. Finalmente se realizó la formulación del plan de acción para el sistema de gestión de resultados operativos y finalizó con el diseño del sistema de seguimiento y control para el aseguramiento del proceso.

1.6.4.1 Proceso estratégico

De acuerdo con Betancourt (2013), existen numerosos enfoques y modelos para construir un Plan de Desarrollo Estratégico, se diferencian entre sí, en aspectos de forma y procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de Planeación Estratégica”.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el modelo descrito por Betancourt (2013), en su libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*, en el cual se muestra la integración de las diferentes fases del proceso de planeación estratégica. Bajo este esquema, se entiende la planeación como una herramienta practica que facilita a los directivos la gestión, el crecimiento y el éxito de la organización. El modelo metodológico por seguir está planteado en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Proceso estratégico



Fuente: Betancourt (2013)

Aplicando el modelo metodológico planteado por el Doctor Benjamín Betancourt, la autora realizó inicialmente la caracterización e historia de la empresa PROM S.A.S., posteriormente se identificaron las siguientes fases:

1.6.4.2 Fase 1: Análisis interno y externo

En el análisis externo se investigó el comportamiento del mercado en el sector, determinando cuál es la participación de la empresa en dicho sector y conociendo su relación frente a la competencia, llegando a reconocer algunas de sus oportunidades y amenazas. Se identifica además en el segmento de mercado al que están enfocados cuales son las tendencias económicas, sociales, culturales y tecnológicas; además se define como la situación actual frente al sector.

En cuanto al análisis interno, permite determinar cuáles son las variables que afectan el comportamiento interno de la empresa y someterlo a un detallado análisis de tal manera que muestre cuáles son los factores claves para el buen funcionamiento de la empresa. A partir de allí establecer los recursos claves que se pueden explotar para el cumplimiento de los objetivos. De este análisis se pueden determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa y así determinar la acción más adecuada a sus necesidades con base en dicho estudio. Luego se procedió a definir el direccionamiento estratégico de la empresa, empezando por la misión, visión, principios y objetivos de la organización.

1.6.4.3 Fase 2: Formulación de estrategias

En el momento en que se finalizó el análisis interno y externo se plantearon procesos que ayudaran a la creación de estrategias, que consistió en realizar la matriz DOFA, cruzando cada variable para deducir estrategias que se acomoden a las necesidades de la organización y la lleven a ser un negocio competitivo y sostenible en el tiempo.

1.6.4.4 Fase 3. Formulación de planes de acción e indicadores de control

Luego de establecer el tipo de estrategias, se debe definir qué indicadores de control se acomodan tanto a las estrategias como a la compañía. En esta etapa se utilizó un modelo de *Balanced Score Card (BSC)*, o cuadro de mando integral, para tener una mejor visión y control de las estrategias.

En el **Gráfico 1** se puede visualizar el mapa del proceso completo indicando los pasos a seguir en cada una de las etapas de acuerdo con los resultados obtenidos, lo cual es la base fundamental de este trabajo.

1.6.5 Fuentes de información

1.6.5.1 Fuentes primarias

La información inicialmente se obtuvo mediante las siguientes fuentes:

Personal directivo (2 personas)

Empleados directos e indirectos vinculados con la empresa (5 personas)

Personal vinculado de forma indirecta a través de procesos tercerizados como son los talleres donde se realiza la confección (5 personas).

Entrevistas realizadas con el personal directivo de la empresa, como son el Gerente y propietario, como responsable directo en la toma de decisiones de PROM S.A.S. y el jefe de producción, quien tiene a cargo además de los talleres de confección el personal que labora directamente con la empresa quienes desempeñan labores administrativas y operativas, aprendices que realizan sus prácticas en la empresa y con los propietarios de los diferentes talleres que prestan servicio de maquila.

Se realizaron visitas de observación en las instalaciones de la empresa para evidenciar la toma de decisiones por parte del Gerente, en diferentes actividades del común vivir empresarial. Por último, se hizo el análisis documental con base en la consulta de los estados financieros más relevantes de la empresa: balances, estados de pérdidas y ganancias y flujos de caja; de igual manera se procedió a la consulta bibliográfica de textos relacionados al tema.

1.6.5.2 Fuentes secundarias

Las principales fuentes de información secundarias utilizadas fueron los textos de autores reconocidos académicamente por su aporte a los conceptos de planeación estratégica, direccionamiento estratégico, la estrategia en áreas diferentes a la empresarial; los cuales se relacionan en las referencias bibliográficas al final.

Esta información se complementó con información estadística publicada por el DANE, información obtenida a través de la Cámara de Comercio de Cali y publicaciones especializadas sobre el sector de las confecciones.

1.6.6 Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se efectuó la entrevista semiestructurada que es una herramienta que permitió formular preguntas abiertas que conllevaron a recibir más información de parte del entrevistado y enlazar varios temas que se requerían conocer.

En este caso, se realizó la entrevista al propietario y gerente de PROM S.A.S., para conocer el estado actual de la empresa y su nivel de crecimiento.

La observación directa también fue realizada, ya que, por medio de esta, se logró conocer el comportamiento de los colaboradores, los procesos internos y el funcionamiento general de la empresa.

2 Caracterización de la empresa

2.1 Caracterización e historia

PROM S.A.S. es una empresa unipersonal, con sede en la ciudad de Cali, ubicada al sur de la ciudad cerca a los principales colegios y universidades, su fundador y Gerente actual resalta que lo que lo llevó a desarrollar esta idea de negocio fue además de su actitud emprendedora, la búsqueda de su desarrollo profesional de tal manera que le permitiera no ajustarse a las reglas laborales del mercado y la identificación de una necesidad en el mercado; las prendas de vestir especializadas con valor agregado en el diseño, que permitieran la identificación de una comunidad.

Esta es una empresa especializada en la fabricación de prendas de vestir personalizadas con valor agregado que resaltan la identidad de comunidades; tales como chaquetas, polos, camisetas, gorras, maletas, tulas, manillas, accesorios, banderas. Es reconocida en la fabricación de Chaquetas y elementos de Prom para colegios en el Valle del Cauca, Popayán, Huila y el Eje Cafetero.

La idea de negocio nació en el año 1998 cuando el fundador de la empresa se encontraba cursando el último año de bachiller, en el 2003 mientras adelantaba estudios de Administración de empresas, se presentó lo que sería el primer diseño virtual de la empresa, como parte de una iniciativa de liderazgo estudiantil para generar sentido de pertenencia por la carrera, en el 2005 se hace la primera chaqueta de Prom, definiendo el eje actual de la empresa y en mayo de 2007 se formaliza su creación con el registro ante la Cámara de Comercio de Cali. A partir de allí, la empresa ha presentado un crecimiento sostenido en las ventas, actualmente la empresa cuenta con 12 empleados directos y genera en promedio 20 empleos indirectos; con ventas anuales promedio de novecientos millones de pesos.

En los últimos seis años, uno de los aspectos más importantes ha sido posicionar el nombre de la empresa, adquirir credibilidad y confianza, con el fin de generar una dinámica de referidos y mantener un crecimiento constante. En este lapso se han presentado factores que han definido su desarrollo y estado actual de la empresa, tales como:

Contratación de un jefe de producción en el año 2011 y asumir directamente procesos que inicialmente eran tercerizados con el fin de controlar el proceso y garantizar la calidad, mejorando los tiempos de entrega

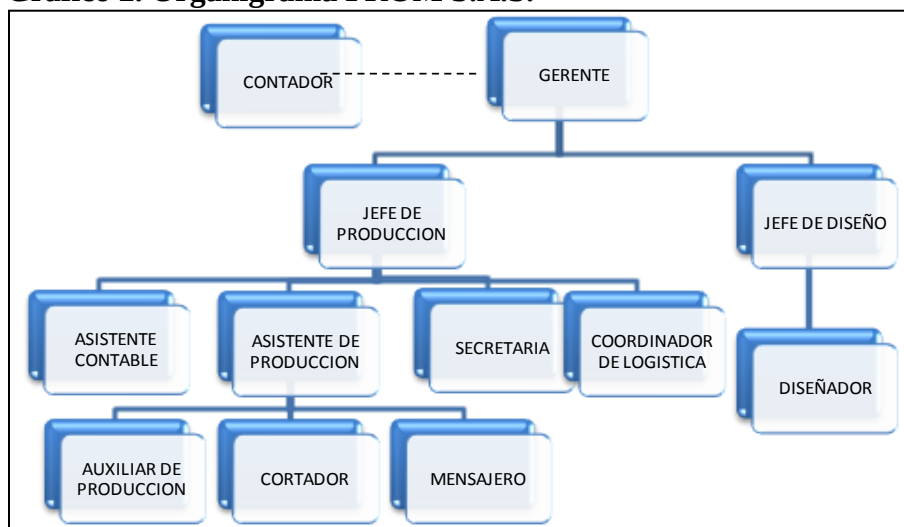
Uso de las redes sociales como principal canal de marketing, especialmente en Facebook donde actualmente se cuenta con 5000 seguidores.

Lograr la apertura de mercado en otras ciudades del país como; Popayán, Pereira, Medellín, Neiva.

2.2 Estructura

La empresa PROM S.A.S. está conformada por tres áreas principales: comercial, producción y administrativa con un total de once personas con contratación directa y un contador a través de prestación de servicios, ver **Gráfico 2**.

Gráfico 2. Organigrama PROM S.A.S.



Fuente: Gerente General PROM S.A.S.

2.3 Misión actual

Nuestra misión es diseñar y fabricar prendas y accesorios excepcionales que resalten el orgullo y la identidad de comunidades.

2.4 Visión actual

En el año 2020 PROM S.A.S. Será reconocida a nivel nacional como la empresa líder en el diseño, fabricación y venta de prendas de vestir y accesorios para comunidades y organizaciones con orgullo propio. Venderá sus productos a las principales ciudades de Colombia y estará en proceso de expansión internacional. Será sostenible y rentable, tendrá unas instalaciones envidiables y un equipo de trabajo profesional, competente y bien pagado.

2.5 Objetivos actuales

Los objetivos planteados por el gerente y propietario de la empresa son en la actualidad:

- Lograr ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente por ser innovadora, líder, con productos de alto valor agregado y calidad excepcional.
- Generar siempre en sus clientes experiencias memorables de felicidad y completa satisfacción.
- Mantener un perfil innovador y un estilo siempre auténtico.
- Contar con personal calificado en todas sus áreas, donde cada uno comprende y se siente a gusto con sus funciones, que aportan nuevas ideas para mejorar los productos y la forma en que se producen.

2.6 Productos y servicios

El producto principal ofrecido por la empresa son chaquetas para estudiantes de último grado de bachiller de colegios ubicados en el estrato 3, 4 y 5; conocidas como chaquetas de “PROM”, la principal característica es que es un producto personalizado, diseñado y

confeccionado de acuerdo con las indicaciones de cada uno de los estudiantes; esta es una prenda que refleja la personalidad del usuario, lo identifica y destaca dentro de un grupo.

Adicional a las chaquetas hay algunos productos complementarios como camisetas tipo polo, camisetas T Shirt, gorras, maletines, banderas y cualquier otra prenda o souvenir que permita reflejar la idiosincrasia del grupo, ya sea un colegio, una institución, un club o simplemente un grupo de personas con una característica particular, de tal manera que refleje el orgullo y el sentido de pertenencia.

Lo que más llama la atención sobre estas prendas es que aun cuando hacen parte de las prendas de vestir, su uso no es sólo este; ya que por ejemplo la zona donde se encuentran la mayor parte de los clientes es en clima cálido donde si nos regimos por la función principal de “vestir” no sería un buen mercado para las chaquetas, entonces esto nos cambia el contexto de uso de la prenda de vestuario para convertirse en un símbolo de un momento memorable o de una situación particular.

2.7 Mercado

El mercado objetivo de la empresa PROM S.A.S. son los estudiantes de grado 10º y 11º de los colegios ubicados en el Valle del Cauca, pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5. También todas aquellas comunidades y organizaciones que requieran prendas que los identifiquen y representen su imagen de forma exclusiva y personalizada, generando un diferenciador y aportando al sentido de pertenencia.

3 Análisis externo

Para elaborar una planeación estratégica exitosa es importante tener en cuenta, no solo la empresa, sino también todo lo que le rodea ya que en este entorno existen múltiples factores sobre los que el empresario no tiene control pero que afectan en mayor o menor grado su desempeño. Es por esta razón, que el análisis del entorno externo es una parte fundamental para la elaboración de un plan estratégico. De acuerdo con la metodología planteada por Betancourt (2013), el análisis del entorno se realiza en dos ámbitos el análisis del macro ambiente y el análisis sectorial, los cuales se abordarán en los siguientes capítulos.

3.1 Entorno geofísico

La empresa PROM S.A.S. se encuentra ubicada en el municipio de Santiago de Cali, el cual es la capital del departamento de Valle del Cauca (ver **Gráfico 3**) y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Por extensión es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de oriente a occidente. La ciudad forma parte del área metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país (ver **Gráfico 4**). A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

La ciudad es plana con una elevación promedia de 1.000 msnm, se sitúa además en un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente (aproximadamente 100 km) se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

El principal río de la ciudad y del departamento es el río Cauca, la parte correspondiente al municipio viene desde la desembocadura del río Jamundí hasta el límite entre Cali y Yumbo. El Cauca es de naturaleza sinuosa en su paso por el departamento del Valle, en 40 km navegados en el municipio se avanzan solamente 26 km en dirección sur - norte tras múltiples meandros (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

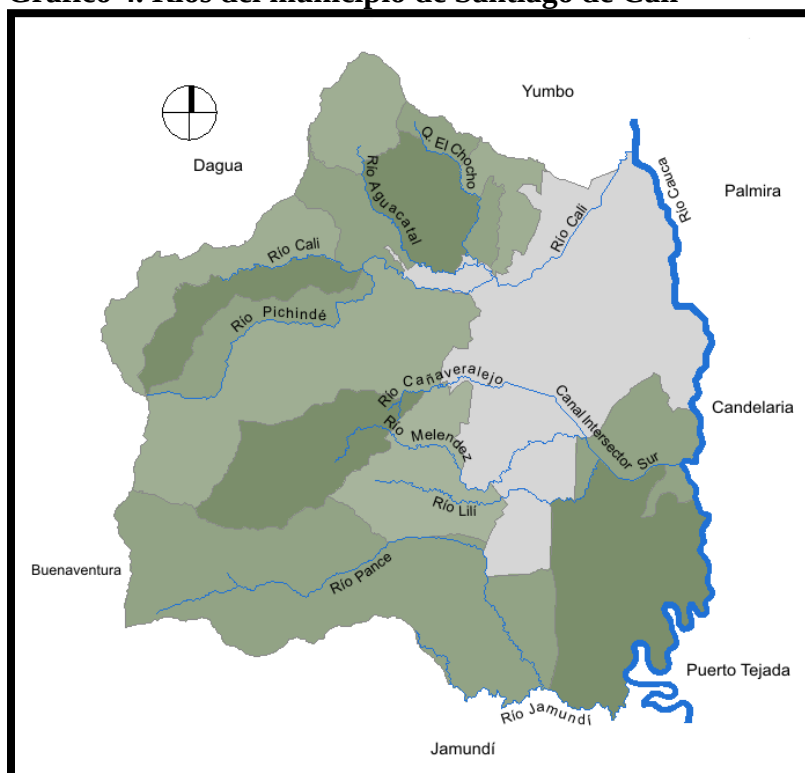
Varios ríos descienden de la Cordillera Occidental pasando por el área municipal de Cali, marcando límites entre los corregimientos y desembocando en el río Cauca, entre ellos los ríos Aguacatal, Pichindé, Cañaveralejo, Meléndez, Lili, Pance y Jamundí (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Gráfico 3. Localización de Santiago de Cali en el Valle del Cauca



Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

Gráfico 4. Ríos del municipio de Santiago de Cali



Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

3.1.1 Clima

El clima es de sabana tropical. La cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del océano Pacífico, aunque es notable que la brisa marina llega a la ciudad. La cordillera Occidental tiene 2.000 m de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.000 m en el sur, esto hace que en la ciudad la región suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas más secas hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.000 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali. La temperatura se encuentra entre los 23 °C y 32 °C Las estaciones secas van de diciembre a febrero y de julio a agosto y la estación de lluvias de marzo a mayo y de septiembre a noviembre (Cooperación Universitaria Centro Superior, 2015).

3.1.2 Infraestructura vial

La red vial del Departamento del Valle del Cauca está constituida por. 8.230,00 km, de los cuáles 735,18 km es decir (8,9%) están a cargo de la Nación; 516,12 km (6,6%) a cargo del INVIAS. Incluyendo las vías terciarias y 2.226,00 km (26,8%) a cargo del Departamento y 4.752,70 km (57,7%) son responsabilidad de los 42 municipios del Departamento (Gobernación del Valle del Cauca, 2012) .

El Departamento del Valle tiene a cargo 904,76 Km (41%) de vías secundarias. y 1.321,24 Km (59%) de vías terciarias y toda la red a cargo de los municipios está conformada por vías terciarias. La red vial Departamental del Valle del Cauca está conformada por tres tipos de redes viales.

La Red Principal o de Primer Orden: Se encuentran a cargo de la nación y son aquellas troncales, transversales y accesos a capitales de Departamento que cumplen la función básica de integración de las principales zonas de producción y de consumo del país y de éste con los demás países, entre ellas tenemos en el Valle del Cauca: la Troncal de Occidente - margen derecha el

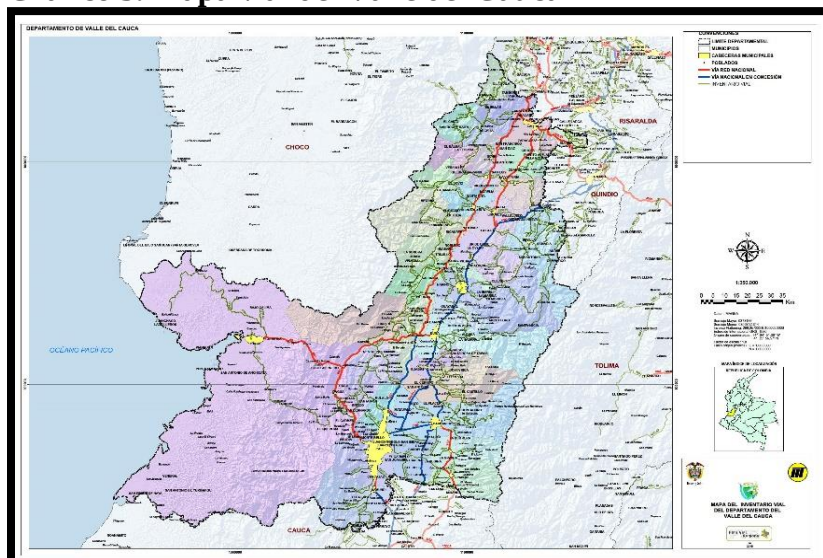
Río Cauca(Carretera Panamericana), la Troncal del Pacífico - margen izquierdo del Río Cauca(Carretera Panorama), Cali - Loboguerrero - Buga, Cartago - Alcalá, Anserma nuevo - Cartago, La Paila - El Alumbrado, Palmira - Pradera - Florida.

La Red Secundaria o de Segundo Orden: Aquellas vías que unen cabeceras municipales entre si y/o que provienen de una cabecera municipal y conectan con una principal.

La Red Terciaria o de Tercer Orden: Aquellas vías de acceso que unen las cabeceras municipales con sus veredas, o unen veredas entre sí.

En el año 2017 la Gobernación del Valle del Cauca inició el impulso a las vías fundamentales con un anuncio de inversión de 1.4 billones de pesos. Se han priorizado entre otras, la esperada ampliación del tercer carril de la vía Cali - Jamundí, la ampliación de la entrada a Cali desde Buenaventura entre el retén forestal y la portada al mar, la doble calzada Cali - Yumbo por la antigua carretera y la vía a Candelaria; todas ellas muy importantes porque son las vías que nos brindan acceso y salida hacia otras regiones de los productos que mueven la economía del departamento.

Gráfico 5. Mapa vial del Valle del Cauca



Fuente: Instituto Nacional de vías – INVIAS

Gráfico 6. Estado de las vías departamento Valle del Cauca

Fuente: (Gobernación del Valle del Cauca, 2012)

De acuerdo con la Alcaldía de Santiago de Cali (2017), Actualmente la ciudad presenta problemas de movilidad en diferentes zonas de la ciudad, uno de ellos es el de la ciudad, donde la expansión en construcción de vivienda y la zona de universidades, han impactado el tráfico en determinadas horas, también en el ingreso por el norte en la zona de Sameco. Buscando solución a esta situación, se elabora un proyecto de acuerdo para financiación con bancos cercano a los \$194 mil millones, con lo que se pretenden realizar ocho obras que mejorarán la infraestructura y la movilidad en Cali, a través de créditos que permitirán la financiación de adecuaciones viales que apoyarán el desarrollo y agilizarán el tránsito vehicular. Algunas de las obras proyectadas son:

- Prolongación de la avenida Ciudad de Cali que pretende evacuar todo el tráfico de los barrios Caney, Valle del Lili y Bochalema, proyectada para terminar finalizando el 2017
- Ampliación de la vía Cali – Jamundí: Actualmente el proyecto es una megaobra y se encuentra en la última fase de estudios y diseños. Esta comprende tres fases: realizar un puente que permita la fluidez desde la carrera 100 hasta la autopista Simón Bolívar, que

ayudará a los buses de transporte masivo no hagan el retorno por la vía Cali – Jamundí, para llegar a barrios como Ciudad 2000 y el Caney; dos puentes sobre el río Lili. Dichas estructuras ya están construidas, para que el flujo vehicular no se vea afectado por la creciente del río y por último se realizarán tres carriles por cada calzada y una cicloruta, por calzada, en los dos sentidos.

- Prolongación de la avenida Circunvalar: Actualmente esta vía va hasta la carrera 80 y se planea extender hasta la carrera 122.
- En la vía Cascajal se construirán retornos cada 3 kilómetros de vía, lo que permitirá un nuevo mayor flujo vehicular en la comuna 22; mejorar las vías existentes entre Cali y Jamundi, así como en la vía Cali – Puerto Tejada..
- Vuelta de Occidente: corresponde a una obra rural que permitirá que los corregimientos de Pichindé, La Leonera y Felidia puedan comunicarse más fácil con Cali.
- Ingreso a Cali por Sameco: Mejorar la glorieta de Sameco con un semisoterrado en la calle 70 con puentes para giros al nivel de la vía, esta obra se realizará con recursos del municipio de Yumbo y de Cali.

Como se puede observar, es un panorama de crecimiento e inversión que busca contribuir a mejorar las condiciones que inciden en la calidad de vida, las vías de acceso que sirven para la movilización del comercio en la ciudad y la región; con lo que se espera el fortalecimiento de las empresas en la ciudad de Cali y la región (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Tabla 4. Variables entorno geofísico

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Geofísico	Ubicación estratégica de Cali en el valle del Cauca	O				X
Geofísico	Condiciones de las vías que comunican la ciudad con el resto del país	O			X	

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Entorno social

El entorno social es todo aquello que enmarca la sociedad con la cual interactúa la empresa PROM S.A.S. y que define sus condiciones de vida, trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo; para este caso de estudio tomaremos como referencia el Valle del Cauca y la ciudad de Cali, donde se desempeñan las actividades económicas de la empresa. De acuerdo con un análisis realizado por la Cámara de Comercio de Cali (2016), “la incidencia de la pobreza monetaria (1,1 puntos porcentuales) y la pobreza extrema (0,2 puntos porcentuales) disminuyeron en Cali durante el 2016 frente al registro un año atrás, mientras en las 13 principales ciudades del país aumentó 0,5 puntos. Este comportamiento está asociado, en gran medida, con la mejoría en el mercado laboral de la ciudad, el dinamismo económico y empresarial de la región, sumado a los mayores ingresos de las familias provenientes de las remesas internacionales

En el año 2016 se observó una disminución del índice de Pobreza Multidimensional; pasó del 15,7 por ciento en el 2015, al 12 por ciento en el 2016, a nivel nacional bajó del 20,2 al 17,8 por ciento. La proporción de personas en situación de pobreza monetaria bajó en Cali al 15,4 por ciento, cuando en el 2015 se había ubicado en el 16,5 por ciento y la incidencia de la pobreza extrema también se redujo 0,2 puntos porcentuales. En este comportamiento, según el análisis de la Cámara de Comercio de Cali, influyó, en gran medida, la dinámica empresarial y el desempeño del mercado laboral. En esta ciudad la tasa de desempleo registró una disminución anual de 0,7 puntos porcentuales al cierre del 2016, mientras en Bogotá aumentó 0,5 puntos y en Medellín 0,1 puntos; en Barranquilla, bajó, pero 0,4 puntos porcentuales (DANE, 2016).

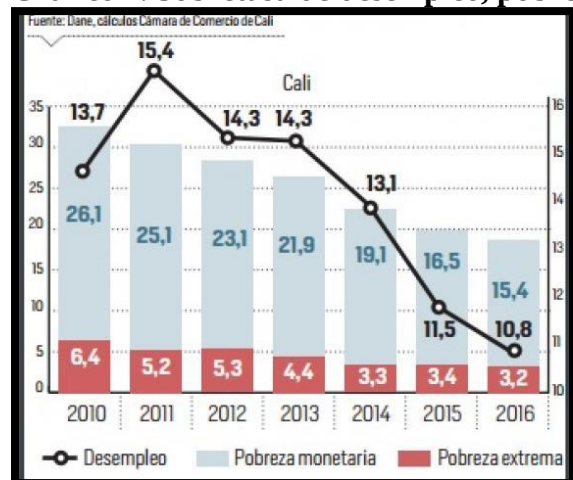
El año pasado se crearon 29.551 empleos en esta ciudad, para una tasa de ocupación del 60,8 por ciento, la más alta en los últimos 16 años, la tasa de desempleo que pasó del 11,5 por ciento en el 2015 al 10,8 por ciento en el 2016. En el último año se registraron 17.234 empresas nuevas

en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali, 15,9 por ciento más que en el 2015. Donde más empresas surgieron fue en el sector servicios, salud, construcción, alojamiento y servicios de comida, sectores que se caracterizan por ser intensivos en mano de obra (DANE, 2016).

Este departamento es el mayor receptor de remesas internacionales en Colombia, recibió el 29 por ciento del total del valor registrado en el país. Además, la devaluación de la tasa de cambio contribuyó a que el impacto de estas remesas fuera mucho en el 2016, el valor de las remesas que ingresaron al Valle creció 11,4 por ciento en dólares, pero en pesos aumentó 22,7 por ciento. Entraron 4,3 billones de pesos en el 2016 (DANE, 2016).

Otro factor que destaca la Cámara de Comercio de Cali en su análisis es el comportamiento de la inflación. A nivel nacional cerró en 5,75 por ciento, pero en Cali fue del 5,13, la menor variación del IPC frente a las principales ciudades del país. “La menor inflación registrada en Cali respecto a las otras principales ciudades permitió a los hogares caleños tener, en términos relativos, un mayor poder adquisitivo durante el 2016”, señala la Cámara de Comercio (DANE, 2016).

Gráfico 7. Sobretasa de desempleo, pobreza monetaria y pobreza extrema anual



Fuente: (DANE, 2016)

El nivel y la cobertura en educación también son una variable importante en el aspecto social, ya que es la base fundamental para el crecimiento de la ciudad en el largo plazo, por cuanto permite lograr una población con mejores niveles educativos, que posteriormente será absorbida por el mercado laboral. En este aspecto uno de los puntos que aqueja la ciudad y la región es la deserción escolar; para la empresa PROM S.A.S. Esta es una variable fundamental teniendo en cuenta que su principal mercado objetivo son los estudiantes de grado 10 y 11.

De acuerdo con las declaraciones de la secretaria de Educación, Luz Elena Azcárate, la deserción escolar afecta principalmente a los niños de primera infancia que vienen a entrar a transición y los de los últimos tres grados. No hay un censo actualizado de los estudiantes que se encuentran por fuera del sistema educativo, pero como Secretaría de Educación se tiene una capacidad mínima para atender 176 mil niños dentro de todo el sistema educativo, desde los que entran a transición hasta el grado 11. De los cuales, en el 2017 se matricularon unos 160 mil (Rosero, 2017).

De acuerdo con Rosero (2017), el objetivo en el 2017 es mejorar la infraestructura de los colegios oficiales, para lo cual se está trabajando en los siguientes frentes:

- Concretando la inversión que se inició desde el 2015 en vigencias futuras en infraestructura por \$ 40 mil millones.
- La consolidación de dos inversiones en infraestructura: la primera, a través de ley 21, con Mineducación, que aporta el 70% del valor de la construcción, el municipio el 30% y aporta el lote. Ya se tiene acta de inicio de 16 colegios, con capacidad de 1440 alumnos y con criterio de avanzar hacia la jornada única de ocho horas con refuerzo en áreas como cultura y deporte.

- Ejecutar \$176 mil millones del crédito que le aprobó el Concejo al alcalde en diciembre de 2016, para construir seis colegios nuevos donde no hay oferta pública como en las comunas 21, 15, 18 y 13. Se entregarán siete centros de desarrollo infantil y se van a intervenir 100 sedes educativas.

Tabla 5. Cobertura neta (%) en educación en Cali, según nivel educativo

Nivel Educativo	2015	2016
Transición	65.8	63.1
Primaria	87.5	83.3
Secundaria	79.9	77.6
Media	55.5	54.8

Fuente: Secretaria de Educación Municipal

Tabla 6. Variables del entorno social

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Social	Deserción escolar	A		X		
Social	Informalidad del sector	A		X		
Social	Poca disponibilidad de mano de obra tecnificada para el sector	A	X			
Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Socioeconómico	Subfacturación	A		X		
Socioeconómico	Tasa de empleo (nacional y del sector)	A		X		
Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Sociopolítico	Proceso de paz y posconflicto	A		X		

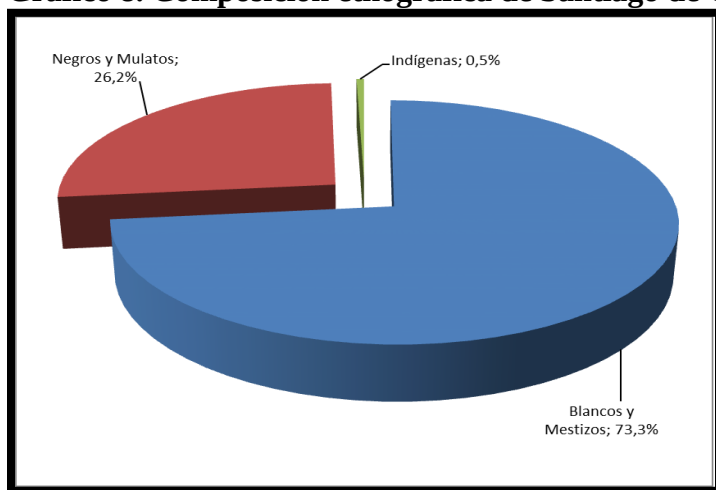
Fuente: Elaboración propia.

3.3 Entorno demográfico

Cali presenta la misma tendencia del País en general, respecto al crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana. En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres (DANE, 2016).

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afrocolombiana, aproximadamente un 26%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición etnográfica de la ciudad está conformada por: blancos y mestizos (73,3%), negros y mulatos (26,2%) e indígenas (0,5%) (DANE, 2016).

Gráfico 8. Composición etnográfica de Santiago de Cali



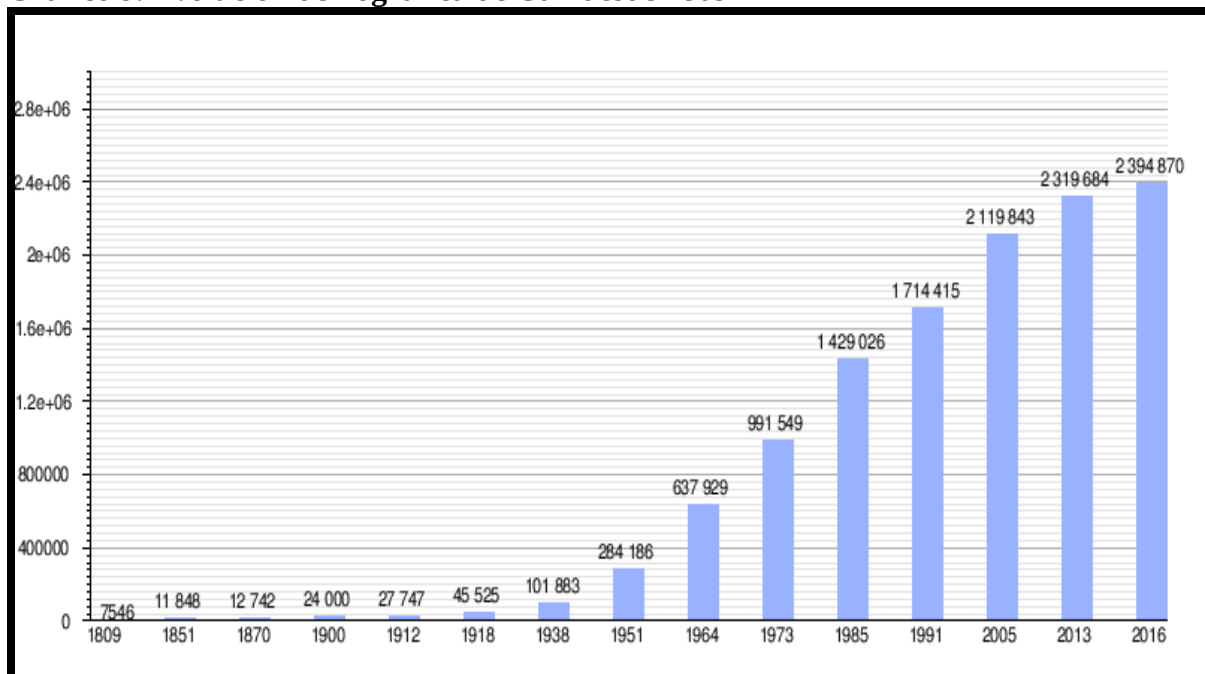
Fuente: DANE, Censo 2005.

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaría de Salud Pública Municipal (2005) la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). La TGF es muy sensible al estrato socioeconómico de la madre: en el estrato social bajo se da valor promedio (2,1), en el medio es de 1,9 y en el estrato alto es de apenas 1,2. En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras (DANE, 2016).

En cuanto a la mortalidad infantil, la ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más

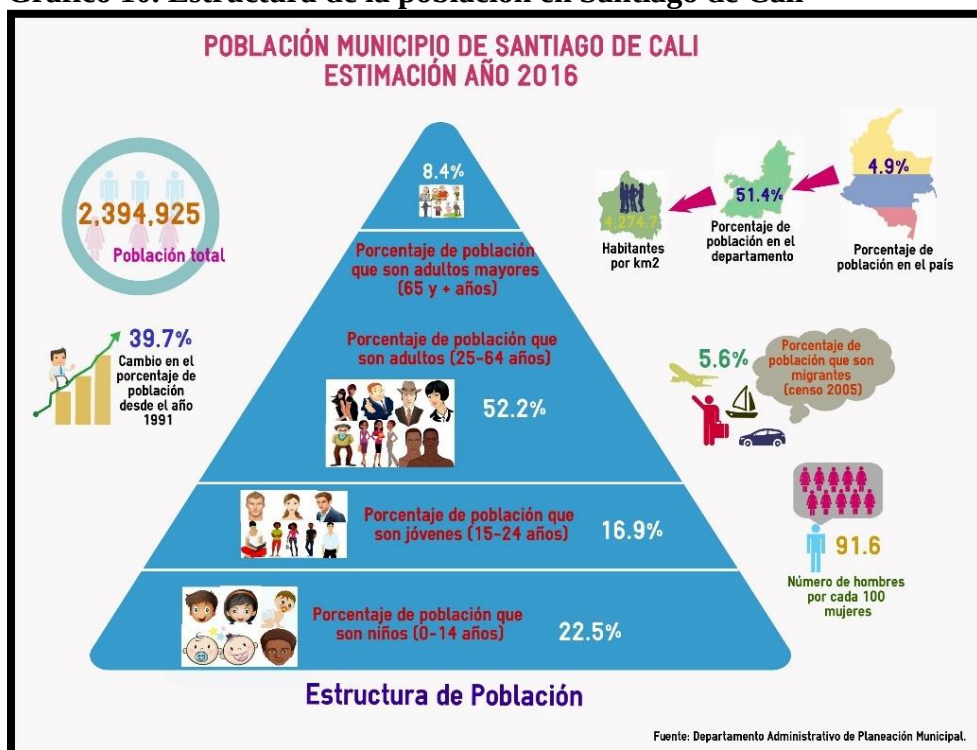
abajo del promedio mundial (54). La TMI ha venido en caída desde la década de 1970 cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1.000 nacimientos (DANE, 2016).

Gráfico 9. Evolución demográfica de Cali desde 1809



Fuente: (DANE, 2016)

Gráfico 10. Estructura de la población en Santiago de Cali



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal.

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia (5,0), y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados (DANE, 2016).

Tabla 7. Variables del entorno demográfico

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Demográfico	Tasa de crecimiento de la población (13 a 18 años)	A		X		
Demográfico	Tasa de escolaridad	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Entorno cultural

Cali es una ciudad de grandes espacios para el turismo y la recreación. La capital del Valle del Cauca es la tercera ciudad de Colombia, y abundan en ella las mujeres hermosas, los sitios de valor histórico y espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella una meca del turismo; es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano (Colombia Travel, 2016).

La actividad cultural de la ciudad ha florecido en torno a centros como el Instituto Popular de Cultura, el Teatro Municipal, el Museo de Arte Moderno la Tertulia, la Sala Beethoven, la Escuela Departamental de Teatro, la Universidad del Valle y el Instituto Colombiano de Ballet Clásico (Incolballet) (Colombia Travel, 2016).

Cuenta con una infraestructura importante para la realización de eventos culturales, entre ellos el Centro de Eventos Valle del Pacífico, que es el espacio multiformato más grande y moderno de Colombia y del Pacífico Latinoamericano. Está ubicado en el Departamento del Valle del Cauca, sobre la Autopista Cali - Yumbo, a 10 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón y a 18 del núcleo hotelero de Cali, capital del Departamento; consta de un área total de 110.000 M2 y puede albergar desde 50 hasta 11.000 personas en un solo lugar (Colombia Travel, 2016).

Durante el año se desarrollan en la ciudad diversos eventos culturales, algunos de ellos con reconocimiento tanto nacional como internacional, entre ellos están; Encuentro Nacional e Internacional de Danzas Folclóricas Mercedes Montaña, Festival Internacional de Poesía, Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, Festival Internacional de Arte de Cali, Festival de Teatro de Cali, Festival Internacional UniRock Alternativo, Festival de Rock Alternativo CALIBRE, Festival Mundial de Salsa Cali, Festival de Jazz Fusión y Experimental AJAZZGO,

Festival de Performance de Cali, El Festival Internacional de Ballet, Festival Internacional de Cine de Cali, La Feria de Cali (El País.com, 2016).

Cali ha sido conocida como "La Ciudad Deportiva de América". La ciudad construyó nuevos escenarios deportivos y adecuó los escenarios antiguos para la preparación de los Juegos Mundiales en el año 2013, ha celebrado los Juegos Deportivos Nacionales de Colombia en tres oportunidades, 1928, 1954 y 2008, en esta última Cali comparte la sede de la XVIII Versión de estos juegos junto con las ciudades de Buenaventura, San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Cali y el Valle del Cauca han participado conjuntamente en 11 de las 13 justas deportivas nacionales (contando la medallería) y han salido 7 veces campeones, al igual que Antioquia seguidos por Bogotá (4) (El País.com, 2016).

Cali ha sido la única ciudad colombiana en organizar los Juegos Panamericanos, en 1971 se realizaron las justas deportivas en su VI edición, después de haberse postulado y ganado la sede del evento ante la ciudad canadiense de Winnipeg. También se han organizado 7 Paradas Mundiales de Ciclismo en Pista entre 1996 y 2002 realizadas en el velódromo Alcides Nieto Patiño. En el año 2007 Cali fue sede del Campeonato Mundial de Patinaje (El Colombiano, 2011).

Tabla 8. Variables del entorno cultural

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Cultural	Nuevas formas de comunicación (redes)	O				X
Cultural	Tendencias de consumo en jóvenes	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.5 Entorno ambiental

Los reportes del Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA) muestran una mejoría en la calidad del aire de la ciudad, hasta finales del 2004 la zona norte, crítica por la cercanía del centro industrial de Yumbo, contenía más de 50 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ de partículas de polvo (el máximo normativo internacionalmente); para el primer trimestre del 2006 la

contaminación atmosférica del norte se había reducido hasta $40 \mu\text{g}/\text{m}^3$, la concentración promedio de partículas en el aire de la ciudad ($33,90 \mu\text{g}/\text{m}^3$) está por debajo del máximo permitido, pero puede considerarse alto por las condiciones geográficas de la zona urbana ubicada en un valle de más de 30 km de ancho, aunque es bajo comparado con otras ciudades colombianas como Medellín y Bogotá donde el índice es superior a los $60 \mu\text{g}/\text{m}^3$, la contaminación del aire es debida en gran parte a la cantidad de automotores, a su lenta movilidad, y a la baja calidad de la gasolina empleada (con 5.000ppm de azufre) (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

En cuanto a contaminación hídrica, el DAGMA realiza mediciones de la Demanda biológica de oxígeno DBO5 y de Sólidos Suspendidos Totales (SST). Según reportes del 2005 el río Cauca tiene en promedio 3,94 mg/l en el índice DBO5 lo cual es considerado contaminación moderada, sin embargo, los ríos Cali y Cañaveralejo tienen en promedio 55,5 y 79,7 mg/l respectivamente, superando el límite de potabilidad (50 mg/l) (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Actualmente se está tomando consciencia de los problemas ambientales y el gobierno ha decretado varias leyes y decretos que reglamentan como deben proceder las empresas para proteger el medio ambiente y preservar los recursos naturales, a través de las licencias ambientales y fitosanitarias, acondicionamiento de las plantas y oficinas, uso responsable de los recursos.

Esto implica inversiones de parte de las empresas para garantizar que sus desechos no contaminen, procesos limpios y secos, selección de materias primas que a su vez cumplan con esta normatividad, pago de impuestos y contribuciones, como por ejemplo: alumbrado público, permisos de vertimientos, disposición final de algunos materiales como lámparas, computadores,

baterías; incremento del pago de servicios públicos, por ejemplo la energía que se ha incrementado por factores como la sequía, entre otros.

En la empresa PROM S.A.S. no se realizan procesos de producción directos que impliquen desperdicios contaminantes o vertimientos, sin embargo, se generan gastos adicionales que impactan directamente en sus costos, disminuyendo los márgenes de utilidad; como por ejemplo energía y costos de disposición de equipos, lámparas y otros materiales de uso en oficinas. Si esto no se maneja de forma prudente puede generar sobrecostos y posibles pérdidas, a su vez es una oportunidad para disminuir costos e implementar un tipo de producción inteligente y con responsabilidad social.

Tabla 9. Variables del entorno medio ambiental

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ambiental	Cambios climáticos (incrementos de calor)	A		X		
Ambiental	Legislación medio ambiental	A		X		
Ambiental	Uso racional y eficiente de la energía	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.6 Entorno económico

Cali junto con el Valle del Cauca es el tercer centro económico de Colombia siendo punto de intercambio económico nacional e internacional. La ciudad es un paso obligado desde y hacia el sur del país, con la frontera con Ecuador y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Aun cuando el DANE no establece el producto interno bruto (PIB) por ciudades, según cálculos de la administración de Santiago de Cali, (en su informe Cali en cifras 2011), la ciudad tuvo una participación en el PIB nación en promedio del 5.8% y una participación en el PIB del Valle del Cauca en promedio del 52.3% en el periodo 2000 - 2007. Se calcula que el PIB de la ciudad alcanzó los US\$31,509 en 2012 (DANE, 2016).

El departamento contribuye de manera importante a la economía nacional, según estadísticas del DANE del año 2005 la agrícola el Valle contribuye con un 5,37% de la producción nacional, lo cual es relativamente bajo comparado con Antioquia (15,48%) o Cundinamarca (12,81%). En los productos de pesca, la región vallecaucana ocupa el primer lugar aportando el 36% de la producción total del país. En cuanto a minerales no metálicos el departamento aporta el 8,15% del valor agregado de toda Colombia (DANE, 2016).

La industria vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%. Particularmente, las industrias de alimentos, bebidas y tabaco son renglones importantes de la economía del Valle aportando un 16% del valor agregado a nivel nacional, igualado por Antioquia y únicamente superado por Bogotá. En cuanto a comercio, a nivel nacional Bogotá tiene un 32,22%, Antioquia un 13,25% y el Valle un 11,34%. En servicios de transporte el Valle tiene 12,52% del valor agregado nacional (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

El Índice de Precios del Consumidor (IPC) de Cali ha sido desde la década pasada uno de los más bajos entre las ciudades colombianas. Cerca del 78% de los caleños están en edad de trabajar (más de 18 años). La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

En el siglo XXI las condiciones económicas en el país y la ciudad han cambiado las reglas de juego. El modelo vallecaucano que manejó los devenires del departamento hasta la década de

1980, ha sido desplazado ante la globalización de la economía, lo que se evidencia en aspectos como: la entrada de capitales de los grupos económicos más importantes de Colombia, la creación de alianzas estratégicas entre los empresarios vallecaucanos y multinacionales, la preocupación de las empresas de la región por optimizar sus recursos y servicios, y la diversificación de inversiones de los grupos económicos, la Cámara de Comercio de Cali (CCC) ha ocupado un lugar muy importante y ha servido como facilitador enfocando recursos del sector privado en programas cívicos y sociales (Durán, 2002).

De acuerdo con María Victoria Vásquez, Gerente de la Comisión regional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación (CRC), hay confianza de los inversionistas en el valle y esto se demuestra con que “contamos con 107 multinacionales con operaciones en el departamento, 46 de ellas son exportadoras de bienes y aportan el 89% de los productos exportados de alta intensidad tecnológica. En los últimos seis años han llegado 62 multinacionales nuevas, una manifestación de que esa confianza en la capacidad de competencia de la región es sólida y continua en crecimiento” (Delgado, 2017).

Tabla 10. Variables del entorno económico

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Económico	Aranceles materias primas	A	X			
Económico	Contrabando (compra de materias primas y bienes sustitutos)	A		X		
Económico	Devaluación / revaluación	A		X		
Económico	Fluctuación de la tasa de cambio	A		X		
Económico	Incremento de consumo hogares	O				X
Económico	Inflación	A	X			
Económico	Ingresos per cápita	O			X	
Económico	PIB	A		X		
Económico	Poder adquisitivo	O				X
Económico	Tasa de crecimiento del sector confecciones y perspectivas de desarrollo	O				X
Económico	Tasa de interés	A	X			

Fuente: Elaboración propia

3.7 Entorno político

Cali está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991, a la ciudad la gobierna un alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo). El alcalde de Cali es el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años, que en la actualidad es ejercido por el señor Maurice Armitage (Municipio de Santiago de Cali, 2015).

Entre sus funciones principales están la administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional, además de impulsar políticas locales para mejorar su calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial y mantener el orden público.

Como organismos de control están la Contraloría y La Personería, administrativamente la Alcaldía de Cali se divide en dos grandes grupos: La administración central y las entidades descentralizadas. Se entiende por Administración Central, el conjunto de entidades que dependen directamente del alcalde. Estas entidades son denominadas Secretarías o Departamentos Administrativos (Municipio de Santiago de Cali, 2015).

De acuerdo con el Municipio de Santiago de Cal (2015), las secretarías son unidades administrativas cuyo principal objetivo es la prestación de servicios a la Comunidad o a la Administración Central y son las siguientes:

- Secretarías del Sector Social: Educación, Salud Pública, Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Vivienda Social, Cultura y Turismo.
- Secretarías del Sector Colectivo: Gobierno Convivencia y Seguridad, Deporte y Recreación.

- Secretarías del Sector Físico: Infraestructura y Valorización, Tránsito y Transporte.

Los Departamentos administrativos son unidades de carácter técnico y son:

- Departamento de Planeación Municipal.
- Departamento de Hacienda.
- Departamento de Gestión y Medio Ambiente.

Direcciones adscritas: Jurídica, Desarrollo Administrativo, Control Disciplinario y Control Interno (Municipio de Santiago de Cali, 2015).

Entidades descentralizadas: Empresas Municipales de Cali EMCALI, EMSIRVA, Metrocali, CaliSalud, Fondo Financiero Especializado, Corfecali y EMRU (Municipio de Santiago de Cali, 2015).

El concejo de Cali: Es una Corporación Administrativa de elección popular, compuesta por 21 ediles de diferentes tendencias políticas, elegidos democráticamente para un período de cuatro años y cuyo funcionamiento tiene como eje rector la participación democrática de la comunidad. El concejo es la entidad legislativa de la ciudad, emite acuerdos de cumplimiento obligatorio en su jurisdicción territorial. Entre sus funciones está aprobar los proyectos de los alcaldes, velar por la preservación y defensa del patrimonio cultural, dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos (Municipio de Santiago de Cali, 2015).

División administrativa: El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas (

Gráfico 11), estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones, en toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo a la administración pública hay 509.987

casas y apartamentos. La distribución de clases sociales se cuenta en lados de manzana por estrato, y para finales del 2005 era: bajo - bajo 20,20%, bajo 31,92%, medio - bajo 32,45%, medio 6,72%, medio - alto 7,61% y alto 1,10% (Municipio de Santiago de Cali, 2015).

La zona rural se divide en 15 corregimientos (ver

Gráfico 12), estos a su vez se dividen en veredas, la zona rural se extiende 43.717,75 hectáreas y en ella viven 36.621 personas según poblaciones proyectadas por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM) (El País, 2015).

Cada comuna y corregimiento cuenta con una Junta Administradora Local -JAL-, integrada por no menos de cinco ni más de nueve miembros, elegidos por votación popular para un período de cuatro años que deberán coincidir con el período del Concejo Municipal (Procuraduría General de la Nación, 2017).

Una JAL cumple funciones concernientes con los planes y programas municipales de desarrollo económico y social de obras públicas, vigilancia y control a la prestación de los servicios municipales en su comuna o corregimiento, y las inversiones que se realicen con los recursos públicos, además de lo concerniente a la distribución de las partidas globales que les asigne el presupuesto municipal, reunirse por lo menos una vez al mes, dictar su propio reglamento, expedir actos con el nombre de resoluciones y, en general, velar por el cumplimiento de sus decisiones, recomendar la adopción de determinadas medidas por las autoridades municipales y promover la participación ciudadana (Procuraduría General de la Nación, 2017).

Gráfico 11. Mapa comunas de Santiago de Cali

Político	-	Acuerdos comerciales	O	X
Legal				
Político	-	Reforma tributaria	A	X
Legal				

Fuente: Elaboración propia.

3.8 Entorno legal o jurídico

Está conformado por todas aquellas normas, leyes y regulaciones que afectan el sector textil y confecciones, al cual pertenece la empresa PROM S.A.S.; algunas de las cuales se relacionan a continuación:

- Resolución 1264 (2007), a través de la cual, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones, aplicable a productos tanto de fabricación nacional como los importados, para su importación y comercialización en Colombia.
- Resolución 1950 (2009), por medio de la cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo modificó el reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones, expedido en el 2007, con el fin de adecuarlo a los Tratados de Libre Comercio suscritos hasta la fecha.

Para comprender el ámbito de aplicación, se debe traer a colación el artículo 3 de la Resolución 1950 (2009): “Campo de Aplicación - Este Reglamento Técnico aplica a los productos clasificados en el Arancel de Aduanas Colombiano, dentro de las sub partidas 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)...”.

Mediante el Decreto 074 del 2013, se impuso durante 12 meses un sobre arancel ad valorem del 10 por ciento, más un arancel específico de 5 dólares por cada kilo de confecciones o cada par de zapatos importados de países con los que Colombia no tiene acuerdos comerciales, y que

fue renovado por otro hasta el 2015, con el objetivo de que estas mercancías no ingresaran con un precio más bajo que los productos locales, disminuyendo su competitividad.

Posteriormente, en el año 2015, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, actualizó el reglamento técnico sobre etiquetado y confecciones, por medio de la Resolución 3023 (2009).

En lo concerniente a la confección de las prendas, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), ha emitido algunas normas Técnicas Colombianas (NTC) con relación al sector, entre ellas:

- NTC 754: “Método para determinar la resistencia a la rotura y elongación de las telas”
- NTC 908: “Cambios dimensionales en telas después del lavado en máquina de uso doméstico”
- NTC - ISO 10652: “Sistema de tallas estándar para prendas de vestir”.

Adicional a este marco jurídico general, se debe tener en cuenta que el producto que confecciona y comercializa PROM S.A.S., está dirigido a un nicho de mercado específico que son los alumnos de grado 10 y 11 de los Colegios principalmente del Valle del Cauca, una de las dificultades a las que se han tenido que enfrentar es que la negociación de las chaquetas se hace directamente con los alumnos de forma individual, lo que dificulta el recaudo de los ingresos producto de la venta; toda vez que no media un mandato de parte de la Institución que garantice dicho pago.

De acuerdo con Bolaños (2015), “las chaquetas PROM, per se, no están reguladas, permitidas o prohibidas dentro de las normas que conforman el marco legal del sector de educación en el país, ya que su reglamentación, aprobación o desaprobación depende directamente de la comunidad educativa y el PEI (proyecto educativo institucional) que haya

adoptado, así como del Concejo Directivo y la lista de útiles, textos, uniformes e implementos que haya aprobado.”

Este concepto se emite teniendo como soporte la Ley 115 de 1994, el Decreto Nacional 1860 de 1994, la Ley 715 de 2001, la Ley 1269 de 2008 y por parte del Ministerio de Educación Nacional a través de la Directiva Ministerial 07 del 19/02/2010 y de la Circular 03 del 21/01/2014.

Tabla 12. Variables del entorno legal

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Legal	Circulares y directivas del ministerio de educación nacional	A		X		
Legal	PEI (Proyecto educativo institucional) en los Colegios	A		X		
Legal	Programa de Transformación Productiva PTP	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.9 Entorno tecnológico

Ahora bien, en el aspecto tecnológico si hay un punto muy importante que incide directamente en la empresa escogida, y son los avances en tecnologías de la comunicación ya que su estrategia de mercadeo está basada en difusión a través de redes sociales por estar enfocada en un mercado de personas jóvenes entre 15 y 25 años, en estrato 3 al 5, para quienes su principal medio de comunicación es a través de sus celulares, computadores, etc. En este sentido, el personal de la empresa debe tener conocimientos de mercadeo, manejo de internet, Facebook, Twitter, y todos los medios que salen día a día, además de generar estrategias innovadoras a través de estos medios (Echevarria, 2015).

La política de TIC en el país tiene una influencia importante debido a que es una ventaja para PROM S.A.S. la masificación del internet, el uso de nuevas plataformas de comunicación, la mayor cobertura de líneas móviles, y todo lo que permita una comunicación inmediata con los jóvenes que es por donde se manejan las campañas publicitarias. La mayor parte del sector aún

tiene un rezago importante, con equipos que datan de 20 a 25 años atrás, aun cuando hay grandes empresas que utilizan equipos de punta incluso automatizados.

De acuerdo con Enrique Gómez, vicepresidente de la Cámara Colombiana de la Confección, en su ramo el país todavía opera con equipos de vieja generación, carece en gran parte de maquinaria automatizada, o asistida por computador, y casi todas son mecánicas. “Se opera con motores sencillos ya que muy pocos fabricantes pueden adquirir servomotores, que son aquellos que no contaminan a nivel auditivo y que a su vez son ahorradores de energía” (Torrico, 2017).

Tabla 13. Variables del entorno tecnológico

Entorno	Variable	A/O	AM	am	om	OM
Tecnológico	Programa de formación en textiles funcionales y de uso técnico de alto valor agregado, conocido como textiles inteligentes	O			X	
Tecnológico	Avances del sector en tecnología productiva	O				X
Tecnológico	Cobertura de internet en Colombia	O				X
Tecnológico	Nuevos servicios de comunicación digital	O				X
Tecnológico	Política TIC	O			X	
Tecnológico	Tecnología en estampados y sublimados	O				X

Fuente: Elaboración propia

Álvaro Lafaurie, un veterano de la industria quien laboró en Fabricato y Coltejer, donde se retiró ocupando la vicepresidencia de Ventas y Exportaciones de la última hace diez años, comenta: “Tener siempre la tecnología de punta en esta industria es muy difícil porque todos los días aparecen diferentes maquinarias y personas que hacen muchos desarrollos”, sin embargo, considera que hoy en día hay más tecnología aunque se han empequeñecido las empresas, “esto especialmente por el golpe que significó la importación durante muchos años, lo que fue bastante duro, aunque ha habido recientemente un renacimiento con energía de la confección” agregó (Torrico, 2017).

En este punto es importante recordar que hace menos de tres años la economía colombiana volvió a recuperar la competitividad de la moneda, lo que se traduce en un dólar más costoso. Antes de eso, el bajo valor del dólar hizo que fuese más barato importar que fabricar en

Colombia, lo que no contribuyó a la industria local, que apenas empieza a recuperarse especialmente a partir del consumo nacional, según detalla Clara Henríquez, directora de Plataformas Comerciales de Inexmoda (Torrico, 2017).

Lafaurie precisa que el origen de la maquinaria es especialmente europeo, aunque China también las ha provisto de calidad. Por su parte Gómez precisa: “los equipos en general tienen un rezago de 20 años, es decir, que la mayoría de las máquinas son modelo 86 al 90 y provienen de Italia, Japón y China”. Entre las marcas destaca: Yamato y Kansai Especial de Japón y Siruba de China, entre otras del gigante asiático (Torrico, 2017).

Ahora bien, la industria textil tiene distintos actores. Así como hay atraso en una gran parte de él otros grandes jugadores de la industria usan tecnología de punta o muy moderna. El mismo Gómez en su grupo confeccionista pone como ejemplo una máquina robótica de fabricación italiana que corta 45.000 partes de vestimenta al día, mientras que la que posee el 89% del sector apenas puede hacer 3.000 al día (Torrico, 2017).

Otro ejemplo de ello es la máquina Flaximer, que operada por una sola persona sustituye a tres, ya que filetea (une las piezas), recubre y pule. Pero igual que la cortadora robótica esta máquina no está en más del 5% del sector. También actualizada se encuentra la empresa Lemur 700 S.A. de la cual es socio Jaime Montoya, otro veterano con casi 50 años de experiencia, que manufactura pijamas y ropa interior femenina. Quien, sin embargo, considera que el tema tecnológico, aunque no deja de ser importante se encuentra ante una limitación que va más allá del dinero y es el recurso humano (Torrico, 2017).

¿Por qué el rezago tecnológico?

Para el vicepresidente de la Cámara de la Confección, gran parte de la falta de competitividad es derivada de este rezago tecnológico, “lo que favorece masivamente las importaciones y pone en jaque la industria nacional”. Sobre las causas por las cuales el sector no se ha podido modernizar, Gómez resalta la pérdida de los beneficios del leasing para la importación de maquinarias que hacen más onerosa la adquisición de tecnología de punta, el cobro del IVA en la importación que a su vez no es descontable a lo que suma “la falta de apoyo por parte de los últimos gobiernos que deberían asignar una línea blanda para la modernización del sector, el cual es el más intensivo en mano de obra con 450.000 empleos formales y más de 1.350.000 informales” complementa el dirigente gremial (Torricono, 2017).

Sin embargo, Montoya difiere, en su opinión, a veces se sobrestima tener la mejor tecnología. Considera el empresario que en Colombia “es muy difícil conseguir operarias con eficiencia y calidad, ya que hay muchas que no tienen o la experiencia o la actitud”, y no pueden aprovechar las velocidades que ofrece la máquina (Torricono, 2017).

Por una parte, considera el accionista y hoy asesor de Lemur S.A., que hay un problema derivado de la pérdida de personal que sufren las empresas y del nivel de formación. Montoya ejemplifica: “Una señora que tiene diez años de experiencia, el Gobierno le ofrece \$350.000 en algún tipo de ayuda entonces ella se va a un garaje, a su propia casa, y compra 3 - 4 maquinitas, busca quien le da trabajo de costura y aunque ganará menos, está en su casa y trabaja cuando ella quiere”. De esa forma se pierde un capital humano con mucha experiencia y toca formar nuevas operarias “y en estas empresas necesitamos en gran cantidad” (Torricono, 2017).

Es ahí donde debería entrar en juego el entrenamiento que dan instituciones como el Sena. Pero ahí las cosas no están funcionando bien, comenta el empresario: “La persona sale muy cruda. Yo nunca he estado en un taller de ellos (Sena), pero los textileros te vamos a decir que el

Sena nunca les manda una operaria con calidad y eficiencia. El esfuerzo lo hacemos nosotros, estamos tratando de darles tiempo para pulirlas” (Torrico, 2017).

Gómez es más duro aún: “El 99% del personal tiene que ser entrenado por las mismas compañías que lo contratan lo cual hace aún más oneroso y menos rentable el negocio. En cuanto al Sena la capacitación es paupérrima pues tienen un rezago tecnológico de 20 años y esto hace que el personal que capacita no califique a la hora de ser empleado y por el contrario la cuota obligatoria de aprendizaje que cobra el Sena, que es de carácter obligatorio, sólo se convierte en otro punto más en contra del sector” (Torrico, 2017).

El negocio de la confección permite que algunas personas con algo de capital se asocien, y bien sea en su propia casa o en un pequeño taller, ofrezcan la costura de piezas, conocido comúnmente como maquila. Explica Enrique Gómez, vicepresidente de la Cámara Colombiana de la Confección: “Normalmente una persona adquiere tres máquinas y empieza a ofrecer su servicio de forma informal. Esta nueva famiempresa está conformada por su núcleo familiar que empieza a obtener el sustento de la misma pero la falta de oportunidades le impide crecer y alcanzar el carácter de formal” (Torrico, 2017).

3.10 Análisis integrado del entorno

A continuación, se presenta un resumen de las principales variables que componen los diferentes entornos, clasificadas de acuerdo con el tipo de amenaza u oportunidad que representa para la empresa, algunas de ellas serán desarrolladas con el fin de conocer su impacto sobre la empresa PROM S.A.S.

Tabla 14. Listado de variables claves

Entorno	Variable	A/ O	A M	a m	o m	O M
---------	----------	---------	--------	--------	--------	--------

Geofísico	Ubicación estratégica de Cali en el valle del Cauca	O		X
	Condiciones de las vías que comunican la ciudad con el resto del país	O		X
Social	Deserción escolar	A		X
	Informalidad del sector	A		X
	Poca disponibilidad de mano de obra tecnificada para el sector	A	X	
Socioeconómico	Subfacturación	A		X
	Tasa de empleo (nacional y del sector)	A		X
Sociopolítico	Proceso de paz y posconflicto	A		X
Demográfico	Tasa de crecimiento de la población (13 a 18 años)	A		X
	Tasa de escolaridad	A		X
Cultural	Nuevas formas de comunicación (redes)	O		X
	Tendencias de consumo en jóvenes	O		X
Ambiental	Cambios climáticos (incrementos de calor)	A		X
	Legislación medio ambiental	A		X
	Uso racional y eficiente de la energía	O		X
Económico	Aranceles materias primas	A	X	
	Contrabando (compra de materias primas y bienes sustitutos)	A		X
	Devaluación / revaluación	A		X
	Fluctuación de la tasa de cambio	A		X
	Incremento de consumo hogares	O		X
	Inflación	A	X	
	Ingresos per cápita	O		X
	PIB	A		X
	Poder adquisitivo	O		X
	Tasa de crecimiento del sector confecciones y perspectivas de desarrollo	O		X
	Tasa de interés	A	X	
Político	Estabilidad y confianza política	O		X
Político - Legal	Acuerdos comerciales	O		X
	Reforma tributaria	A	X	
Legal	Circulares y directivas del ministerio de educación nacional	A		X
	PEI (Proyecto educativo institucional) en los Colegios	A		X
	Programa de Transformación Productiva PTP	O		X
Tecnológico	Programa de formación en textiles funcionales y de uso técnico de alto valor agregado, conocido como textiles inteligentes	O		X
	Avances del sector en tecnología productiva	O		X
	Cobertura de internet en Colombia	O		X
	Nuevos servicios de comunicación digital	O		X
	Política TIC	O		X
	Tecnología en estampados y sublimados	O		X

Fuente: Elaboración propia

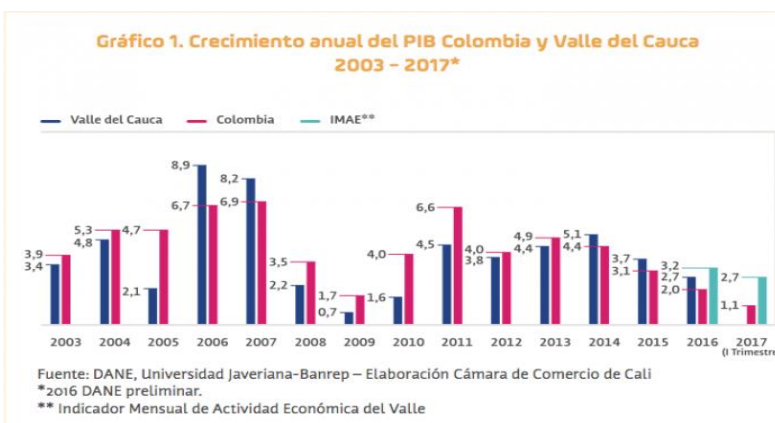
3.11 Análisis de variables claves

Tabla 15. Análisis de Producto Interno Bruto (PIB)

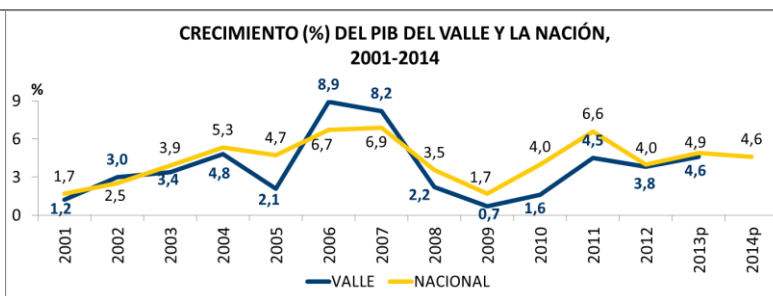
Variable Clave	PIB - Producto Interno Bruto
Relación con el sector	Para el año 2014, la industria manufacturera representó el 12,3% del PIB Nacional. Por su parte, el sector textil - confecciones tuvo una participación del 9,2% en el PIB de la industria manufacturera. Las actividades de preparación de hilaturas y tejedura de productos textiles, y de fabricación de tejidos y prendas de vestir, presentaron una variación negativa del 3,2% y 1,6% respectivamente. Contrario a esta situación, la actividad de fabricación de otros productos textiles evidenció un aumento del 2,9%. En el valle del Cauca, de acuerdo con el más reciente informe ‘Enfoque Económico’ de la CCC, la industria fue uno de los sectores de mejor desempeño, ya que la producción manufacturera en Cali (que incluye Yumbo, Jamundí y Palmira), creció 1,9% en los primeros nueve meses del 2015, superando los registros de Medellín (1,7%), Bogotá (-3,7%) y Bucaramanga (-0,5%). Dicho comportamiento estuvo jalonado por el dinamismo de los subsectores de productos químicos, papel y cartón y confecciones.
Justificación y tendencia	La fortaleza de la economía colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Los cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Estamos hablando de un país cuyo PIB aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US\$300.000 millones en la actualidad y a un PIB per cápita superior a US\$6.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

(precios constantes de 2005; variación porcentual anual)



En el frente de la industria, las estadísticas mostraron que el sector creció 1,2 por ciento el año pasado impulsado por bebidas, prendas de vestir y productos químicos.



Fuente: DANE, Cuentas Departamentales.

Según el DANE, el PIB de Colombia creció 3,2% de enero a septiembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014, mientras la economía del Valle del Cauca, según estimaciones del Banco de la República y la Universidad Javeriana, creció 3,6% en el mismo periodo, destacó Carlos Andrés Pérez, director de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali, CCC.

Pese a que el Gobierno esperaba un crecimiento de 3,2 por ciento para el 2016, el Ministerio de Hacienda anunció recientemente una reducción en su pronóstico para este año. La previsión se bajó al 3 por ciento, lo cual iría acompañado de un incremento en la tasa de desempleo nacional.

“A la luz de los resultados del 2015, el Gobierno estima que la economía crecerá alrededor de 3,0 por ciento en 2016, impulsada principalmente por la industria y la construcción”, explicó el Ministerio de Hacienda.

Por otra parte, el Banco de la República advirtió que tiene para este año un pronóstico de crecimiento del PIB de 2,7 por ciento. Asimismo, la junta del Emisor había advertido que si continúan viéndose los niveles actuales de demanda interna “la sostenibilidad del crecimiento podría verse comprometida debido al alto nivel de déficit en la cuenta corriente y a la débil respuesta de las exportaciones a la devaluación”.

Entretanto, un informe de Fedesarrollo - el centro de pensamiento - advirtió que el crecimiento del 2016 podría estar por el orden del 2,5 por ciento, teniendo en cuenta que de por medio están factores como la firma de un acuerdo de paz, una posible reforma tributaria y una menor producción de petróleo y carbón. Aun así, señalan que la construcción puede consolidarse como el motor de la economía desde el ángulo de obras civiles y edificaciones.

Impacto sobre la organización
(A/O)

Como toda empresa que funcione dentro del ámbito nacional, se ve afectada por el PIB ya que este es el principal indicador de la “salud” de nuestro sistema económica.

Si tenemos un sistema económico saludable, con varios sectores aportando positivamente, se genera mayor intercambio de bienes y servicios, es decir se activa el comercio, se crean y fortalecen empresas, se genera empleo, mejoran los ingresos y por ende se crean mayores posibilidades para que la empresa PROM S.A.S. pueda fortalecerse, acceder a mejores tecnologías y mejorar sus niveles de ventas.

Debido a los ciclos económicos y siendo una variable exógena no controlable por parte de la empresa, se constituye en una amenaza; por lo cual es muy importante generar estrategias que permitan mitigar dichas consecuencias.

FUENTE:

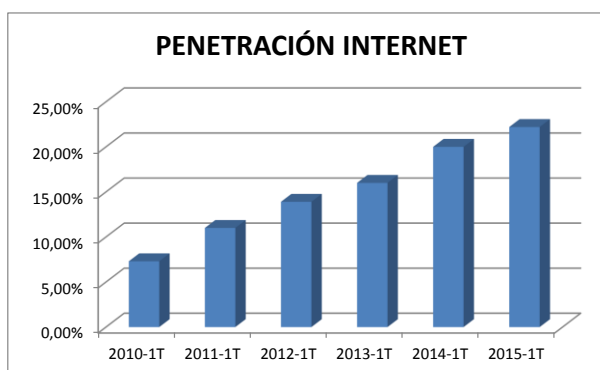
PIB: el 2015 no fue malo, pero la previsión del 2016 luce pesimista.
PORTAFOLIO - MARZO 10 DE 2016

Tabla 16. Análisis de cobertura de internet

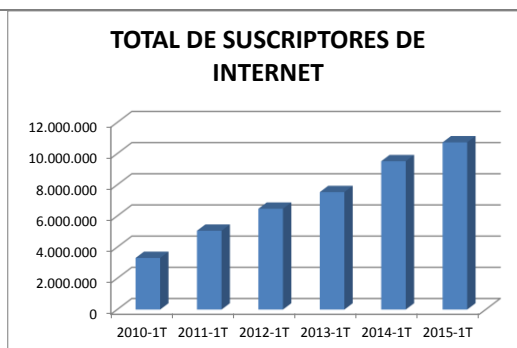
Variable Clave	Cobertura de internet
Relación con el sector	La ampliación de la cobertura y el acceso a internet de forma masiva incide en los resultados de las empresas y especialmente en el sector textil y confecciones que es el que nos ocupa porque permite una mirada global y la adquisición de conocimiento a través de una plataforma que permite interactuar en tiempo real con otros países, así como tener acceso al conocimiento y adquisición de nuevas tecnologías.
Justificación y Tendencia	Desde el 2010 se observa una tendencia creciente en la cobertura o penetración del internet, esto se ha logrado gracias al trabajo realizado a través del Ministerio TIC desde el año 2009.

Esa política ha permitido llegar a diferentes municipios y lugares apartados del país, a diferentes centros educativos, ofreciendo mayores oportunidades y condiciones e igualdad en diferentes sectores de la población.

TRIMESTRE	PENETRACIÓN
2010-1T	7,30%
2011-1T	11,00%
2012-1T	13,90%
2013-1T	16,00%
2014-1T	20,00%
2015-1T	22,20%



TOTAL DE SUSCRIPTORES DE INTERNET		
TRIMESTRE	TOTAL	VARIACIÓN
2010-1T	3.309.952	0,00%
2011-1T	5.054.877	13,27%
2012-1T	6.466.167	5,04%
2013-1T	7.531.911	5,52%
2014-1T	9.514.159	4,76%
2015-1T	10.724.422	1,00%



En Colombia ya estamos entrando en una nueva era de conectividad. Gracias a los esfuerzos conjuntos entre el sector público y privado, hemos avanzado en los últimos años hacia una infraestructura de banda ancha con altos estándares y una penetración de internet que ya supera la mitad de los hogares y las empresas del país.

Las cifras globales indican que solo el 1% de los dispositivos y la información que procesan están conectados, lo que quiere decir que todavía hay un 99% de datos para aprovechar. En la medida en que se articulen adecuadamente los esfuerzos del sector público y privado, podremos incrementar el uso y desarrollo de aplicaciones de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), convirtiéndolas en la herramienta clave para mejorar la calidad de vida de los colombianos, impulsar proyectos de ciudades inteligentes y masificar adelantos como los de la telemedicina y teleeducación en las poblaciones del país.

Es bueno recordar que de acuerdo con el Visual Network Index, uno de nuestros estudios de conectividad en el mundo, para 2018 se aumentará entre 11 y 13 veces la cantidad de datos que circulan en comparación con las cifras de 2013. Por esta razón, se hace necesario construir desde ya, un ecosistema en el país, lo suficientemente sólido que permita que empresas y gobiernos puedan conocer de cerca a las personas y así poderles cumplir sus necesidades.

Un recrudecimiento de las actividades de grupos armados por fuera del acuerdo de paz puede afectar la infraestructura y acceso de personas en zonas alejadas del país a los servicios de internet.

De acuerdo con el informe del plan vive digital del MinTIC, estas son las barreras que se han identificado que pueden impedir la masificación del internet.



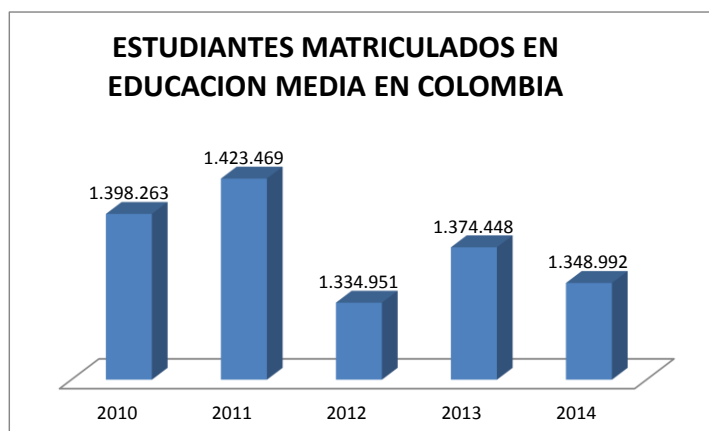
Impacto sobre la organización (A/O)

PROM S.A.S. es una empresa cuya estrategia de marketing y ventas está basada en un 90% en el manejo de las redes sociales, debido a que mercado objetivo son jóvenes entre los 15 y 19 años, de estratos socioeconómicos medio y alto, quienes son usuarios constantes de las redes sociales y tienen acceso permanente a los avances tecnológicos y de comunicaciones.

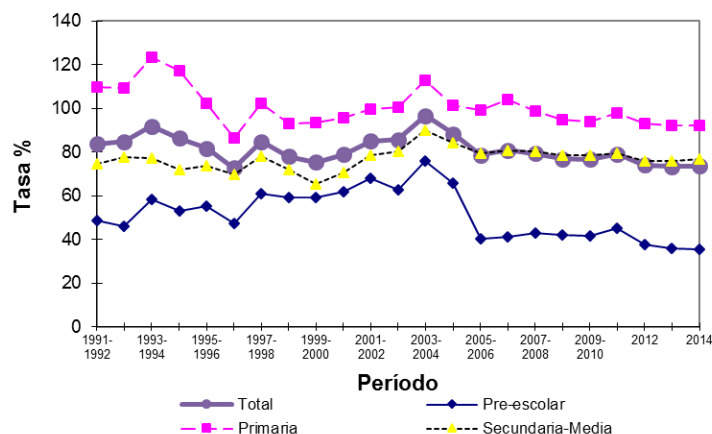
	Por lo anterior, la cobertura de internet en el país se constituye como una oportunidad que va a permitir llegar a más personas y de una forma rápida y con menos costos que otros canales de marketing.
FUENTE:	El reto del Internet de Todo IoE en Colombia Revista Dinero - Por Christian Onetto 17/5/2015 Ministerio TIC - Plan Vive Digital

Tabla 17. Análisis de Tasa de escolaridad

Variable clave	Tasa de escolaridad
Relación con el sector	Las tasas de escolaridad inciden sobre algunas subdivisiones del sector confecciones, como por ejemplo para aquellos que confeccionan uniformes; también porque es una variable que en el mediano y largo plazo está relacionada con niveles de educación técnica y superior que es de donde se obtienen la mano de obra para este y otros sectores económicos.
Justificación y tendencia	Para la ciudad de Cali, que es la zona de mayor influencia para la empresa en el año 2014, la matrícula total en educación inicial, básica y media registraba 419.236 estudiantes, creciendo un 4% más que en 2013, principalmente en los colegios privados (+12%). Mientras la matrícula contratada creció el 4%, la oficial cayó 2%. La tasa cobertura neta indica que 87 de cada 100 niños entre 5 y 17 años están en el sistema. Todos los niveles educativos aumentaron su cobertura neta, principalmente transición (de 75% a 85%), pero la más baja sigue siendo la Media (pasó de 59% a 60%). De acuerdo con datos de la Contaduría General de la República procesados por la Red de Ciudades Cómo Vamos, la inversión en educación aumentó un 17% entre 2013 y 2014.



Municipio Santiago de Cali
Tasa de escolaridad, según nivel educativo
1991 - 2014



Fuente: Cali en cifras - www.cali.gov.co

En los últimos años a nivel país, el número de estudiantes matriculados en nivel medio de educación (grados 10 y 11) ha presentado una variación muy leve, menos del 2%.

Sin embargo, no se puede perder de vista que tenemos una población con tendencia a envejecer y esto en el largo plazo se verá reflejado en los niveles de escolaridad.

Impacto sobre la organización (I/O)

Para la empresa PROM S.A.S. es muy importante la tasa de escolaridad especialmente en lo referente a educación media (grados 10 y 11) de los colegios de estrato 3, 4 y 5 ya que son su principal mercado actual.

Esta constituye una oportunidad de abrir mercados potenciales, las cifras además nos muestran una población con un flujo constante anual, ya que las variaciones no llegan al 2%.

Sin embargo, dada la tendencia de envejecimiento de la población, se debe tener en cuenta la variable como una amenaza menor para buscar nuevos mercados a largo plazo.

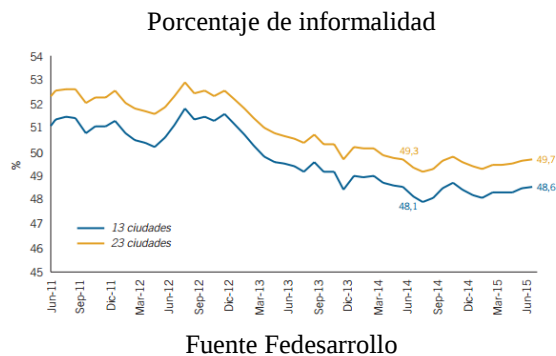
FUENTE:

<http://www.calicomovamos.org.co/>

Tabla 18. Análisis de Informalidad

Variable Clave	Informalidad
Relación con el sector	La industria manufacturera que actualmente representa a cerca del 15,6% de los ocupados, comienza a sentir los efectos de una economía ralentizada y con poca confianza, al caer - 0,9% en la creación de empleo formal y aumentar 1,5% el informal. El sector de confecciones es intensivo en mano de obra y en parte debido a este factor, se han creado micro empresas o pequeñas empresas familiares o unipersonales, que hacen parte de la cadena productiva pero muchas veces no cumplen con las condiciones laborales mínimas, generando deserción, falta de capacitación, con lo que se acrecienta la economía informal.
Justificación y tendencia	La informalidad en Colombia registrada en la última medición del DANE que tiene en cuenta el tamaño de los establecimientos (se define como informal el

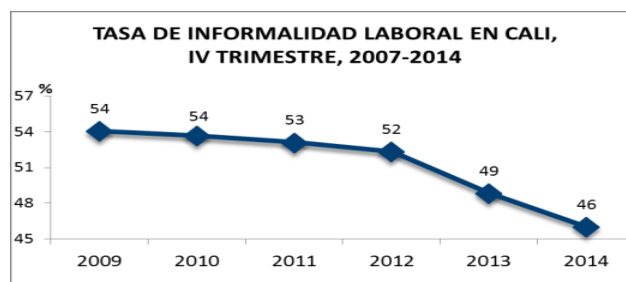
ocupado en una empresa con menos de 5 trabajadores, excluyendo las oficinas de consultoría especializada), registra una constante mejoría en los últimos tres años y para 13 principales ciudades. Sin embargo, estos niveles siguen siendo muy altos para el país, ubicando este fenómeno como uno de los más críticos.



Durante el segundo trimestre del año, la tasa de informalidad para las trece ciudades principales se ubicó 0,5 puntos porcentuales por encima del registro del mismo periodo del año pasado. De igual forma, para las veintitrés ciudades principales, la tasa de informalidad se situó en 49,7%, 0,4 puntos por encima del registro un año atrás.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), las personas que trabajan en informalidad tiene un claro riesgo en este tipo de negocios, el cual va asociado a una menor productividad, tener mayores costos por accidentes o enfermedades y multas por el incumplimiento de normas.

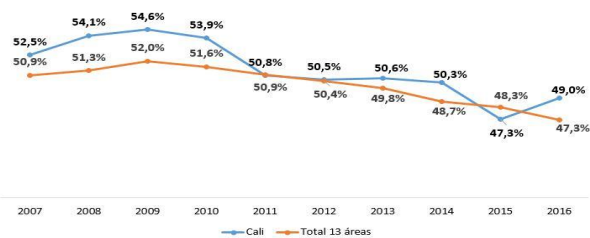
La tasa de informalidad en 2014, el área Cali - Yumbo que es la de mayor influencia para la empresa PROM S.A.S. continuó mostrando resultados positivos en el mercado laboral. Por un lado, aumentó la tasa de ocupación, a un ritmo que permitió una reducción entre 2013 y 2014 en la tasa de desempleo. Asimismo, el desempleo subjetivo y la tasa de informalidad, que se redujo tres puntos porcentuales, pasando del 49% al 46%, y constituyéndose en la menor cifra en periodo 2009 - 2014



Fuente: Informe de Calidad de Vida en Cali, 2014

Según el DANE, venía mostrando una tendencia a la baja y mayor estabilidad desde mediados de 2011, pero está respondiendo a nuevos estímulos para crecer levemente en los últimos meses. Esta tendencia puede ser influenciada por factores como la crisis económica mundial que ha empezado a afectar algunos sectores de la economía, la crisis del petróleo que ha afectado una de las principales empresas del país como es Ecopetrol

Informalidad en Cali vs promedio de ciudades principales entre enero y marzo



Fuente: DANE

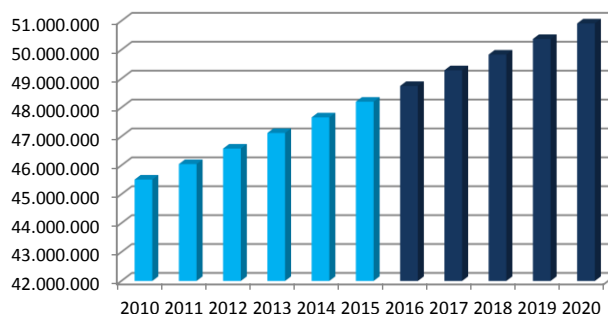
Impacto sobre la organización (A/O)	La economía informal es una amenaza mayor para la empresa PROM S.A.S. debido a que gran parte de sus proveedores principales de confección son pequeños talleres informales, que debido a esta característica no presentan muchas veces las condiciones necesarias para generar crecimiento y con ellos establecer mejoras en los procesos productivos. Algunos de ellos no subsisten debido a la situación financiera, obligando a la empresa constantemente a buscar nuevos proveedores con los costos que implica el ajuste al ciclo productivo propio del producto.
FUENTE:	Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016 - ANDI Revista DINERO 26 agosto de 2015

Tabla 19. Análisis de tasa de crecimiento de la población

Variable Clave	Tasa de crecimiento de la población
Relación con el sector	Siendo el sector de confección intensivo en mano de obra, su crecimiento va ligado al de la población ya que es de allí de donde se obtiene el personal necesario para llevar a cabo sus actividades, adicionalmente genera empleos indirectos a través de la comercialización, transporte y otros sectores económicos.
Justificación y tendencia	La población del país está envejeciendo, los logros del sistema de salud, las mejoras en el nivel educativo y un crecimiento considerable de la clase media explican hechos como que la tasa de mortalidad infantil haya descendido de 71 niños muertos por cada 1000 nacimientos en 1980 a 37 hoy y que la esperanza de vida haya pasado de 60,7 años a 70 en el mismo período.

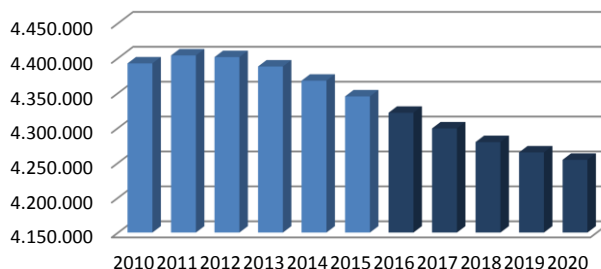
AÑO	POBLACION (Millones de personas)
2010	45.509.584
2011	46.044.601
2012	46.581.823
2013	47.121.089
2014	47.661.787
2015	48.203.405
2016	48.747.708
2017	49.291.609
2018	49.834.240
2019	50.374.478
2020	50.911.747

POBLACION EN COLOMBIA (Millones de personas)



AÑO	POBLACION (EDAD ENTRE 15 Y 19 AÑOS)
2010	4.392.416
2011	4.403.814
2012	4.401.418
2013	4.387.955
2014	4.367.653
2015	4.345.112
2016	4.321.654
2017	4.299.236
2018	4.279.637
2019	4.264.866
2020	4.254.234

POBLACION EN COLOMBIA ENTRE 15 Y 19 AÑOS



Aun cuando la población general de Colombia presenta una clara tendencia de crecimiento, observamos que en el rango de edad entre los 15 y 19 años que son la población a la que van dirigidos los productos de la empresa PROM S.A.S. tiene una tendencia negativa. Esto se debe a que nuestra población está envejeciendo y la tendencia actual es tener menos hijos, familias con 1 o máximos 2 hijos.

Impacto sobre la organización
(A/O)

Para la empresa PROM S.A.S. es muy importante la tasa de crecimiento de la población, pues con ella se calcula no solo su mercado potencial actual, sino también sus mercados a futuro y posibilidades de crecimiento.

FUENTE:

<http://www.dane.gov.co>

3.12 Análisis del sector

3.12.1 Características del sector

El sector de los textiles y las confecciones ha tenido un gran impacto en el empleo, la producción y la internacionalización de los productos colombianos. Dentro del sector se encuentra una gran variedad de firmas particulares que, fundadas a principios del siglo XX, impulsaron el desarrollo tecnológico y contribuyeron al desarrollo económico del país (Moreno J. , 2016).

Dentro de la industria manufacturera en Colombia, el sector de textiles y confecciones está compuesto por dos subcategorías de actividades específicas que son la fabricación de productos textiles y la confección de prendas de vestir (Encolombia, 2015).

El sector, en términos generales, tiene un buen comportamiento en la economía colombiana. Tomado en su conjunto, aporta 1,2% al PIB nacional y un poco más del 11% al PIB manufacturero. De igual manera, y según cifras del DANE, durante 2014 representó un poco más del 2% del total de las exportaciones en el país. De hecho, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio) estima que el sector textil, confección, diseño y moda podría generar al menos US\$14.300 millones de ingresos para el 2032 (4 veces los ingresos de 2007) si se compromete con un programa sectorial de largo plazo (Encolombia, 2015).

Estas perspectivas han hecho que, a través del Programa de Transformación Productiva de Mincomercio, se haya incluido al sector textiles, confecciones y cuero dentro de su programa de sectores de clase mundial. Eso en razón del fuerte desarrollo que este sector representa para el país en términos de procesos de generación de valor agregado, innovación y diseño; y su talento humano, que es definido como altamente calificado, creativo y competitivo (Fiducoldex , 2014).

Sin embargo, a pesar de la larga historia empresarial de la actividad de textiles, confecciones y cuero en el país, y del alcance de la producción en términos de generación de empleo, el sector afronta importantes retos para su inclusión en mercados internacionales.

En cuanto a la productividad, la firma McKinsey & Company estima que, para las industrias de textiles y confecciones, el índice de valor agregado es del 28% y 25%, respectivamente, frente a las mismas industrias en Estados Unidos. De igual manera, esta firma consultora encuentra que el costo de la mano de obra en el sector aporta para la profundización de la informalidad (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009).

Igualmente, esta firma encuentra que, para la industria de las fibras, el costo de la mano de obra asciende al 30% de los costos totales, mientras que para los hilados o filamentos es del 15%. Para los textiles y las confecciones estos costos ascienden a 25 y 31% de los costos totales. La cadena productiva del sector tiene como aspecto fundamental la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para hogar. Luego de dos años de haberse implementado el impuesto a las importaciones de confecciones y calzado, mediante el decreto 074 de 2013, que se estableció con el propósito de contrarrestar el contrabando y la sub - facturación de productos que estaban entrando a bajos precios al país, en muchos casos a menos de un dólar, el sector ya registra indicadores positivos. El impacto de la tasa de cambio para el sector será favorable en materia de balanza comercial, ya que el dólar caro será el motor para que se bajen las importaciones, se trabaje en generar mayor producción y se empiece a competir en mercados internacionales. No obstante, el lado negativo del precio de la divisa estadounidense radica en que en fibras o materias primas que se importan superan los US\$122,9 millones, por lo que las empresas de confecciones deberán tener cautela (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009).

La actividad de la confección se lleva a cabo a nivel nacional, pero las mayores concentraciones están en Medellín, Bogotá, Cali y Risaralda. La principal característica de los productos de este sector es que son bienes no durables de consumo masivo. Ahora, su comportamiento comparte la mayoría de las dificultades de la industria manufacturera nacional, tales como la competencia internacional—legal e ilegal—, deterioro de los términos de intercambio materializado en las alteraciones del tipo de cambio, productividad y costos de las materias primas (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

Entonces, si se observa su producto desde los últimos cuatro años, evidencia un crecimiento promedio para el sector textil de - 3,5% y para el sector de las confecciones de 2,2%, mientras que para el total de la economía colombiana fue de 4,8% aproximadamente en este mismo periodo.

Aunque se apreció una corrección en términos de producción y ventas para finales del 2013 y el primer trimestre de 2014, debido a modificaciones en los términos de intercambio y a políticas de cierta protección, en especial a las confecciones. Aun así, a partir del segundo trimestre retorna a niveles negativos de crecimiento, especialmente para las prendas los textiles (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

En lo que respecta al desempeño reciente de la producción, según las cifras de la Muestra Mensual Manufacturera del DANE, dejan ver, por una parte, la recuperación en el índice de producción a partir de diciembre de 2013 hasta mayo de 2014, que se da por dos factores: el primero, la disminución en el precio internacional de su principal materia prima, el algodón, el cual se ubicaba en COP\$1.774,60 por libra en junio de 2013, mientras que para noviembre cerró en COP\$1.625,54 por libra. En segundo lugar, la recuperación del sector de las confecciones también jalonó en cierta medida la demanda de mayor material textil. Pero desde mediados del

segundo trimestre de 2014, la desaceleración del sector textil radica en la entrada de abundante mercancía del exterior, contrabando y términos de intercambio—que para la época—poco favorables con exportación de productos nacionales. Ahora, en términos de producción, el sector de las confecciones sólo tuvo resultados negativos desde finales de 2012 e inició su recuperación un mes antes que el sector textil y que en promedio arroja mejores cifras de crecimiento (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

En cuanto a los choques de ofertas desde el mercado internacional, el tipo de cambio contribuyó en el primer semestre de 2013 con valores de \$1.700 por dólar, lo que estimuló la importación de productos textiles y de confección y en el primer semestre de 2014, aunque se tenían las expectativas de la devaluación del peso, esto solo ocurrió hasta principios de septiembre en que se logró observar una cercanía a los \$2.000 por dólar (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

Por el contrario, la oferta internacional de prendas de vestir a través de las importaciones ha permanecido estable en su participación en el total de importaciones manufactureras del país, puesto que en 2011 las prendas de vestir representaban un 0,8% de estas importaciones, mientras que en 2014 fue cercano al 1%, lo cual redunda en un cese de la tendencia de crecimiento desde antes del año 2000 (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

El gasto en vestuario de las familias colombianas en 2014 fue de \$19,95 billones, ahora, con la restricción impuesta a las importaciones y mejores condiciones en la demanda de bienes semi durables de las familias, parte de la industria colombiana observó un avance significativo en el índice de ventas. Específicamente, el sector textil mostró una contracción de 6% en noviembre de 2014, mientras que en el sector de las confecciones fue cercano al 1% para este mismo mes (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

Con relación con las ventas y las restricciones tomadas con las importaciones de productos confeccionados, el comercio minorista y los grandes almacenes que transan productos textiles y prendas de vestir se vieron obligados a recomponer parte de su inventario, puesto que la mayoría de estos productos vendidos venía del exterior. Pero fueron los micros establecimientos nacionales de comercio los que se han visto favorecidos, puesto que estas, además de la distribución también se encargan de la producción en pequeños talleres de confección y ante las dificultades para traer prendas de otros países vieron un aumento en sus ventas (Rey, 2016).

Por otra parte, las exportaciones de productos textiles se muestran menos que las ventas al exterior de prendas de vestir, estas últimas revierten la tendencia de las importaciones en especial para el 2013; ahora las exportaciones de prendas de vestir en el año pasado cayeron en su participación del total de las exportaciones manufactureras de 5,83% en 2008 a 2,15% en 2014. Los sectores de textil y confección, a pesar de las recuperaciones intermitentes en ventas y producción a principios de 2014, retornaron a cifras negativas hacia mediados del segundo y tercer trimestre de dicho año, en especial para el sector textil que ha visto un deterioro tanto en ventas como en producción (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

A pesar de esto, se ha observado para 2014 una estabilización en el volumen de importaciones de textiles y confecciones, pero con rezagos en las exportaciones que año a año pierden participación sobre el total de las exportaciones manufactureras del país. Los sectores de textiles, confecciones, cueros y calzado que conforman hoy el llamado “Sistema moda” han afrontado dos décadas de altibajos, afectadas por el contrabando, la competencia desleal, la subfacturación y la lenta reconversión tecnológica, problemas que han sido planteados por el presidente de Protela en el 2015, César Maldonado (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

La revaluación que hubo en los últimos años, dicen los gremios que los representan, también les dio otra estocada porque fomentó la competencia de las importaciones y la entrada ilegal de mercancías. Mientras que la devaluación que se viene presentando desde el año pasado impacta el costo de algunos insumos importados. No obstante, Maldonado cree que el sector tiene una oportunidad de demostrar que su producto es tan bueno como el importado o mejor que este, y que está a tono, entre otros, en cuanto a valor agregado, diseño, moda y modernización tecnológica (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

También reconoce que la devaluación favorecerá las exportaciones, aunque la casi desaparición de las industrias de insumos, como tintas e hilazas, y que en un 70 por ciento se importan, suben un 15 por ciento por la depreciación del peso y eleva los costos de producción. “Sin embargo, con eficiencia, esperamos un bajo impacto de eso a los consumidores y los confeccionistas. El presidente de Inexmoda, Carlos Eduardo Botero, explica que el poder adquisitivo de los consumidores de la clase media y el incremento del consumo, hacen que marcas internacionales y locales vean oportunidades de crecimiento en el país, y por ello la apertura de tiendas de pequeño y gran formato sigue siendo pan de cada día (El Tiempo, 2015).

Un ejemplo de cómo con una estrategia clara se pueden afrontar estos cambios económicos del entorno, lo tenemos en Fabricato, la principal textilera del país; que en los últimos años se focalizó en líneas donde es más competitiva, como el denim y el dril, bajó sustancialmente los canales de comercialización indirectos y ofrece el servicio de confección, a través de terceros, como parte de la venta; con el objetivo de crecer 10 por ciento y abandonar las pérdidas. Según declaraciones de su presidente, Carlos Alberto de Jesús (2015) en el marco de Colombiatex.

La empresa PROM S.A.S. no exporta ni tiene en sus planes de mediano plazo este rubro, por lo tanto, no se ve afectada directamente por la política cambiaria y los tratados internacionales.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que algunos de sus proveedores principales como Lafayette, si se ven afectados por el precio de la divisa y las importaciones lo que indirectamente puede afectar sus costos de producción.

3.12.2 Diamante competitivo

A continuación, se utiliza el modelo del diamante competitivo para explicar el ambiente específico y regional en el que se encuentra caracterizada la empresa PROM S.A.S. (ver Estas dos herramientas permiten observar de una manera sencilla las principales características internas y externas de la empresa.

3.12.2.1 Factores de productividad

Los factores de productividad son aquellos a partir de los cuales se generan las ventajas comparativas, para el sector confecciones en el Valle del Cauca, que es el entorno inmediato de la empresa PROM S.A.S.; en este sentido su ubicación geográfica es privilegiada por la cercanía con Buenaventura que es uno de los principales puertos del país, así como las buenas vías de acceso y conexión con las principales ciudades del país. En el aspecto negativo, se destaca que en el País, los principales centros textiles se encuentran en Bogotá y Medellín, lo que puede afectar los costos de producción especialmente en lo concerniente a los logísticos.

En cuanto a la mano de obra, el sector de confecciones es intensivo en mano de obra pero se dificulta la consecución de personal calificado; una de las principales entidades que capacita a operarios para el sector textil es el SENA; sin embargo, la entidad no cuenta con infraestructura tecnológica actualizada para las prácticas y la enseñanza; adicionalmente, muchas de las personas que se dedican a estas labores son madres cabeza de familia o personas que hacen parte de un sector social vulnerable las cuales muchas veces prefieren trabajar desde sus casas aunque su ingreso sea menor que en una empresa.

Gráfico 13) y los elementos que determinan la estructura competitiva del sector a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas.

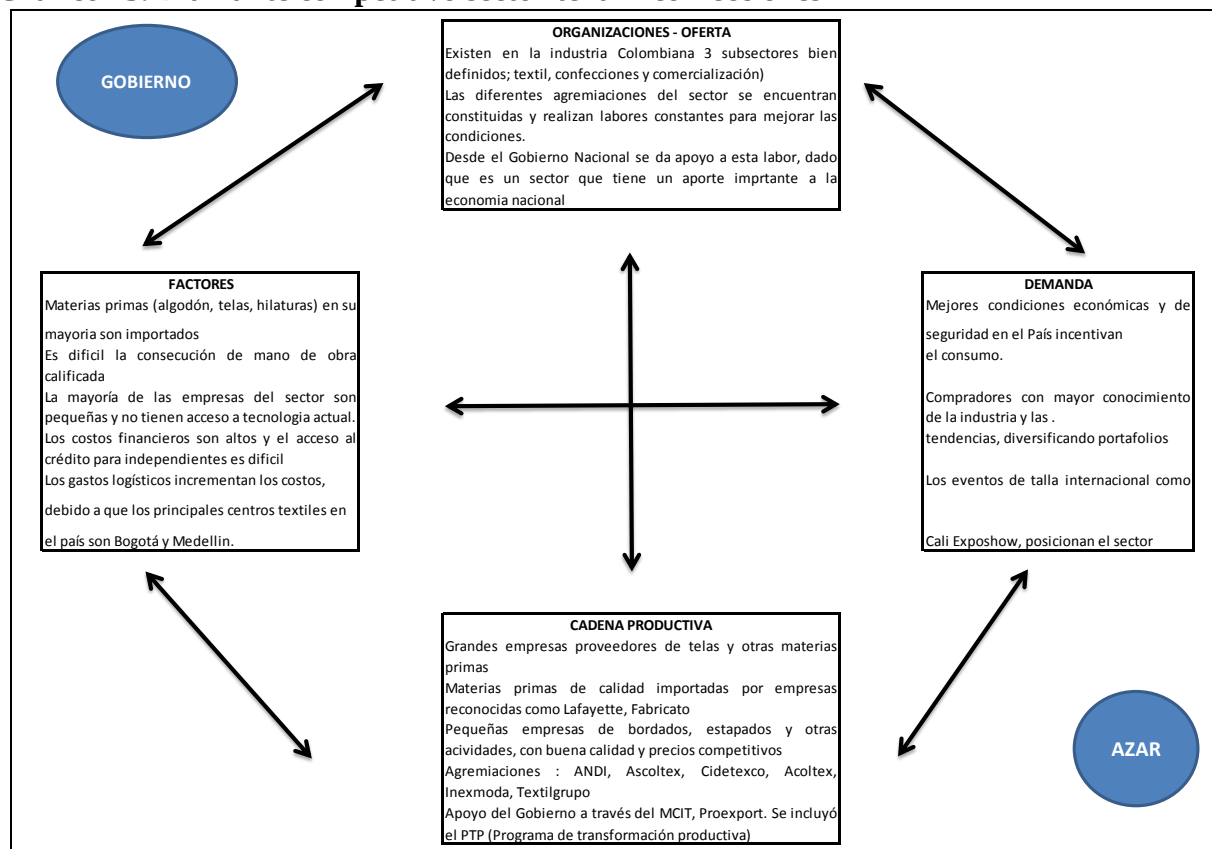
Estas dos herramientas permiten observar de una manera sencilla las principales características internas y externas de la empresa.

3.12.2.2 Factores de productividad

Los factores de productividad son aquellos a partir de los cuales se generan las ventajas comparativas, para el sector confecciones en el Valle del Cauca, que es el entorno inmediato de la empresa PROM S.A.S.; en este sentido su ubicación geográfica es privilegiada por la cercanía con Buenaventura que es uno de los principales puertos del país, así como las buenas vías de acceso y conexión con las principales ciudades del país. En el aspecto negativo, se destaca que en el País, los principales centros textiles se encuentran en Bogotá y Medellín, lo que puede afectar los costos de producción especialmente en lo concerniente a los logísticos.

En cuanto a la mano de obra, el sector de confecciones es intensivo en mano de obra pero se dificulta la consecución de personal calificado; una de las principales entidades que capacita a operarios para el sector textil es el SENA; sin embargo, la entidad no cuenta con infraestructura tecnológica actualizada para las prácticas y la enseñanza; adicionalmente, muchas de las personas que se dedican a estas labores son madres cabeza de familia o personas que hacen parte de un sector social vulnerable las cuales muchas veces prefieren trabajar desde sus casas aunque su ingreso sea menor que en una empresa.

Gráfico 13. Diamante competitivo sector textil - confecciones



Fuente: M. Porter 1985.

Otro aspecto por destacar es que gran parte del sector está conformado por empresas micro y pequeñas empresas, que no siempre tienen fácil acceso a la modernización tecnológica, la compra de materia prima importada se ve afectada por la variación en la tasa de cambio y los costos para acceder a recursos financieros son altos por lo que no siempre están al alcance de este tipo de empresas.

3.12.2.3 Sectores conexos y cadenas productivas

La empresa PROM S.A.S. pertenece al sector Textil - Confecciones que en el Valle del Cauca hace parte del Clúster Sistema Moda; en el cual participan los segmentos de negocio:

producción de textiles, prendas de vestir, calzado y joyería, insumos, maquinaria y equipo, servicios de apoyo, diseño de modas y los distintos canales de distribución de estos productos (ver Gráfico 14).

De acuerdo con la información de la Cámara de Comercio de Cali (2016), en la agrupación empresarial del Sistema Moda se han identificado 1.150 empresas en el Valle del Cauca, las cuales registraron ventas por \$3,4 billones en 2015 y un crecimiento de 20% frente a 2014. Del total de empresas, 687 pertenecen al segmento de negocio textil - confección, 225 en calzado, 35 en complementos y 203 que se sitúan en la industria auxiliar. Sin embargo, 50 empresas concentraron el 62% de las ventas del Clúster en 2015.

Entre los principales departamentos exportadores de textiles, confecciones y calzado el valor de las ventas externas del Valle del Cauca creció 2% en los últimos cuatro años y registró la mayor variación (14,3%) del volumen exportado en 2015 frente a 2014. Siendo así el único departamento exportador de estos productos que registró una dinámica positiva. Además, las exportaciones de confecciones del Valle del Cauca hacia EE.UU., registraron un crecimiento de 28,4% en 2015 frente a 2014 (Cámara de Comercio de Cali, 2016).

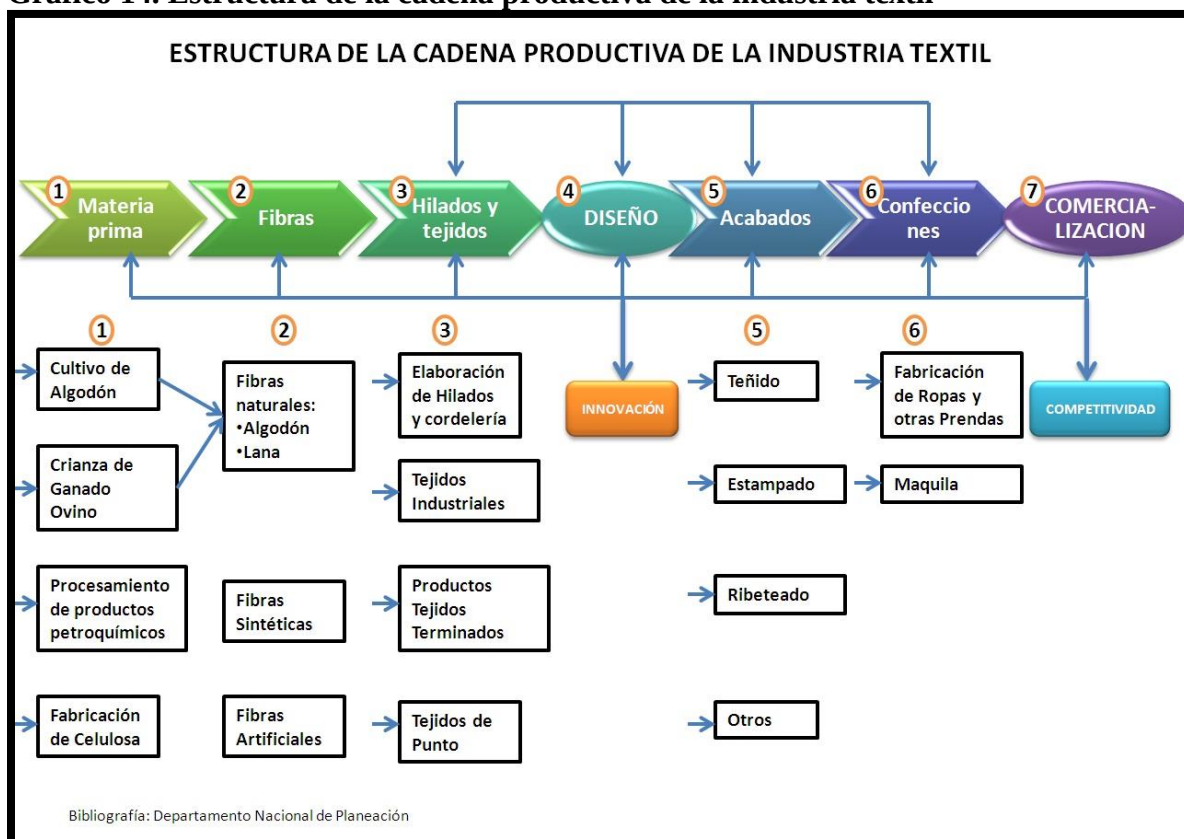
Es una industria con la capacidad de impulsar la internacionalización de la región a través de acceso a nuevos mercados. Las exportaciones de las empresas del Clúster registraron USD 124 millones en 2015, a más de 35 países. Una de las fortalezas más destacada de esta industria es la generación de empleo. Entre enero y julio de 2016, representó el 27% de empleados en la industria manufacturera de la región (Cámara de Comercio de Cali, 2016).

El sector cuenta con varias entidades de apoyo y agremiaciones que permiten dinamizar el sector y tener presencia nacional frente a sus intereses, algunas de estas entidades son: ANDI, Ascoltex, Cidetexco, Acoltex, Inexmoda, Textilgrupo y de entidades gubernamentales como

Proexport, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) y de carácter Mixto como las Cámaras de Comercio en cada una de las regiones (Cámara de Comercio de Cali, 2016).

Cabe destacar que el sector textil - confecciones hace parte de los 16 sectores que conforman el Plan de Transformación Productiva (PTP) creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2009, con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria; esa es una alianza público - privada que busca la consolidación del sistema moda colombiano como un sector de talla mundial.

Gráfico 14. Estructura de la cadena productiva de la industria textil



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

3.12.2.4 Demanda

Las mejoras de estabilidad económica y de seguridad generadas en los últimos gobiernos han contribuido a un aumento del consumo en el país, estas circunstancias han generado las condiciones para que ingresen al país, marcas locales e internacionales, han ayudado a impulsar

la industria de la moda nacional, convirtiendo a Colombia en uno de los destinos más destacados y relevantes para los profesionales del sector en toda América Latina, prueba de ello son los diferentes eventos que se llevan a cabo anualmente, entre ellos, Colombiamoda y Colombiatex en Medellín, El Cali Exposhow en la ciudad de Cali, el cual convoca a diseñadores y empresas del sector de la moda de talla internacional, contribuyendo al crecimiento y reconocimiento del sector.

De 2009 a 2014, Colombia experimentó un crecimiento del 5,5% del volumen de ventas de prendas de vestir y calzado. Esta cifra es mayor que la registrada en México (4,9%), Brasil (3,3%) y Argentina (3,4%). De acuerdo con datos de Procolombia, a lo largo de la última década, las ventas del sector de prendas crecieron a una tasa compuesta anual del 9,9% con un valor de mercado de US\$ 6.832 a 2014. Colombia se ubicó como el tercer país en la región que creció en este sector (Procolombia, 2015).

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

La globalización también ha contribuido a generar una cultura de conocimiento de los estándares y tendencias internacionales, contando con unos compradores exigentes que tienen acceso a compras en diferentes países, lo cual ha obligado a la industria nacional a mejorar sus niveles de calidad y a diversificar sus portafolios.

3.12.2.5 Oferta

Existen en la industria colombiana tres subsectores bien definidos: textil, confecciones y comercialización, los cuales hacen parte del Sistema Moda que constituyen un tejido empresarial

con cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 unidades productivas de confecciones, de acuerdo con información de Inexmoda, 2012.

Las diferentes agremiaciones del sector se encuentran constituidas y realizan labores constantes para mejorar las condiciones, algunas de ellas son: La Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, ProColombia, PTP, SENA. A través de la Cámara de Comercio de Cali se ha constituido el clúster del sistema moda que se compone de estos tres sectores y mediante el cual se lideran eventos que como el Cali Expo show convoca los sectores vinculados con el sistema productivo para apoyar y promocionar las empresas del sector.

Entidades como el Sena, ofrecen capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores. Actualmente cuenta con más de 26 programas especializados para el sector textil y confecciones con cobertura nacional, lo que contribuye a fortalecer la mano de obra que se requiere para el sector.

3.12.3 Las cinco fuerzas competitivas

Tabla 20. Análisis estructural del sector confecciones - cinco fuerzas competitivas

NEGOCIO		Marco específico del negocio					FECHA
		Perfil competitivo del sector					
SECTOR		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
1. BARRERAS DE ENTRADA							
Economías de escala	Bajo					X	Alto
Diferenciación del producto	Bajo				X		Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos			X			Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Limitado
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio				X		Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado
Protección gubernamental	Baja		X				Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción	Baja			X			Alta
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores	Grande		X				Pequeño
Diversidad de competidores	Grande		X				Pequeño
Crecimiento del sector	Lento			X			Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos				X		Bajos
Incrementos de capacidad	Grandes				X		Continuo

capacidad de diferenciación del producto	Commodity			X			Especial
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja			X			Alta
2.1. BARRERA DE SALIDA							
Especialización de los activos	Altos		X				Bajos
Costo de salida	Alto		X				Bajo
Interacción estratégica	Altos		X				Bajos
Barreras emocionales	Altas			X			Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas		X				Bajas
4. PODER DE LOS COMPRADORES							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Posibilidad de integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja		X				Alta
5. PODER DE LOS PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para los proveedores	Pequeña				X		Grande
Costo de cambio de los productos del proveedor	Alto		X				Bajo
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	Alta		X				Baja
6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande				X		Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta				X		Baja
PERFIL NUMÉRICO (suma) Total ...		0	13	6	10	3	

Fuente: Elaboración propia a partir de Benjamin Betancourth (2013)

los resultados de la Tabla 20), indican la evaluación y calificación de las variables del análisis del sector confecciones en el Valle del Cauca, donde se observa una diferencia mínima entre el área de repulsión y atracción por lo que no se pueden dar conclusiones definitivas; sin embargo se pueden destacar algunos aspectos como : es un sector con algunas barreras de entrada pero atractivo para el ingreso de nuevos competidores, requiere maquinaria y procesos especializados donde la rivalidad entre competidores se basa principalmente en la calidad de los productos.

Michael Porter plantea un modelo que lleva a determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, a través de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Según Betancour (2013), esta cuenta con las siguientes características:

- Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones
- Esta es una útil herramienta para analizar y clasificar las características de un sector que evalúa la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad.
- A través de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, se puede analizar el grado de atractivo de la industria de las confecciones, que es donde se encuentra ubicada la empresa PROM S.A.S.
- Esto permite evaluar la posibilidad de obtener una mayor rentabilidad, conocer las oportunidades y amenazas en el mercado para las empresas ya existentes y las posibilidades de que ingresen nuevas empresas afectando los resultados de la nuestra.

De acuerdo con los resultados de la

Tabla 2020, se pueden establecer las siguientes características:

3.12.3.1 Posibilidad de competidores potenciales (amenazas de nuevos competidores)

Las empresas del sector confecciones se benefician de economías de escala, para lo cual requieren grandes inversiones en capital, para adquirir tecnología de punta que les permita obtener una ventaja competitiva. En Colombia, por lo general son empresas con mano de obra intensiva, por lo que la curva de experiencia es un factor importante para la productividad.

Existen gremios y entidades bien definidas desde el ámbito legal, que permiten ante las entidades gubernamentales, negociaciones de condiciones de protección del mercado; sin embargo, dadas las condiciones de globalización de la economía, la llegada de nuevos competidores al mercado nacional representa una amenaza latente, la estrategia para contrarrestar esta amenaza es generalmente la diferenciación del producto a través de la calidad que es un distintivo de la industria nacional.

3.12.3.2 Rivalidad del sector (entre competidores)

La competencia entre rivales es alta, se puede dar por diferentes aspectos como: precios, calidad o diseño entre otros, aunque generalmente la elección de los consumidores se basa en el precio y la marca. Las empresas pueden incrementar su capacidad de forma continua, lo que le permite ir ganando mercado paulatinamente y manejar sus inventarios con relativa calma debido a que los costes de almacenaje son bajos al no ser productos perecederos.

La capacidad de diferenciación del producto no es muy alta, al referirse a su utilidad (vestir), el mercado es generalmente tendencial guiado por la moda, por lo que se pueden generar cambios rápidos en los hábitos de los consumidores que afecten la industria. El ritmo de crecimiento del sector no es muy rápido debido a las barreras de entrada descritas en el punto anterior y las barreras de salida son altas en la producción, debido a que se requiere maquinaria especializada para diferentes procesos, con altos costos de fabricación y materias primas en el mercado nacional, por ser una industria con alta intensidad en mano de obra los costos de liquidación y manejo de personal pueden llegar a ser altos.

3.12.3.3 Poder de negociación de los compradores

En este sector el cliente no tiene mucho poder de negociación, ya que, aunque son numerosos clientes están escasamente organizados para defender sus intereses, ya que realizan las compras de forma individual, el cliente es el consumidor final, por lo que no aparece riesgo de integración hacia atrás.

3.12.3.4 Poder de negociación de los proveedores

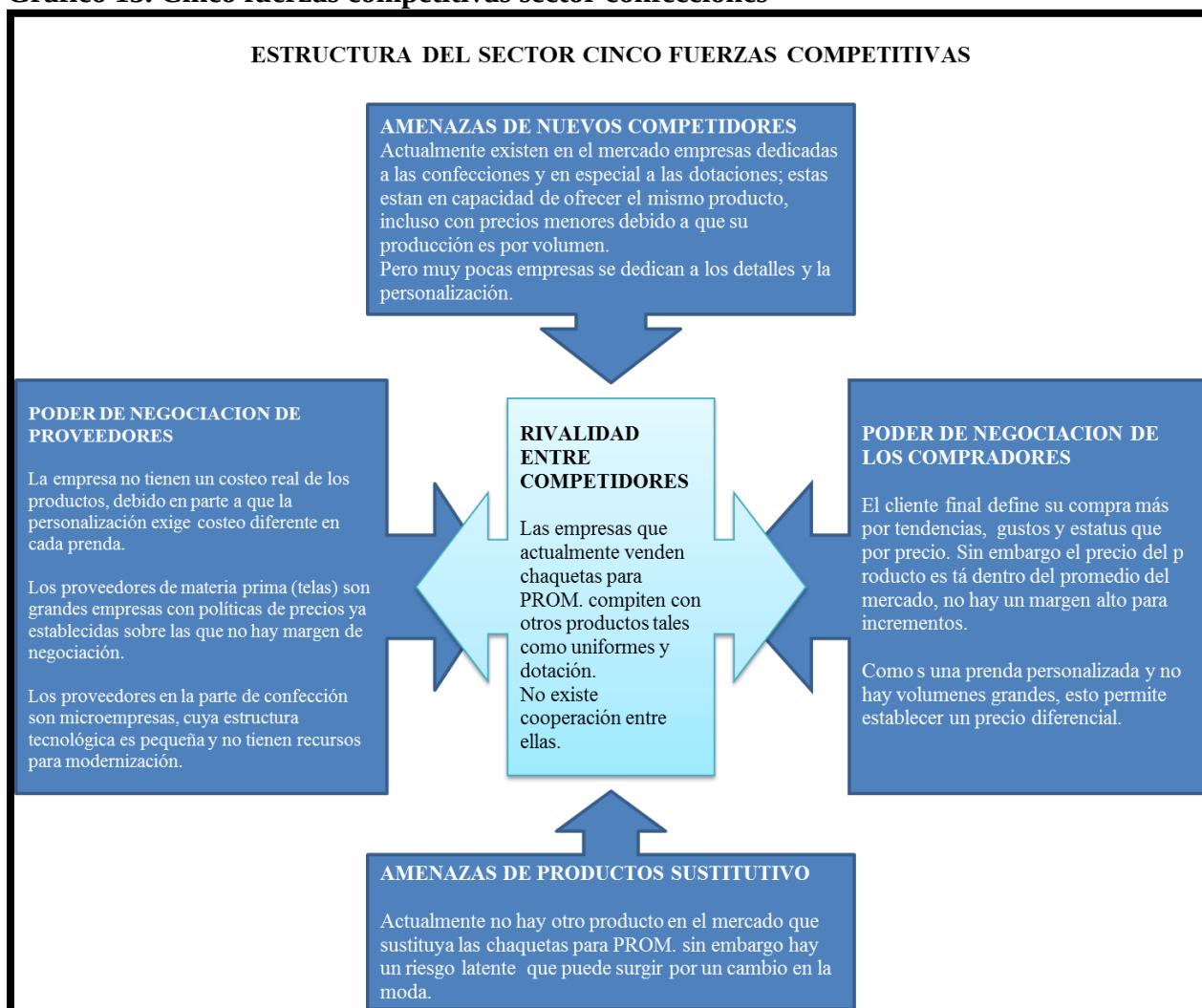
El poder de negociación de los proveedores es bajo en este sector, ya que existen numerosos proveedores y solo unos pocos tienen la capacidad financiera y la experiencia necesaria para ofrecer una diferenciación en calidad y especialmente en precios por los volúmenes que manejan.

Adicionalmente, gran parte de la distribución o venta final de confecciones se realiza a través de grandes grupos o cadenas que están integradas verticalmente y gran parte de su proceso de producción se realiza en sus fábricas propias con pocas subcontrataciones. Para un cliente (confeccionista), el costo de cambio del proveedor es alto, ya que es iniciar de nuevo el proceso de seleccionar, conocer la calidad telas y muchas veces es el mismo cliente o consumidor final quien tiene una alta incidencia en las telas e insumos porque tiene conocimiento basado en experiencias de compra anteriores.

3.12.3.5 Amenazas de productos sustitutivos

Las confecciones que generalmente corresponden a prendas de vestir no tienen un producto sustitutivo si se toma como referencia solo este uso. Sin embargo, para el caso de estudio se considera “la marca” como factor de sustitución, ya que esto es lo que se evidencia en el mercado. Actualmente las marcas basan su competencia en mejorar la calidad precio de sus productos, ya que los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos si la marca es fuerte.

Gráfico 15. Cinco fuerzas competitivas sector confecciones



Fuente: Elaboración propia.

4 Benchmarking

El análisis de referenciación se realizó con base en la información suministrada por la Gerencia y cargos directivos de la empresa PROM S.A.S. tomada cuantitativamente, actualizada a abril de 2016. Se enfoca en la presencia y uso de tecnología de comunicación como las redes sociales, ya que debido al mercado específico en que se desempeña, este es el principal canal de comunicación y contacto con los principales clientes.

A continuación, se relacionan las principales empresas identificadas como competencia directa con la información básica obtenida y en la matriz de perfil competitivo para efectos de estudio se limitó a cuatro empresas contando con PROM S.A.S.

4.1 Organizaciones a comparar

4.1.1 Twins

Empresa de Cali, con ventas en Cali y Popayán. Relativamente nueva en el mercado. Dedicada al diseño y la fabricación de prendas de Prom. Su estrategia es copiar al líder. Últimamente han ganado presencia en redes sociales gracias a un video basado en la misma estrategia de PROM S.A.S. de usar los estudiantes como modelos. Se ha incrementado su presencia en las reuniones y la visibilidad de su marca. Han ganado terreno en Popayán donde PROM S.A.S. no tiene presencia constante y en colegios que no están dentro del top 40.

Porcentaje estimado del mercado objetivo 7%.

Página web: www.housetwins.com.

Comentarios: Recientemente actualizada, con video de campaña e imágenes de entregas a colegios. Es de contacto y de imágenes de entregas, no brinda información adicional del proceso ni tiene ninguna otra funcionalidad.

Instagram: 1871 seguidores. 171 publicaciones desde el 8 de septiembre de 2013. Periodicidad de publicaciones semanal, aunque no es muy constante.

Facebook: Fan Page Twins comunidad. 1281 me gusta. Publicaciones cada una o dos semanas no periódicas.

Twitter: Desde enero de 2014. 61 tweets. 48 seguidores. 78 seguidos.

Youtube: Canal con un video publicado en marzo de 2016 con 1621 visitas.

No aparece en Google por búsquedas de Chaquetas Prom en la primera página.

4.1.2 Dream On

Empresa derivada de Dotaciones Gazzia Ltda, quien se dedica principalmente a la elaboración de dotaciones y uniformes de Colegio. Diseño y fabricación de chaquetas Prom en Valle del Cauca. Últimamente ha hecho las chaquetas de algunos de los colegios emblemáticos, pero no tiene buen manejo de la imagen corporativa ni de la experiencia del cliente. Productos similares a los de PROM S.A.S. con calidad, pero más básicos y sin el mismo estilo.

Porcentaje estimado actual del Mercado 4%.

Página web: No tiene.

Instagram: 1801 seguidores. 74 publicaciones desde enero de 2014. Periodicidad de publicaciones entre 2 semanas y un mes.

Facebook: Fan Page <https://www.facebook.com/Dream-On-191052967686007/indumentaria>.

1324 me gusta. Publicaciones cada una o dos semanas no periódicas.

Youtube: Publicación a Nombre de Jean Carlo Gazzia. 1 video.

Marzo 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=b4ip4NmA94w>

No aparece en Google por búsquedas de Chaquetas Prom en la primera página.

4.1.3 Café Ropa Sport - Efficace

Esta es la empresa más antigua, existe desde el 1997. Fabrica uniformes y dotaciones, vende a grandes superficies. Era la empresa líder y hacía a los colegios más prestigiosos hace 9 años. Tiene una línea dedicada a la fabricación de chaquetas de Prom. No tiene diseñador propio para esta línea, así que subcontrata el proceso. Saben de telas y hacen productos de muy buena calidad, pero sin diseño atractivo y el manejo de las relaciones con los clientes es deficiente por comentarios que se escuchan constantemente.

Porcentaje de mercado objetivo estimado actualmente 3%

Página Web: Buena apariencia. Baja actualización, creada desde el 2012. Tiene restricciones para el acceso a la información, requiere un registro previo. Tiene mapa y fotos de colegios y entregas del año 2013.

Instagram: @efficace_chaquetasprom. 2 publicaciones Desde 20 de mayo de 2014. 27 seguidores, 9 seguidos.

Facebook: Fan Page: EfficaceChaquetasProm: 239 me gusta. Pocas actualizaciones. Imágenes de los productos muy antiguas.

Twitter: @caferopasport. 36 seguidores. Poco movimiento.

No aparece en Google por búsquedas de Chaquetas Prom en la primera página.

4.1.4 Beacon Wear

Empresa dedicada al diseño y comercialización de chaquetas y prendas de Prom. Su estrategia es copiar al líder. Sus clientes son principalmente colegios públicos y algunos otros que no están en el top de PROM S.A.S. Tiene mala reputación en cuanto a ética de trabajo, calidad y cumplimiento.

Porcentaje de mercado objetivo estimado actualmente: 3%.

Página web: No tiene.

Instagram: @chaquetasprom_bw. 121 publicaciones. 888 seguidores, 76 seguidos.

Facebook: Fan Page /BEACONWEAR. 58 me gusta. Bajo nivel de actualizaciones.

Twitter: No tiene.

No aparece en Google por búsquedas de Chaquetas Prom en la primera página.

4.1.5 Mi Grado Once

Empresa ubicada en Medellín con experiencia y productos interesantes con algunas innovaciones bien desarrolladas. Parece ser un competidor para tener en cuenta en la expansión a nivel Nacional. Aparece de primera en los resultados de Google cuando se busca por “Chaquetas Prom”. Dedicada al diseño y fabricación de prendas de Prom y accesorios. Tiene una página web atractiva y buena presencia y manejo de redes. Vende principalmente en Medellín y tiene presencia en el eje cafetero, pero no se sabe con certeza cuánta.

Porcentaje de mercado objetivo 3%. (Colegios de Armenia y Pereira)

Página web: <http://www.migradoonce.com.co/> Comentarios: Creada en 2013. No se ha actualizado recientemente. Se actualiza la sección que muestra las publicaciones de Facebook. Es visualmente atractiva. Muestra imágenes de productos, procesos y entregas a colegios. No tiene funcionalidad para diseño ni para saber fechas de entrega.

Instagram: 2429 seguidores, 1604 seguidos. 239 publicaciones. Periodicidad de publicaciones semanal, aunque no es muy constante.

Facebook: Fan Page /chaquetasprom.migradoonce. 3655 me gusta. Publicaciones cada una o dos semanas no periódicas.

Twitter: Desde marzo 2010. 126 tweets. 51 seguidores. 78 seguidos.

Youtube: No tiene videos.

Aparece en Google por búsquedas de Chaquetas prom de primero.

4.1.6 Eleven Factory

Empresa ubicada en Medellín con productos interesantes y algunas innovaciones bien desarrolladas. Tienen un producto más estandarizado. Según parece vende a toda Latinoamérica y está en proceso de expansión nacional en Cali, Popayán, eje Cafetero. Venden sobre pedido por internet. Es una empresa dedicada al diseño y fabricación de prendas personalizadas y de prom y accesorios con un manejo excepcional de Instagram, pero poca presencia en otras redes.

Porcentaje de mercado objetivo 8%. (Colegios de Armenia y Pereira).

Página web: <http://www.elevenfactory.com/> Comentarios: no carga.

Instagram: @elevenfactory_. 42.800 seguidores, 0 seguidos. 92 publicaciones. Periodicidad de publicaciones entre 1 y 4 días. Excelente manejo de esta red social, tienen contenidos programados y buenas imágenes de productos con modelos, más no de comunidades. El nivel de Engagement no es tan alto dada la cantidad de seguidores lo cual es sospechoso.

Facebook: Fan Page Eleven - Factory - 522631311274761/?fref=ts. 114 me gusta. Periodicidad de publicaciones entre 1 y 4 días con bajo nivel de engagement.

Twitter. No tiene

Youtube: No tiene videos.

No aparece en Google por búsquedas de Chaquetas prom de primero.

4.1.7 PROM S.A.S.

Empresa ubicada en Cali. Vende a Cali, Palmira, Buga, Tuluá, La Unión, Cerrito, Roldanillo, Popayán, Pereira, Armenia, Neiva y Pitalito. También a otras ciudades

esporádicamente. Líder en diseño y fabricación en el Valle del Cauca. Fabrica a los principales colegios de la ciudad de Cali.

Porcentaje de mercado objetivo 60%. (En Valle del Cauca, Popayán, Armenia y Pereira)

Página web: <http://www.promsas.com>. Comentarios: Creada en 2014. No se ha actualizado desde entonces. Muestra productos, comunidades y formulario de contacto. Imágenes atractivas. No es responsive y no funciona desde el celular, lo cual es una gran deficiencia dado que el mercado objetivo accede desde dispositivos móviles.

Instagram: 4.566 seguidores, 3.867 seguidos. 671 publicaciones. Periodicidad de publicaciones cada 3 o 4 días.

Facebook: Fan Page /promcommunity/. 4.235 me gusta. Publicaciones cada 4 a 8 días.

Twitter: Desde agosto 2010. 870 tweets. 1077 seguidores. 594 seguidos.

Youtube: No tiene canal propio. Tiene 3 vídeos.

Aparece en Google por búsquedas de Chaquetas prom de tercero.

4.2 Descripción de los factores críticos de éxito. F.C.E.

Los factores claves de éxito de la empresa PROM S.A.S. Identificados por medio de la comparación y contrastación cualitativa con sus competidores son:

- El departamento de diseño se adapta a las solicitudes de los clientes, es flexible y en lo posible se busca que la prenda confeccionada cumpla con el diseño inicial planteado por el cliente.
- Desde hace 5 años se atiende a los principales colegios de la ciudad de Cali, lo cual marca una pauta para que otros colegios busquen los servicios.
- Interacción continua por intermedio de las redes sociales, se busca estar atento a las tendencias del mercado y gustos de los clientes potenciales.

- Acompañamiento en actividades extracurriculares que generan vínculos y relaciones con los clientes.
- Personalización de las prendas en detalles como botones, bordados, lo cual genera un valor agregado a la prenda.
- Campañas continuas de fidelización con las personas líderes de cada grupo que realiza el pedido y quien genera la conexión con el grupo del siguiente año.

4.3 Matriz perfil competitivo

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de “entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Tabla 21. Peso ponderado por concepto

Concepto	Valor
Líder (mejor desempeño)	4
Sigue al líder	3.5 - 3
Se aleja del líder	2.5 - 2
Pobre desempeño	1.5 - 1

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de perfil competitivo (ver tabla 22) desarrollada se establecen diez factores de éxito y se les asigna un peso ponderado de acuerdo con su importancia, estos son calificados para cada una de las empresas de la competencia basados tal y como se aprecia en la **Tabla 22**, la empresa PROM S.A.S obtiene la mejor calificación respecto a las principales empresas que compiten en el mismo nicho de mercado, siendo sus principales factores de éxito, la gestión de relación con los clientes, la calidad del producto, el marketing en redes sociales y la personalización del producto.

Tabla 22. Matriz del perfil competitivo

Factores claves de éxito	P		Prom s.a.s.	Prom s.a.s.	Mi grado 11	Mi grado 11	Dream on	Dream on	Café ropa sport	Café ropa sport
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Crm (gestión de relación con los clientes)	9%	0,09	4	0,4	3,5	0,315	2	0,18	2	0,18
Calidad del producto	10%	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Marketing en redes sociales	14%	0,14	4	0,6	3	0,42	2	0,28	1	0,14
Posicionamiento de marca	13%	0,13	3,5	0,5	3	0,39	2	0,26	2,5	0,325
Diseño personalizado de producto	14%	0,14	4	0,6	3	0,42	2	0,28	2,5	0,35
Servicio posventa y garantía	10%	0,10	3,5	0,4	3	0,3	3	0,3	2,5	0,25
Promesa de venta y cumplimiento	8%	0,08	3,5	0,3	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Innovación en materia prima	7%	0,07	3	0,2	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Precio de venta	8%	0,08	3,5	0,3	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Zonas de cobertura	7%	0,07	3,5	0,2	2	0,14	2	0,14	2	0,14
	100%	1,00		3,7		3,0		2,5		2,4

Fuente: Elaboración propia

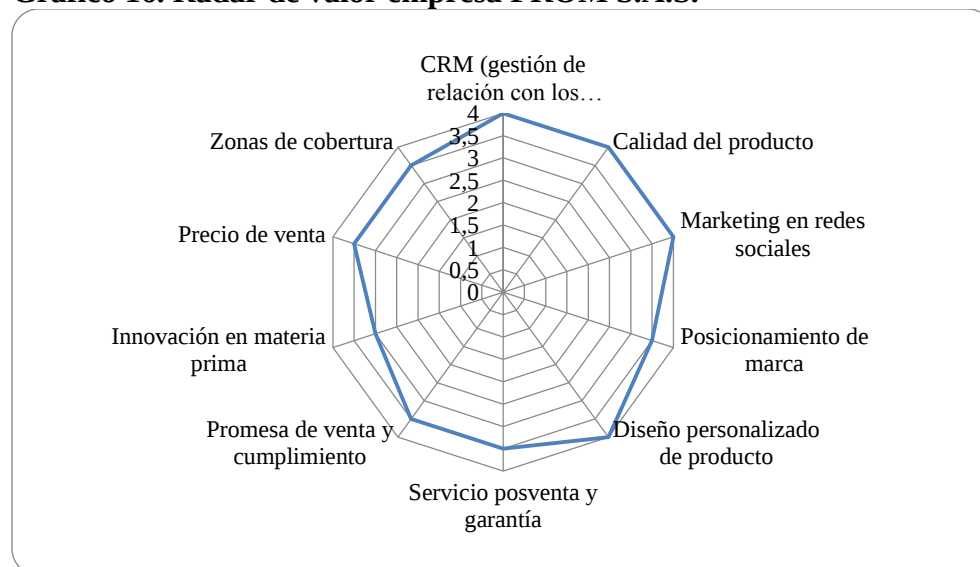
4.4 Radares de comparación

Una Gráfica de Radar es un gráfico circular que se utiliza principalmente como herramienta de comparación de datos. También conocida como un Diagrama de Araña, es una herramienta muy útil para mostrar visualmente las diferencias entre el estado actual y el estado ideal de una empresa. La gráfica de radar se utiliza para captar la percepción que tienen los miembros del equipo de trabajo de una empresa, con respecto al desempeño del equipo o de la organización. Igualmente, permite mostrar los cambios en las fortalezas o debilidades del equipo o de la organización, así como, presentar claramente las categorías importantes de desempeño.

PROM S.A.S.: Actualmente es la empresa con mayor relevancia en los factores de éxito establecidos, su mayor deficiencia se encuentra en la falta de innovación en lo referente a materia

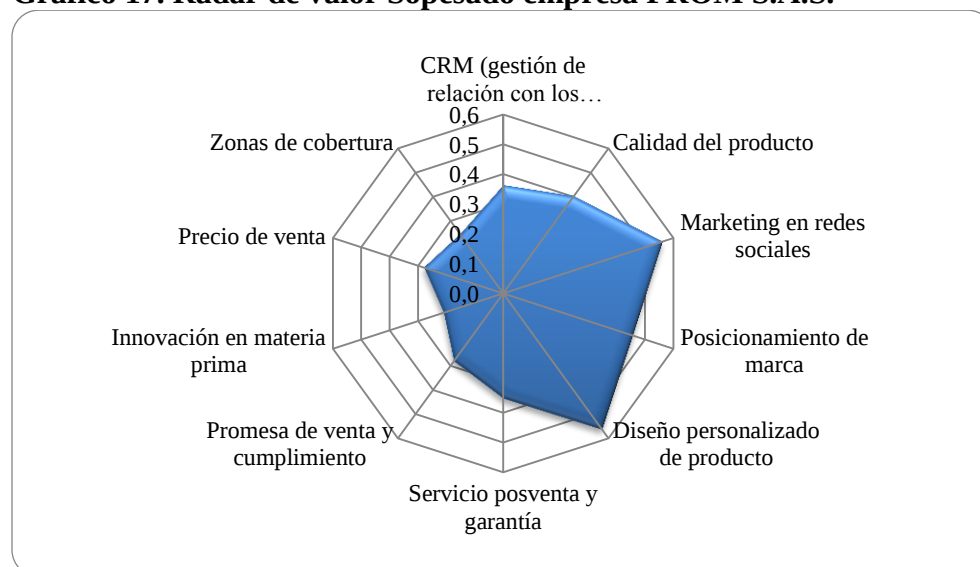
prima y su mayor fortaleza en la gestión de la relación con los clientes (CRM) y la forma de interactuar a través de las redes sociales.

Gráfico 16. Radar de valor empresa PROM S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17. Radar de valor Sopesado empresa PROM S.A.S.

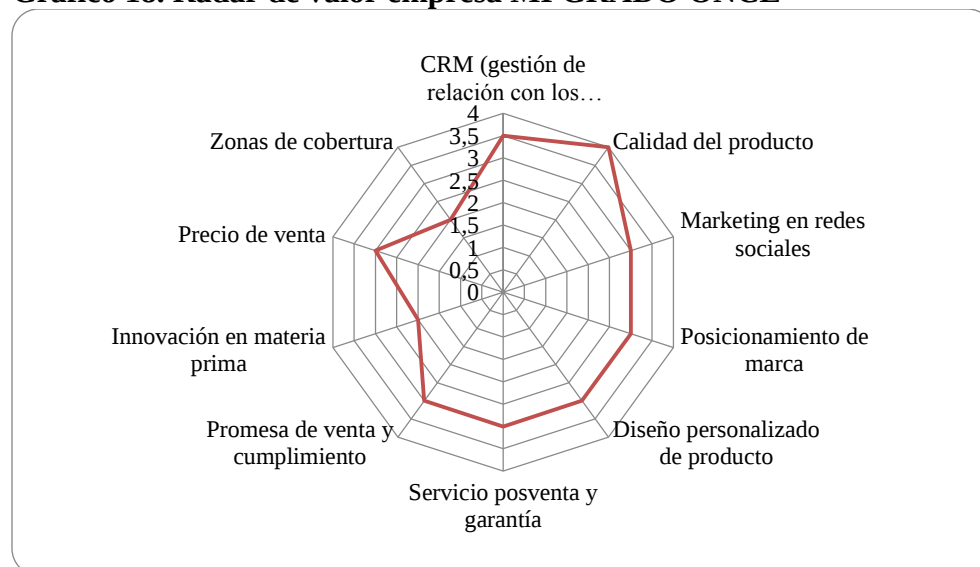


Fuente: Elaboración propia.

Mi Grado Once: Su fortaleza es la calidad del producto y el diseño, tiene buenas relaciones con los clientes, su mayor debilidad está en la innovación de materias primas y en que tienen

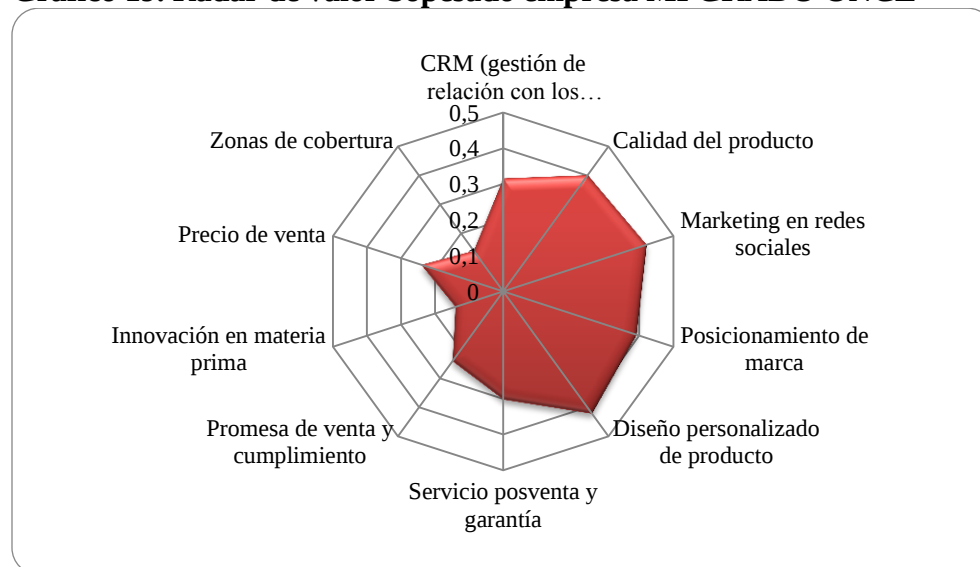
presencia solo local, hasta el momento empieza a ingresar en nuevos mercados geográficos, lo que puede convertirla en un rival para tener en cuenta.

Gráfico 18. Radar de valor empresa MI GRADO ONCE



Fuente: Elaboración propia

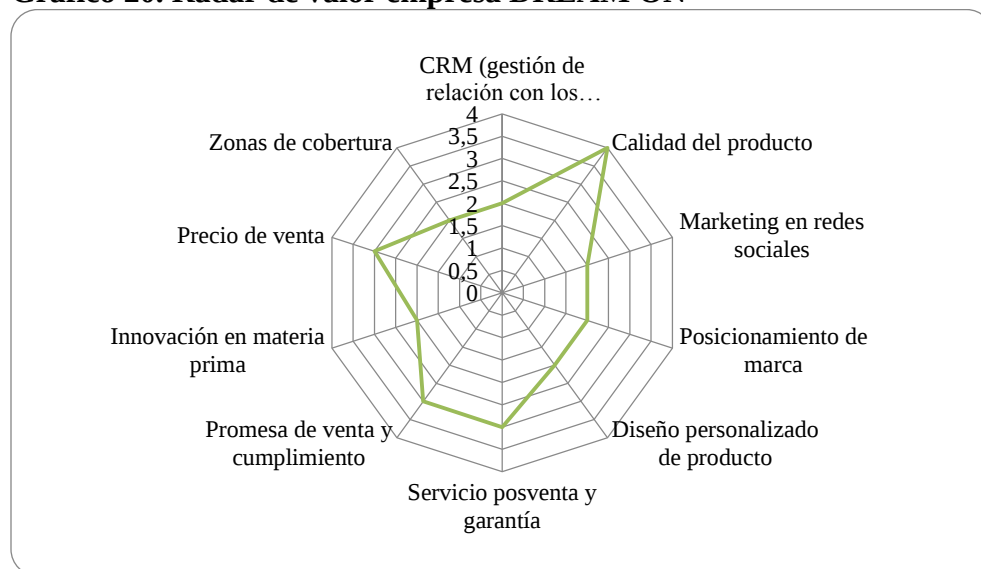
Gráfico 19. Radar de valor Sopesado empresa MI GRADO ONCE



Fuente: Elaboración propia.

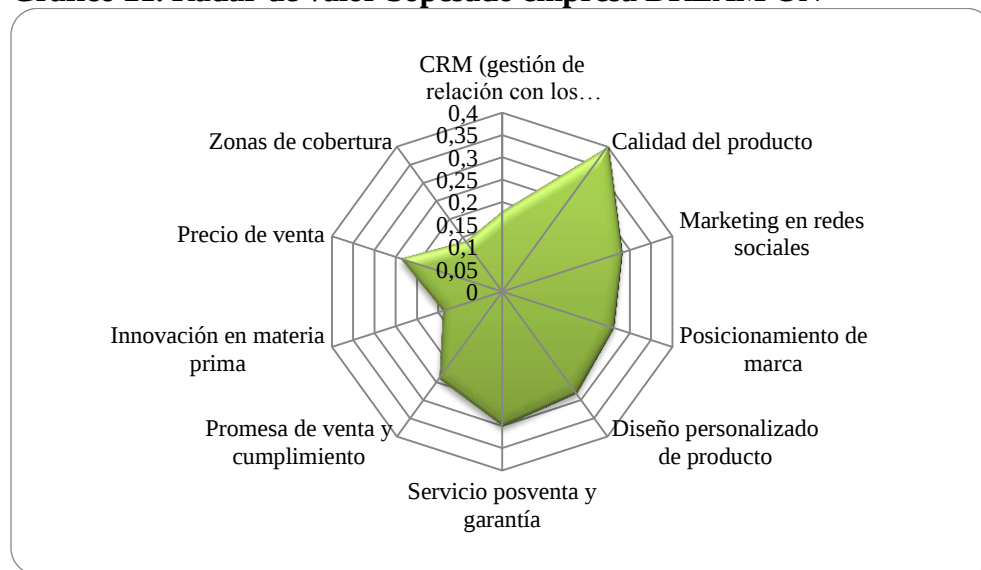
Dream On: Se destaca por la calidad en el producto y los aspectos relacionados con él, como son entregas, garantías y precios. Su debilidad está en la parte de marketing y relaciones con los clientes, especialmente en la presencia en redes sociales, diseño e innovación.

Gráfico 20. Radar de valor empresa DREAM ON



Fuente: Elaboración propia.

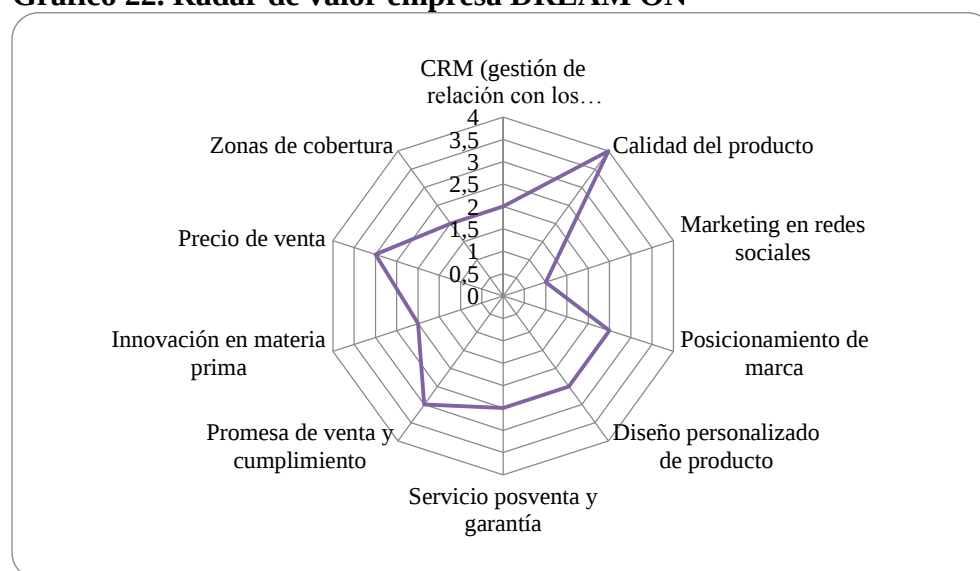
Gráfico 21. Radar de valor Sopesado empresa DREAM ON



Fuente: Elaboración propia.

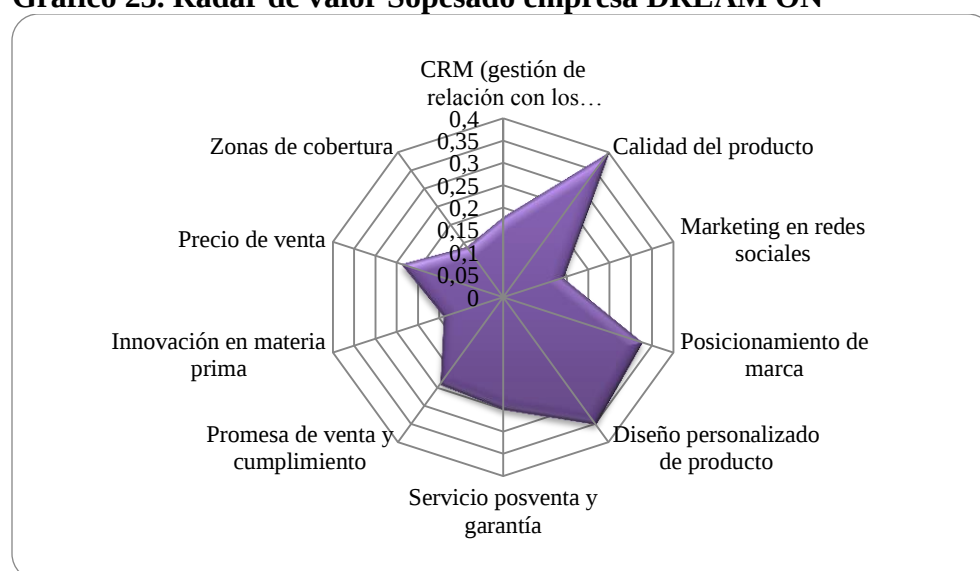
Café Ropa Sport: Su principal ventaja es que conoce el mercado y que fue uno de los pioneros, cuenta con calidad en el producto y es competitivo en precios y tiempos de entrega. Su debilidad es el manejo de redes sociales, mejorar en diseño e innovación, es decir, no se actualizó de acuerdo con los requerimientos del mercado cediendo terreno en clientes muy importantes.

Gráfico 22. Radar de valor empresa DREAM ON



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23. Radar de valor Sopesado empresa DREAM ON



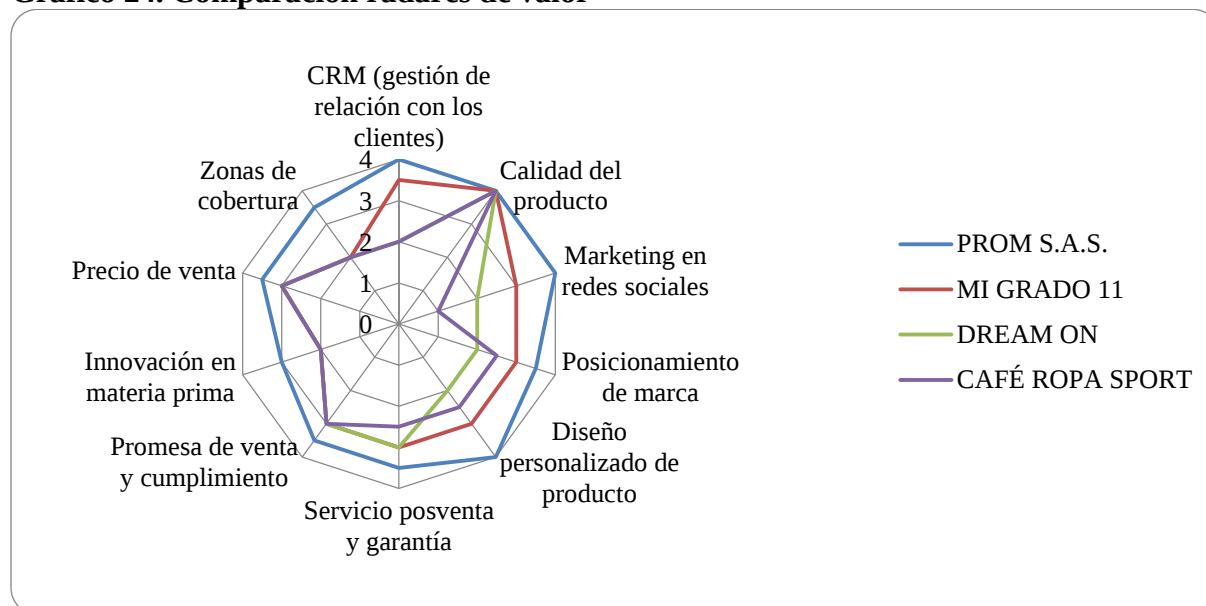
Fuente: Elaboración propia.

4.5 Interpretación de resultados

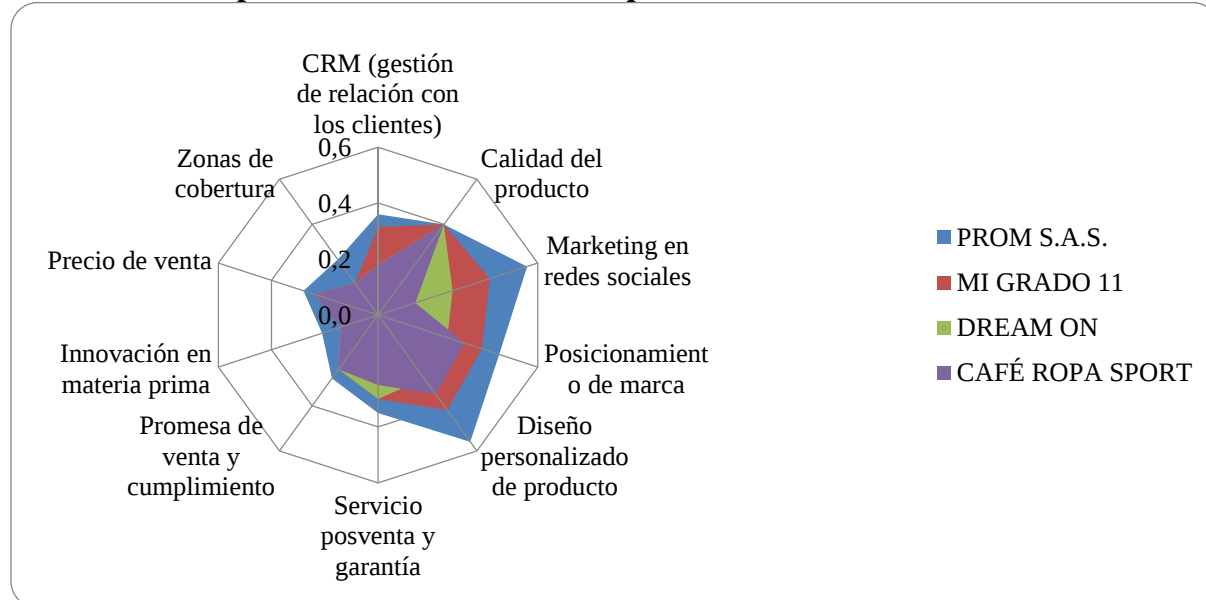
Radar del Benchmarking: PROM S.A.S. en comparación a las empresas que son su competencia directa muestra una clara ventaja en los factores claves de éxito seleccionado; sin embargo, cabe destacar que las otras empresas le siguen muy cerca las estrategias y acercamiento con los clientes. Esto muestra que hay un gran riesgo de perder la ventaja competitiva.

Hay dos de las empresas a las que se les debe hacer seguimiento constante que son Café Ropa Sport porque en algún momento fue el líder en el mercado y aunque ha perdido terreno, se observa que está tratando de recuperarse. Igualmente, la empresa Mi Grado Once, quienes vienen mejorando en marketing, imagen y diseño por lo que en cualquier momento pueden apropiarse de una parte importante del mercado.

Gráfico 24. Comparación radares de valor



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25. Comparación radares de valor sopesado

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Recomendaciones a la empresa PROM S.A.S.

De acuerdo con el análisis de la competencia expuesto anteriormente, se evidencia que PROM S.A.S. es una empresa que se ha consolidado con un producto de buena calidad, que ha obtenido reconocimiento, posicionamiento de la marca y su mayor fortaleza consiste en la gestión de relaciones con los clientes, basada principalmente en la interacción con las diferentes redes sociales utilizados por su mercado específico (estudiantes de grado 10 y 11 de colegios privados de estrato 4 y 5).

Respecto a la competencia las recomendaciones son:

- Realizar un estudio más a fondo de las diferentes empresas que son su competencia más fuerte, con el cual se obtenga información como precios de venta, estabilidad financiera, estrategias con los clientes.

- Generar fortalezas diferentes a la presencia en redes sociales, tales como valor agregado para los estudiantes que utilicen las prendas, o que permitan convertir ese grupo en un futuro cliente para recompras de nuevos productos; tales como eventos de conmemoración. Para esto se requiere continuar en contacto y hacer seguimiento de los grupos una vez graduados, generar actividades que les permita continuar teniendo un nexo, para esto se puede trabajar en convenio con los colegios ya que a ellos también les interesa que sus exalumnos sean clientes potenciales a futuro (matrículas de hijos, familiares o recomendados).
- Investigar e implementar innovaciones en el uso de materiales que puedan ofrecer mayor durabilidad y comodidad.
- Continuar buscando y estableciendo nuevos mercados diferentes al local, ya que esto le permite una clara ventaja al realizar ventas en sectores que aún no están siendo atendidos por la competencia.

5 Análisis interno

5.1 Análisis por áreas funcionales

Por medio de él se busca identificar las fortalezas de la empresa PROM S.A.S. las cuales constituyen su ventaja competitiva y las debilidades que se deben mejorar para evitar verse afectados en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 23. Análisis por áreas funcionales empresa PROM S.A.S.

Entorno	Variable	F/D	FM	fm	dm	DM
Gestión Administrativa y Gerencial	Experiencia del personal directivo	F	X			
Gestión Administrativa y Gerencial	Estructura administrativa y canales de comunicación	D			X	
Gestión Administrativa y Gerencial	Manejo de inventarios	D			X	
Marketing y Ventas	Canales de pago (facilidades para recaudo de cartera)	D			X	
Marketing y Ventas	Nivel de ventas	F	X			
Marketing y Ventas	Ampliación cobertura geográfica en ventas	F		X		
Marketing y Ventas	Participación en el mercado	F	X			
Marketing y Ventas	Fidelización de clientes	F	X			

Marketing y Ventas	Posicionamiento de la marca	F	X	
Marketing y Ventas	Manejo de redes sociales	F	X	
Marketing y Ventas	Personalización del producto	F	X	
Marketing y Ventas	Ampliación del portafolio para clientes	D		X
Marketing y Ventas	Servicio posventa ágil y estandarizado	D		X
Producción	Calidad del producto	F	X	
Producción	Compra maquinaria (actualización tecnológica)	D		X
Producción	Nivel de producción	D		X
Producción	Aumento de la capacidad instalada	D		X
Producción	Innovación en diseños del producto	F	X	
Producción	Diversificar proveedores	D		X
Producción	Tiempos de entrega de pedidos	F	X	
Producción	Errores en proceso	D		X
Producción	Negociación con proveedores estratégicos	D		X
Finanzas	Información contable y financiera actualizada	D		X
Finanzas	Costeo de cada uno de los productos	D		X
Gestión Humana	Selección de personal	D		X
Gestión Humana	Capacitación técnica acorde con el sector	D		X
Gestión Humana	Clima organizacional	D		X
Gestión Humana	Contratación de personal	D		X
Gestión Humana	Remuneración salarial	F	X	
Gestión Humana	Incentivos	F	X	

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Diagnóstico de la gestión administrativa y funcional.

En el área administrativa se destacan como principales fortalezas el personal contratado, en cargos estratégicos como el área de diseño, el jefe de producción, el gerente quien es el responsable del área comercial y de mercadeo; esto debido a que están en la empresa casi desde sus inicios por lo cual conocen muy bien tanto el producto como el mercado. La empresa ha asignado una buena remuneración a sus empleados comparada con el promedio del mercado.

Como debilidades se puede relacionar la falta de capacitación técnica al personal, ya que algunos de ellos han aprendido mediante la práctica, pero no han logrado sus competencias formalmente, otro punto es el clima laboral que se ve afectado por la falta de una estructura

administrativa formalizada y socializada, lo cual genera inconvenientes y demoras en la toma de decisiones, que en algunas ocasiones dependen del visto bueno del Gerente General.

5.3 Diagnóstico del marketing

El área de mercadeo es una de las mayores fortalezas de la empresa PROM S.A.S., ya que toda la promoción se hace a través de las redes sociales, las cuales se actualizan constantemente, se realizan videos propios de promoción y a través de Youtubers lo cual ha permitido que se posicionen en el mercado constituido por jóvenes entre los 14 y 17 años quienes tienen un alto nivel de interacción a través de las redes tales como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube.

En esta área se destacan el posicionamiento de la empresa y de la marca en el mercado objetivo, un buen nivel de ventas con tasas de crecimiento en los últimos años, la fidelización de los clientes quienes referencian a la empresa e incentivan a los nuevos clientes a continuar comprando el producto.

Como amenazas o puntos a mejorar se cuenta con el servicio posventa ya que cuando se genera alguna falla en el proceso productivo, debido a los altos niveles de producción a veces no es fácil dar solución inmediata, aunque cabe destacar que la empresa tiene como política la satisfacción total del cliente y en ese aspecto se preocupa por recompensar cualquier error que pueda generarse, aunque algunas veces signifique sobrecostos.

Otro punto importante por mejorar es la diversificación del portafolio, ya que la producción del producto principal que son las chaquetas de Prom, no permite manejar por el momento otras líneas de producción; en este aspecto se está trabajando por mejorar las líneas de producción con el fin de que se pueda planear otras opciones de artículos.

5.4 Diagnóstico de la producción

La empresa PROM S.A.S. se creó como una iniciativa estudiantil y con el paso de los años se ha fortalecido su imagen, lo que le ha permitido posicionar su imagen, incrementar sus ventas y ampliar su mercado; contando con productos de excelente calidad y tiempos de entrega acordes para un producto personalizado y diferenciado.

Sin embargo, la falta de experiencia administrativa, ha conllevado a cometer errores como por ejemplo, en el manejo del personal por falta de funciones y responsabilidades claramente establecidas, control sobre los procesos, manejo de la información requerida para la confección de las prendas lo que ha ocasionado errores en los procesos internos de producción, generando sobrecostos e ineficiencias en la producción, sumado a que no se hace planificación de la producción por lo que no se optimizan los recursos disponibles.

Algunas partes del proceso se realizan directamente por la empresa como es el corte y la revisión final, para este fin la empresa ha adquirido alguna maquinaria y contratado personal para su operación, pero el espacio físico se ha quedado pequeño por lo que la distribución en planta dificulta realizar un trabajo donde se minimicen los traslados de materia prima, movimientos internos y entregas.

La mayoría de sus proveedores son personas dedicadas a la confección, quienes cuentan con talleres pequeños, sin embargo no tienen el conocimiento técnico y maquinaria moderna, lo que puede encarecer las prendas y tomar más tiempo de producción; sin embargo la empresa ha adquirido un compromiso con estas personas que les han acompañado desde sus inicios por lo que ha continuado trabajando con ellos; pero en las temporadas en las cuales hay receso en la producción algunos de ellos se han obligado a cerrar o cambiar su actividad por lo que se han

visto obligados a buscar nuevos proveedores, con las dificultades que conlleva el iniciar los procesos y adquirir la curva de experiencia necesaria.

5.5 Diagnóstico de las finanzas

Esta es un área álgida para la empresa, ya que debido al crecimiento de los últimos años y la ampliación del mercado, el nivel de compras y ventas ha superado los topes para continuar perteneciendo al régimen simplificado y existe una resistencia de parte de la gerencia para registrarse como una empresa de régimen común, debido a la preocupación de que este cambio implique un incremento de los precios finales debido a la carga impositiva.

También se detectaron algunas inconsistencias en los registros contables, debido a que la rotación de personal en esta área ha sido muy alta lo que no ha permitido una continuidad de las tareas, para que la información pueda entregarse y revisarse en el mismo período y por lo tanto se puedan manejar los datos para la toma de decisiones financieras.

No se maneja flujo de caja, presupuesto, el sistema de costeo es empírico por lo que se requiere con urgencia la implementación de un sistema de control de costos.

5.6 Diagnóstico de la gestión humana

La empresa PROM S.A.S. ha crecido en los últimos años y actualmente cuenta con diez empleados fijos, en el área de gestión del talento humano se identificaron algunos puntos que afectan el nivel de productividad, estos se han generado debido a la falta de experiencia del personal directivo en el manejo de personal, a continuación se relacionan los principales hallazgos:

El proceso de selección de personal se realiza de forma directa, no hay una persona con experiencia en selección, aplicación de pruebas para evaluar competencias para los cargos; en su

mayoría el personal contratado son familiares o amigos lo que en algunas circunstancias afecta el clima organizacional.

No se encuentra implementado el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo con lo establecido en el decreto 1072 del 2015 y la resolución 1111 del 2017 que define los estándares mínimos que se deben cumplir en esta área. No hay una persona definida para el manejo de personal en lo que respecta al aspecto disciplinario y de bienestar, estas labores son desempeñadas por el jefe de producción lo cual recarga sus labores y afecta el cumplimiento en el área de producción.

5.7 Evaluación integrada de la situación interna

Tabla 24. Evaluación del nivel de ventas

Tabla 2.1. Evaluación del nivel de ventas

Variable	Nivel de ventas																				
Situación actual	Inicialmente la empresa inició vendiendo camisetas estampadas y otros productos para universidades y colegios con la imagen corporativa o para determinados eventos académicos. Sin embargo, se evidencio que estos productos tenían un margen de rentabilidad reducido y no ofrecían una diferenciación con otros productos del mercado. A partir del 2005 se confeccionan y venden las primeras chaquetas de PROM y se identifica como uno de los principales canales de comunicación el uso de las redes sociales para tener un acercamiento con el cliente, esto impactó las ventas dando como resultado un incremento promedio del 25% en las ventas de los últimos 3 años. <table><tr><th>AÑO</th><th>VENTAS ANUALES</th><th>INCREMENTO</th><th>% CRECIMIENTO</th></tr><tr><td>2013</td><td>\$ 450.000.000</td><td></td><td></td></tr><tr><td>2014</td><td>\$ 650.000.000</td><td>\$ 200.000.000</td><td>31%</td></tr><tr><td>2015</td><td>\$ 850.000.000</td><td>\$ 200.000.000</td><td>24%</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>27%</td></tr></table>	AÑO	VENTAS ANUALES	INCREMENTO	% CRECIMIENTO	2013	\$ 450.000.000			2014	\$ 650.000.000	\$ 200.000.000	31%	2015	\$ 850.000.000	\$ 200.000.000	24%				27%
AÑO	VENTAS ANUALES	INCREMENTO	% CRECIMIENTO																		
2013	\$ 450.000.000																				
2014	\$ 650.000.000	\$ 200.000.000	31%																		
2015	\$ 850.000.000	\$ 200.000.000	24%																		
			27%																		
Impacto (F/D)	Es una fortaleza que en los últimos tres años la empresa haya presentado un crecimiento sostenido en las ventas, esto se refleja en las utilidades de la empresa y el nivel de crecimiento ya que parte de las utilidades se han invertido en la compra de equipos para mejoramiento de las actividades vitales de la empresa como diseño, corte; así como en la capacitación del personal a cargo de los departamentos de producción y cargos directivos.																				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Evaluación del nivel de ventas

Variable	Participación en el mercado
Situación actual	En los últimos 3 años se han vinculado nuevos colegios con un incremento promedio del 24% anual, esto como resultado de la intensiva campaña a través de

las redes sociales, la participación en actividades tales como excursiones en acompañamiento con agencias de viajes y otras actividades extracurriculares que permiten un acercamiento con los estudiantes.

AÑO	No. COLEGIOS	INCREMENTO	% CRECIMIENTO
2013	46		
2014	65	19	29%
2015	80	15	19%
			24%

Impacto (F/D)

Es una fortaleza ya que desde hace más de tres años se cuentan como clientes los mejores colegios de Cali, teniendo en cuenta que los clientes finales (estudiantes) cada año cambian, nos muestra que el trabajo posicionamiento de la marca está bien encaminado.

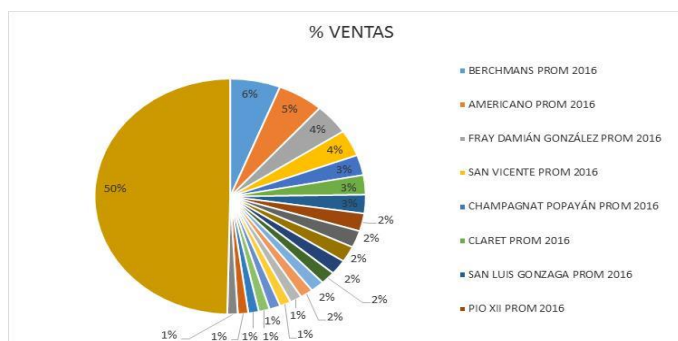
En el crecimiento de la empresa, debido a la demanda generada en los últimos años, actualmente la actividad está centrada en las chaquetas de PROM ya que esta ocupa en un 100% la capacidad productiva y operativa de la empresa.

En la capacidad de la empresa para mantener o aumentar su participación en el mercado de manera eficiente, sin perder la conexión con los clientes que es una de las características distintivas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Evaluación del nivel de ventas

Variable	Fidelización de clientes
Situación actual	La empresa ha enfocado su estrategia y crear vínculos con los estudiantes de los diferentes colegios, ya que son ellos con quienes directamente se realiza toda la negociación porque los colegios no participan ni tienen injerencia sobre esta actividad. Como cada año los alumnos de grado 11 se retiran del Colegio, se debe realizar de nuevo el contacto para el año próximo, es decir, el cliente final cambia anualmente obligando a que generar estrategias para que los nuevos estudiantes deseen confeccionar y diseñar su chaqueta con la empresa, esto requiere mantener una imagen joven, dinámica, entregar productos de óptima calidad y tener clientes 100% satisfechos para beneficiarse del voz a voz, objetivo que se vienen cumpliendo en los últimos 3 años, donde un 90% de los colegios, se vinculan nuevamente al año siguiente, los principales colegios que han tenido compras por 2 o más años consecutivos son:



	COLEGIO	% VENTAS
1	BERCHMANS PROM 2016	6%
2	AMERICANO PROM 2016	5%
3	FRAY DAMIÁN GONZÁLEZ PROM 2016	4%
4	SAN VICENTE PROM 2016	4%
5	CHAMPAGNAT POPAYÁN PROM 2016	3%
6	CLARET PROM 2016	3%
7	SAN LUIS GONZAGA PROM 2016	3%
8	PIO XII PROM 2016	2%
9	SAN LUIS REY PROM 2016	2%
10	JEFFERSON PROM 2016	2%
11	BENNETT PROM 2016	2%
12	SAN FRANCISCO DE ASÍS POPAYÁN PROM 2016	2%
13	LA CONSOLACIÓN	2%
14	ESCUELA NAVAL	2%
15	FRAY LUIS AMIGÓ 2016	1%
16	LACORDAIRE	1%
17	AMÉRICAS UNIDAS	1%
18	BETHLEMITAS PALMIRA	1%
19	INSTITUTO TÉCNICO QUILCHAO	1%
20	SANTIAGO APOSTOL	1%
21	DIANA OESE	1%
22	86 CLIENTES QUE CORRESPONDEN AL 50%	50%

Impacto (F/D)

Es una fortaleza que impacta en la imagen corporativa, el posicionamiento de la marca y el nivel de ventas.

Las relaciones con los clientes, ya que actualmente la mayoría de los clientes se contactan directamente solicitando atención comercial cuando antes había que hacer más seguimiento para atraerlos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Evaluación del nivel de ventas

Variable	Errores en procesos
Situación actual	Actualmente no se tiene cuantificado, la cantidad de prendas dañadas ni su costo dentro del proceso. Pero es un factor que incide directamente en muchos aspectos tales como el clima laboral por las tensiones generadas, manejo de proveedores por las situaciones que se deben manejar al realizar reclamaciones, sobre costos generados ya que las prendas se ensamblan en diferentes talleres por lo que un error en uno de los procesos implica que debe repetirse el trabajo con diferentes talleres por ejemplo: si queda mal unida una pieza, debe volver a cortarse, conseguir tela igual si ya no hay existencia, repetir bordados personalizados, más los gastos por transporte, tiempos por operario, atrasos en las entregas.
Impacto (F/D)	Es una debilidad ya que actualmente estos errores no se encuentran cuantificados, ni se lleva un indicador que permita controlar y mejorar este aspecto. Impacta en la utilidad de la empresa, ya que estos costos encarecen la prenda, pero no se incluyen en el precio de venta así que son asumidos por la empresa disminuyendo sus ganancias. En el clima laboral porque genera tensiones y roces entre las diferentes áreas.

Variable	Manejo de redes sociales
Situación actual	Página web: Creada en 2014. No se ha actualizado desde entonces. Muestra productos, comunidades y formulario de contacto. Imágenes atractivas. No es responsive y no funciona desde el celular, lo cual es una gran deficiencia dado que el mercado objetivo accede desde dispositivos móviles. Instagram: 4566 seguidores, 3867 seguidos. 671 publicaciones. Periodicidad de publicaciones cada 3 o 4 días. Facebook: Fan Page. 4235 me gusta. Publicaciones cada 4 a 8 días. Twitter: Desde agosto 2010. 870 tweets. 1077 seguidores. 594 seguidos. Youtube: No tiene canal propio. Tiene 3 vídeos. Aparece en Google por búsquedas de Chaquetas prom de tercero.
Impacto (F/D)	Es una fortaleza que ha permitido posicionar la marca, tener una imagen que es reconocida por el mercado específico, facilitando las relaciones con los clientes actuales y potenciales. En el nivel de ventas porque a través de estos medios se realizan contactos que se convierten en ventas efectivas.

Fuente: Elaboración propia

6 Análisis DOFA

A través de esta metodología se busca conocer tanto el ambiente externo e interno de la empresa, identificando en ambos casos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para que una empresa sea exitosa es vital que sus directivos conozcan a fondo el medio en el cual se desempeñan ya que deben adaptarse a las diferentes situaciones sacando el mejor provecho de las oportunidades y mejorando el aspecto débil hasta minimizarlo.

A continuación, se relaciona la evaluación de cada uno de los factores a través de la Matriz de evaluación de factores externos (M - EFE) y de los factores internos (M - EFI)

6.1 Matriz de evaluación de factores externos (M-EFE)

Se califican con base en los siguientes criterios: 4 = Grandes oportunidades, 3 = Pequeñas oportunidades, 2 = Amenazas menos críticas, y 1 = Amenazas más críticas.

Tabla 28. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Innovación (materiales, productos, servicios, maquinaria)	6%	3	0,18
Acuerdos comerciales	2%	3	0,06
Tasa de crecimiento del sector confecciones y perspectivas de desarrollo	7%	4	0,28
Cobertura de internet en Colombia	9%	4	0,36
PIB (nacional y del sector)	5%	3	0,15
Avances del sector en tecnología productiva	4%	3	0,12
nuevas formas de comunicación (redes)	7%	4	0,28
tasa crecimiento de la población (13 a 18 años)	6%	3	0,18
Colegios sin vincular como clientes	8%	4	0,32
AMENAZAS			
Poca disponibilidad de mano de obra calificada	9%	1	0,09
Informalidad del sector	4%	2	0,08
Distribución geográfica de la industria textil	3%	2	0,06
Contrabando	3%	2	0,06
tasa de interés (acceso a créditos)	6%	1	0,06
inflación	5%	1	0,05
tasa de empleo (nacional y del sector)	4%	2	0,08
fluctuación de la tasa de cambio (compra materia prima)	5%	2	0,1
Nuevos competidores o líneas de producto	7%	1	0,07
TOTAL	100%		2,58

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resultado de 2,58 obtenido en la matriz de evaluación de factores externos (Tabla 28), podemos afirmar que la empresa se encuentra en un entorno que ofrece tanto oportunidades como amenazas, presentándose un equilibrio, esto se debe en gran parte, a que es un sector organizado que cuenta con una estructura de apoyo y promoción por parte de entidades gubernamentales, pero que se ve afectado por factores como la inflación, tasa de desempleo e informalidad.

6.2 Matriz de evaluación de factores internos (M-EFI)

Se califican con base en los siguientes criterios: 4 = Grandes fortalezas, 3 = Pequeñas fortalezas, 2 = Debilidades menos críticas, y 1 = Debilidades más críticas.

Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Innovación en diseños del producto	4%	3	0,12
Fidelización de clientes	8%	4	0,32
Posicionamiento de la marca	7%	4	0,28
Nivel de ventas	7%	4	0,28
Participación en el mercado	4%	4	0,16
Manejo de redes sociales	8%	4	0,32
Personalización del producto	9%	4	0,36
Calidad en el producto	6%	3	0,18
DEBILIDADES			
Errores en proceso	8%	1	0,08
Diversificar proveedores	5%	2	0,1
Capacidad de producción	6%	1	0,06
Capacidad instalada	7%	2	0,14
Negociación con proveedores estratégicos	8%	1	0,08
Manejo de inventarios	7%	2	0,14
Canales de pago (facilidades para recaudo de cartera)	4%	2	0,08
Portafolio de productos limitado	2%	2	0,04
TOTAL	100%		2,74

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el resultado de 2.74, obtenido en la matriz de evaluación de factores internos (Tabla 29), la empresa PROM S.A.S. está utilizando sus fortalezas significativas como son: el posicionamiento de marca, la fidelización de los clientes, la participación en el mercado; se

evidencia que una de sus grandes fortalezas es su departamento comercial que conoce a fondo el mercado y sus clientes potenciales, por lo cual proporciona estrategias constantemente para generar crecimiento en este aspecto.

Sin embargo, se manifiestan debilidades en los procesos de producción, manejo de proveedores, finanzas y contabilidad.

6.3 Matriz DOFA

Tabla 30. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fidelización de clientes	Capacidad de producción
Posicionamiento de la marca	Aumento de la capacidad instalada
Nivel de ventas	Diversificar proveedores
Participación en el mercado	Manejo de inventarios
Manejo de redes sociales	Canales de pago (facilidades para recaudo de cartera)
Personalización del producto	Portafolio de productos limitado
Innovación en diseños del producto	Errores en proceso
Calidad en el producto	Negociación con proveedores estratégicos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tasa de crecimiento del sector confecciones y perspectivas de desarrollo	Informalidad del sector
Cobertura de internet en Colombia	Distribución geográfica de la industria textil
Nuevas formas de comunicación (redes)	Contrabando
Colegios sin vincular como clientes	Tasa de empleo (nacional y del sector)
Innovación	Fluctuación de la tasa de cambio (compra materia prima)
Acuerdos comerciales	Poca disponibilidad de mano de obra calificada
Avances del sector en tecnología productiva	Tasa de interés (acceso a créditos)
PIB (nacional y del sector)	Inflación
Tasa crecimiento de la población (13 a 18 años)	Nuevos competidores o líneas de producto

Fuente: Elaboración propia

Con base en el análisis de la matriz DOFA, se plantearon las estrategias que permitirán superar los puntos débiles identificados y continuar fortaleciendo aquellos positivos, los cuales se encuentran descritos en la Tabla 31.

Tabla 31. Estrategias planteadas a partir del análisis de la matriz DOFA

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
<i>Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</i> El 90% del mercadeo de la empresa se realiza a través del uso de tecnologías como son las plataformas de manejo de las redes sociales para aprovechar la mayor cobertura de internet en Colombia, la cual hace parte del programa de TIC, con el fin de ampliar el mercado y mejorar el posicionamiento de la marca.	<i>Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas</i> usar la personalización del producto para contrarrestar los efectos del contrabando, ya que no se puede sustituir la prenda con una de menor costo
La empresa cuenta con un buen nivel de ventas, el cual ha tenido una tasa de crecimiento constante en los últimos tres años. Es importante aprovechar este momento para invertir en estrategias que permitan vincular nuevos colegios con el fin de crecer el portafolio de clientes y continuar con la tendencia de crecimiento.	La fidelización de los clientes con que cuenta actualmente debe aprovecharse para ofrecer nuevas líneas de productos para cubrir la demanda evitando el ingreso de nuevos competidores que pueden iniciar con productos menores e ir ganando mercado de manera paulatina.
La empresa cuenta con una base de clientes que a través de la referenciación permiten acceder a los nuevos grupos de clientes, con lo cual se puede llegar a la población objetivo entre 13 y 18 años para que una vez que ingresen a los grados 10 y 11 sean vinculados como clientes. Para lo cual hay que generar una estrategia de acercamiento para que vayan familiarizándose con la marca y sea más fácil vincularlos a futuro	Actualmente se cuenta con un buen nivel de ventas, lo que debe aprovecharse para que los excedentes sean reinvertidos en las necesidades de la empresa como actualización de maquinaria, tecnología y capacitación, minimizando la necesidad de acceder a créditos con altas tasas de interés.
ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
<i>Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades</i> Aprovechar los avances del sector a nivel de tecnología productiva (procesos más eficientes y competitivos), para disminuir los costos de producción y mejorar los tiempos de entrega y la capacidad productiva para atender la creciente demanda.	<i>Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas</i> para mejorar el indicador de prendas dañadas en el proceso, se debe realizar un estudio de métodos y tiempos, establecer controles de calidad; lo que permitirá optimizar el consumo de materia prima de tal manera que se disminuyan los efectos de la tasa de cambio al momento de la compra de insumos
El sector de confecciones tiene un gran potencial de desarrollo y se encuentra incluido en el plan de impulso a la productividad, esto permite que aparezcan nuevas empresas tanto de competidores como de proveedores, acceso a materias primas innovadoras y mejores precios. Con base en esta situación se deben buscar nuevos proveedores para no tener dependencia y mejorar los tiempos y costos de producción.	Realizar ajustes en los procesos productivos para que la producción sea acorde con la demanda, disminuyendo el stock en inventarios. Adquirir un programa que permite optimizar la modulación de la materia prima (tela) para disminuir los desperdicios. De esta manera, se puede disminuir la cantidad de compras que se genera por el cálculo de desperdicio mejorando la inversión en compras de materias primas por pedido.
Analizar los diferentes acuerdos comerciales para establecer la viabilidad de buscar mercados alternativos, que nos permitan ampliar el portafolio de productos ofrecidos.	Realizar convenios con diferentes entidades para el recaudo de la cartera, especialmente a través de medios electrónicos y dispositivos móviles. Al mejorar los indicadores de recaudo y el control de los ingresos a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

7 Direccionamiento estratégico

La gerencia de la empresa ya tiene definida su misión y visión las cuales se encuentran enunciadas al inicio en la caracterización e historia de la empresa, sin embargo y de acuerdo con la información obtenida a través de las diferentes herramientas utilizadas, se plantean una nueva misión y visión de acuerdo con las estrategias propuestas.

Para definir la nueva visión se tuvo en cuenta elementos previos como el objetivo de ser reconocidos nacional e internacionalmente, innovar en los diseños, generar sentimientos de felicidad en los clientes al usar las prendas en momentos memorables, que las prendas transmitan un estatus, por su autenticidad y diseño.

Partiendo de una estructura administrativa conformada por once personas y la atención de zonas como el Valle del Cauca, Eje cafetero y Huila, buscando mejorar algunas falencias identificadas en el proceso como la informalidad en los procesos, dependencia del propietario y del entorno familiar.

Buscando aumentar la participación en el mercado, ofrecer productos con un alto valor agregado, apoyar el desarrollo del personal vinculado, contar con altos estándares de calidad, ser reconocidos por la innovación y autenticidad de las prendas.

Esto se logrará a través de la mejora y optimización de los procesos productivos, reduciendo los costos, apertura de nuevos mercados, inversión en marketing y actualización de maquinaria. Teniendo en cuenta la estacionalidad de la demanda, factores externos como la tasa de cambio que afecta el costo de las materias primas, diversificación del portafolio.

Para el planteamiento de la misión se tuvo en cuenta la filosofía, principios y valores de la empresa los cuales se basan en la calidad, innovación, satisfacción, cumplimiento, recordación y generación de sentimientos de felicidad en los usuarios; a través del diseño, producción y

comercialización de prendas de vestir y accesorios para comunidades que se sientan orgullosas de tener una identidad y busquen reconocimiento e identificación.

Los mercados objetivos planteados son estudiantes de grado 11° de colegios de estrato 3, 4 y 5, clubes deportivos, facultades universitarias, equipos deportivos. Para lograrlo se requiere continuar reforzando las estrategias de comunicación a través de redes sociales, eventos específicos con los clientes objetivos, actualización en técnicas de personalización de prendas como bordados, estampados, telas inteligentes e innovación en diseño.

Una vez desarrollado el Direccionamiento Estratégico se propone una misión y visión, que estén acorde con los objetivos propuestos, las cuales se enuncian a continuación

7.1 Misión Actual

Generar felicidad a nuestros clientes en momentos inmemorables de sus vidas, mediante el diseño y fabricación de prendas de vestir y accesorios auténticos, e innovadores para comunidades y organizaciones con orgullo propio.

7.2 Visión Actual

Ser la compañía elegida por su innovación, diseño, fabricación y venta de prendas de vestir y accesorios, orientada al cliente en términos de rentabilidad, calidad y autenticidad en sus diseños. Para el año 2020 estará en proceso de expansión a nivel internacional. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad.

7.3 Valores corporativos

Los valores corporativos definidos para la empresa PROM S.A.S. son:

- Honestidad: que se aplica en la promesa de venta dada al cliente, la cual debe cumplirse cabalmente.
- Oportunidad: Cumplimiento en las fechas de entrega pactadas con los clientes.

- Exclusividad: Confección de prendas que cumplan los requerimientos realizados por los clientes, prendas personalizadas.

7.4 Formulación de estrategias y diseño organizacional

Con base en los objetivos de largo plazo planteados, se establecen estrategias para las diferentes áreas de la empresa PROM S.A.S. como son: calidad, desarrollo y crecimiento, productividad, innovación, financiero y de responsabilidad social los cuales se describen en la

Tabla 32. Objetivos de largo plazo y estrategias

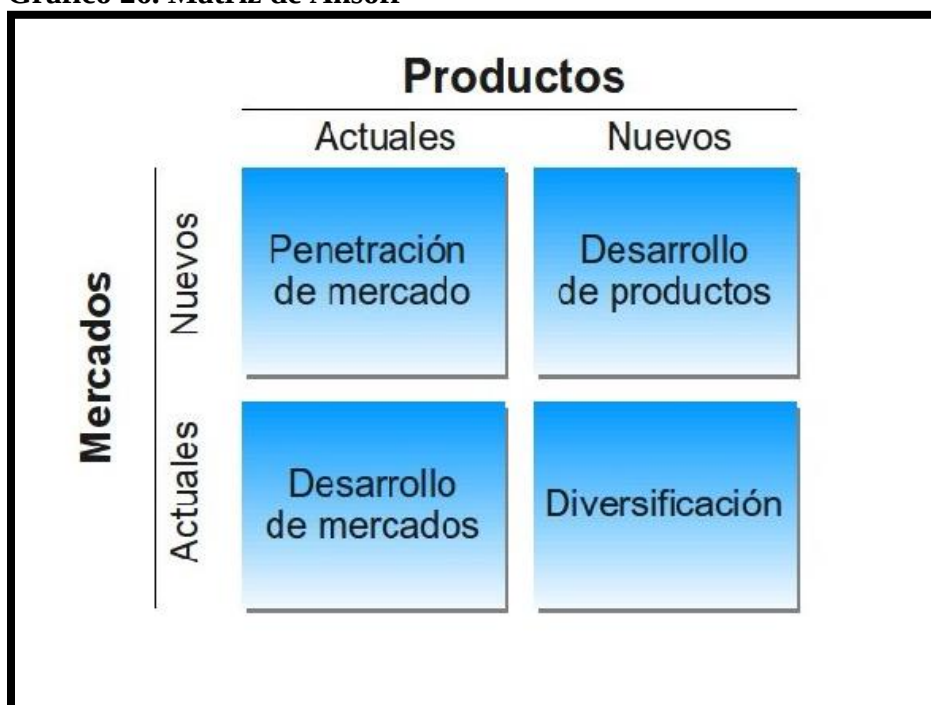
Área	Objetivos estratégicos	Estrategias
Desarrollo o crecimiento	Incremento de participación en el mercado	Realizar contactos con colegios de ciudades principales como Pereira, Popayán, Pasto, Ibagué, Bucaramanga; para abrir mercado para las chaquetas Prom. en estas ciudades.
		Realizar acuerdos con empresas que ofrecen servicios para el mismo segmento de mercado, con el fin de emitir una tarjeta de descuentos que les dé un valor agregado a los estudiantes miembros del boss team. Ejemplo: agencias de viajes, tiendas de ropa, salones de eventos.
Calidad	Mejora continua de los procesos	Realizar actividades de control de calidad en cada uno de los procesos y definir un responsable por área. Realizar capacitaciones y actualizaciones al personal del área de diseño.
	Certificarse en ISO 9001:2015 con el fin de proyectarse a mercados en el exterior y ofrecer un valor agregado en las prendas	Capacitar al personal responsable de cada área en el contenido e implementación de la norma, definir la documentación y los registros de cada uno de los procesos, establecer el mapa de procesos.
Productividad	Mejorar la capacidad de producción de la empresa.	Realizar convenios con talleres externos, apoyar actividades que les permitan tener ingresos constantes y márgenes de rentabilidad para la adquisición de maquinaria moderna.
	Mejorar los tiempos de producción y entrega	desarrollar y capacitar al personal en todas las áreas, crear asociaciones o alianzas con los proveedores, estandarizar los procesos productivos
	Mejorar el nivel tecnológico de algunos procesos principales	Adquirir maquinaria que permita realizar algunos trabajos que generen valor agregado de forma directa, garantizando con ello la calidad y entrega oportuna.
Innovación	Mejorar los canales de comunicación a través de las redes	Actualizar la página web para que tenga un diseño responsive, es decir, que se adapte al dispositivo móvil utilizado
	Ofrecer continuamente nuevos diseños	Asistir a ferias y eventos relacionados con el sector textil y el sistema moda, para estar actualizado en los referentes a tendencias.
	Desarrollar de nuevos patrones o moldes para diseños de chaquetas y otras prendas	Adquirir un software de patronaje y capacitar al personal en su uso
Financiero o de recursos y capacidades	Establecer un sistema contable actualizado, que permita obtener información confiable y oportuna	Crear el departamento contable en la empresa y cambiar la contratación del contador para que sea directamente por la empresa a tiempo completo.
	Sistematizar los procesos y la información.	Actualizar el software contable, sistematizar los inventarios, la base de clientes y de proveedores
Responsabilidad social	Aportar al crecimiento de los talleres externos, pertenecientes a madres cabeza de familia	Realizar alianzas estratégicas con los talleres pequeños que son proveedores constantes, y de acuerdo con el indicador establecido de calidad y entregas oportunas, realizar aportes en capacitación o préstamos blandos para mejorar la maquinaria.
	Contribuir al mejoramiento de los niveles educativos de los trabajadores.	Destinar los recursos que se dan en calidad de préstamo a los empleados para estudio y de acuerdo con el rendimiento académico y laboral, otorgar incentivos o auxilios para este rubro
	Disminuir los niveles de desperdicio en la producción para contribuir al cuidado del medio ambiente	aprovechar los excedentes de la producción para elaborar otros productos, utilizar telas e insumos amigables con el medio ambiente

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Estrategias de crecimiento Ansoff

La Matriz de Ansoff (1979), también denominada Matriz de producto / mercado, es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de producto y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como se observa en el cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo) ver Gráfico 26.

Gráfico 26. Matriz de Ansoff



Fuente: Ansoff (1979)

Por medio del análisis de la matriz de Ansoff, se pueden plantear las diferentes opciones de crecimiento que tiene la empresa actualmente, a partir de los productos y mercados actuales, buscando opciones que le permitan ampliar su portafolio.

Se encuentra entonces que es posible con el nuevo producto, generar sinergias con las diferentes entidades para ofrecer la chaqueta a las mismas personas (clientes), pero a futuro en reuniones o eventos; igualmente que se pueden utilizar materiales y excedentes de producción

para diseñar y ofrecer productos alternativos de menor costo que representen ingresos adicionales.

Tabla 33. Matriz Ansoff para la empresa PROM S.A.S.

		PRODUCTOS	
MERCADOS		ACTUALES	NUEVOS
		PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		PDTO ACTUAL - MCDO TRADICIONAL	PDTO NUEVO - MCDO TRADICIONAL
	TRADICIONAL	Se definen dos tipos de productos una chaqueta Premium de doble faz, con un costo promedio entre \$200.000 y \$300.000. Y una chaqueta estándar sencilla con un costo promedio de \$150.000. Cada una conserva la característica de la empresa en cuanto a personalización y terminados, pero está enfocada a un mercado diferente, la primera para colegios privados estrato 3, 4 y 5, y la segunda para colegios estratos 3 u otro tipo de comunidades que buscan una prenda más económica. Continuar fortaleciendo las campañas de publicidad a través de las redes sociales. Por ejemplo, en Twitter, mediante videos utilizando personajes que sean virales y que puedan atraer la atención de los jóvenes, generando una identificación con la marca. Generar credibilidad para atraer clientes a través de la referenciación o la voz a voz, de esta manera los alumnos de grado once al graduarse hace la conexión con los alumnos del grado 10 que serán los clientes para el año siguiente.	Venta online a través de la página y dispositivos móviles, de prendas en liquidación que pueden fabricarse con los excedentes de materias primas o también se pueden usar materiales que no se utilizaron en la producción de las líneas tradicionales, o modelos que quedan en stock. Ofrecer productos alternativos como accesorios como manillas, gorras o morrales personalizados, para lo cual pueden utilizarse algunos excedentes de la producción de chaquetas como bordados, botones, etc. logrando un aprovechamiento del material y a la vez una ampliación del portafolio. Crear una tarjeta de beneficios en convenio con algunas empresas que pueden ofrecer a los clientes de la empresa PROM S.A.S. descuentos en servicios como organización de eventos, compra de ropa, agencias de viajes.
NUEVOS		DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN
		PDTO ACTUAL - MCDO NUEVO	PDTO NUEVO - MCDO NUEVO
	TRADICIONAL	Realizar convenios con los colegios para realizar eventos con los egresados, para celebrar fechas especiales. Para estos eventos se puede ofrecer la chaqueta estándar en conmemoración. Explorar nuevos mercados como las agremiaciones o ligas deportivas, clubes sociales. Vincular colegios de otras ciudades principales como Bogotá, Medellín, Cartagena, Bucaramanga.	Una posibilidad puede ser la organización de eventos para alumnos de grado 10 y 11 de Colegios privados de estrato 3, 4 y 5. Generando actividades que puedan crear un vínculo con la comunidad estudiantil.

Fuente: Elaboración propia

7.6 Matriz BCG (Boston Consulting Group) o de crecimiento - participación

Por intermedio de esta matriz se analizan los diferentes productos ofrecidos actualmente por la empresa, identificando en que parte del ciclo de vida se encuentran, con lo cual se recomienda tomar algunas medidas que permitan obtener el mayor aprovechamiento de los productos estrella y disminuir la inversión en aquellos que ya no generan mayor rentabilidad.

La empresa cuenta actualmente con un portafolio de productos limitado, no se identifican productos en categoría “perro”, para los productos estrella se deben continuar buscando nuevos productos, la estrategia actual para este segmento es la búsqueda de colegios en otras ciudades

principales. Para los productos en la categoría interrogación, se deben buscar mercados alternativos u ofrecerlos a los mismos clientes, para esto es importante trabajar una estrategia de publicidad y marketing para lograr posicionarlos y que sean requeridos por los clientes actuales. Por último en la categoría “vaca” se puede establecer una línea de producción exclusiva para dar continuidad a la fabricación de este producto que genera un ingreso constante para la empresa.

7.7 Estructura de la empresa PROM S.A.S.

Actualmente la empresa ha establecido una estructura funcional, la cual se considera adecuada para el desarrollo de sus objetivos; ya que asigna un jefe para cada área de producción en la empresa; por ser una empresa pequeña donde la mayor parte de sus procesos de producción son tercerizados, esta permite un control de las diferentes áreas.

Por esta razón no se plantea una modificación en el organigrama inicial, pero se recomienda realizar un estudio de puestos de trabajo, para con base en ello elaborar los manuales de funciones actualizados y replantear algunas de las funciones que se vienen desarrollando para lograr un mejor desempeño.

Una vez que se propongan las estrategias a la Gerencia, una opción puede ser establecer una estructura por proyectos, mediante la cual se pueda asignar un responsable por cada proceso tercerizado o por taller contratado; de esta manera se pueden mejorar aspectos como los tiempos de entrega y la calidad de los productos.

Tabla 34. Matriz BCG o de crecimiento - participación para la empresa PROM S.A.S.

		PARTICIPACIÓN RELATIVA	
		FUERTE	DÉBIL
TASA DE CRECIMIENTO	ALTO	ESTRELLA	INTERROGACIÓN
		ALTA INVERSIÓN Y PARTICIPACIÓN (RENTABILIDAD)	ALTA INVERSIÓN Y PARTICIPACIÓN NULA
		Chaquetas para PROM de doble faz, para venta en Colegios de estrato 3, 4 y 5.	Manillas, banderas, morrales y otros accesorios que se entregan al equipo de trabajo (boss team) y como obsequios en las ceremonias de entrega.
	BAJO	VACA	PERRO
		GENERAN FONDOS Y UTILIDADES	BAJA PARTICIPACIÓN Y GENERA POCOS FONDOS
		Camisetas polo, se venden actualmente a colegios o estudiantes con ingresos menores.	

Fuente: elaboración propia.

8 Plan de acción, evaluación y control

Una vez definidos los objetivos y estrategias, para lograrlos se plantea una manera de como la gerencia y demás áreas de la empresa, deberán proceder para lograr el cumplimiento de las metas, partiendo desde el análisis de la situación actual, con objetivos tanto a largo como a mediano plazo y las actividades a realizar mediante un plan de acción.

Es claro que las acciones deben contar con un cronograma de actividades, los recursos asignados y definición de los responsables de dichas actividades; adicionalmente de contar con las políticas con las que se guiarán según las actividades planteadas. Dado el impacto de este plan de acción para la empresa, se propone un sistema de evaluación y control; acompañado de unos indicadores de gestión definidos para determinar el avance y progreso del plan de acción.

Los indicadores de gestión están concebidos para medir el desempeño de la organización, comparando los resultados obtenidos frente a los propuestos, siendo involucradas cada una de las áreas responsables, generando una advertencia en caso de no ser lo esperado, para generar las acciones correctivas para llegar a cumplir las metas de los objetivos o redefinirlos.

Es la gerencia de la empresa como líder del proceso diario del servicio quien deberá velar por brindar los recursos y el seguimiento de los indicadores de manera mensual y reportarlo al

propietario; es de vital importancia el seguimiento y su evaluación según los tiempos definidos para las actividades.

Este plan de acción y los indicadores para el seguimiento se encuentran registrados en la Matriz del Plan de Acción y el Cronograma de actividades.

Análisis de la situación actual

Tabla 35. Análisis de la situación actual

N.º	Problema	Causa	Efecto	Solución (plan)
1	No se alcanzan a atender todos los colegios que llaman a solicitar el producto, hay mercado para productos como camisetas, morrales, accesorios, pero no hay una producción constante de estos.	Los talleres externos no tienen la capacidad para atender esta demanda, porque generalmente son unidades familiares muy pequeñas con recursos técnicos escasos. Adicionalmente, no se tiene cuantificados los clientes no atendidos.	Queda un mercado sin atender que es capturado por la competencia, lo cual les permite posicionarse en algunos segmentos.	Clasificar los proveedores por tipo de producto, de tal manera que se pueda tener una producción constante de los artículos menores sin afectar la producción de las chaquetas. Se debe realizar un seguimiento para cuantificar la cantidad de clientes que no son atendidos y el tipo de producto que demandan.
2	No se tienen suficientes proveedores y además no tienen la capacidad ni la maquinaria necesaria para innovar y aumentar la capacidad de producción	Se trabaja con talleres pequeños, generalmente compuestos por una o dos personas, con situaciones sociales específicas que afectan la productividad	Se pierde la curva de experiencia cada vez que la empresa se ve obligada a cambiar de proveedor.	buscar proveedores estratégicos formalmente organizados que estén en capacidad de entregar oportunamente los pedidos o apoyar el crecimiento de uno o dos talleres, mediante capacitaciones en temas como productividad y calidad, servicio al cliente para mejorar el nivel de productividad y disminuir los errores
3	No existen manuales de funciones establecidos, la empresa está dividida entre el área de diseño y el área de producción	Las personas que trabajan en la empresa y tienen cargos de responsabilidad o directivos, no tienen el tiempo para elaborar esta tarea.	La dirección y control del personal se dificulta, porque no tienen claras sus funciones y responsabilidades.	Realizar un estudio de puestos de trabajo y elaborar los manuales de funciones, esta tarea se puede contratar con un asesor externo o por medio de un convenio de práctica universitaria.
4	No hay información financiera actualizada para tomar decisiones inmediatas que repercutan en el futuro, solo se revisan a final de año.	Ha faltado orden y una persona de tiempo completo con la capacidad de analizar y proporcionar información relevante para toma de decisiones, proponer inversiones y ahorros, etc.	No se conoce con certeza el costo de los productos comercializados y fabricados, al desconocer donde se generan las pérdidas no se pueden tomar decisiones efectivas en el corto plazo.	contratar una empresa para que se encargue de la parte contable y acordar una reunión 2 veces al mes para evaluar los resultados
5	Se presentan conflictos en el ambiente laboral, que generan problemas de productividad.	Falta de empoderamiento y organización, no se ha realizado un estudio para analizar la percepción de los empleados.	Pérdida de tiempo solucionando problemas laborales menores, duplicidad en labores.	Realizar en cuentas de clima organizacional y de acuerdo con los resultados generar actividades que permitan mejorar este aspecto. Definir una persona como responsable del área de gestión humana y empoderarla
6	Se generan préstamos a los empleados sin un análisis previo y sin controles o seguimientos.	El gerente no hace seguimiento de lo que da a los empleados, solo da préstamos cuando lo solicitan si evaluar el trasfondo de las necesidades	Problemas de flujo de caja porque se han otorgado préstamos sin analizar la capacidad de la empresa para otorgarlos, conflictos entre la gerencia y la	elaborar un plan de responsabilidad social conociendo las necesidades de los empleados, de tal manera que los recursos se utilicen de manera eficiente con un objetivo claro y dentro de las capacidades de la empresa

N.º	Problema	Causa	Efecto	Solución (plan)
			persona responsable del manejo de personal por abusos de confianza por parte de los empleados.	
7	Capacidad de producción menor a la demanda	No se tienen el conocimiento, personal, ni los equipos necesarios para suplir de forma dinámica el crecimiento de la demanda y aprovechar las oportunidades de crecimiento en otras regiones.	pérdida de clientes potenciales	Fortalecer la red de proveedores para tercerizar la producción, implementado un tablero de mando que le permita controlar efectivamente esta producción.
8	Es difícil controlar la producción en talleres externos, garantizando la calidad y los tiempos de entrega	No existen procesos estandarizados ni documentados sobre el proceso productivo	No se tiene un control de los tiempos de producción y estándares de calidad de los talleres contratados	Definir y establecer con claridad formatos, formularios, manuales, normas, remisiones, controles de calidad, control de los tiempos de producción
9	Es difícil retener talleres calificados que de por sí son escasos en nuestra región.	La estacionalidad de la demanda genera picos muy altos en la producción en unas épocas y poco trabajo en otras.	No es posible garantizar un flujo de trabajo constante a los talleres calificados, por lo que algunos de ellos se cierran de un año a otro	Desarrollar un producto que no sea muy costoso y que se pueda ofrecer de forma continua a mercados alternos, para tener un ingreso constante aun con menor rentabilidad pero que permita que los talleres pequeños se sostengan y la empresa genere ingresos adicionales
10	Se evidencia una desconexión entre el área de diseño y el área de producción	No hay un diseñador de modas, un experto de tiempo completo que se haga cargo de convertir cada nuevo diseño en realidad a través del desarrollo de moldería, de una hoja de especificaciones, de una instrucción adecuada.	El proceso de producción se hace lento, porque el departamento de diseño se toma más del tiempo establecido para entregar los diseños para iniciar la producción.	Contratación de un diseñador de modas, desarrollo de moldería, hoja de especificaciones, e instructivos para enviar la producción a talleres satélites.
11	Por requerimiento de la DIAN se debe cambiar de régimen simplificado a común.	Incremento en los niveles de compras y ventas	Cambiar de régimen le generaría una pérdida de competitividad frente a la competencia que por lo general son empresas pequeñas. Dado que le vende directamente al cliente final, un aumento del 16% en el precio de venta de productos que son caros puede generar una disminución considerable en la demanda.	Estandarizar y mejorar los procesos productivos, disminuyendo las ineficiencias; de esta manera se pueden reducir los costos para no trasladar al cliente final el incremento correspondiente al impuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Se establecen unos objetivos de corto plazo, ya que es importante iniciar con el plan de trabajo, iniciando con aquellos puntos que tendrán un gran impacto y no requieren una inversión alta, lo que permitirá ir organizando las actividades diarias y ser un incentivo y generador de cambio, en la Tabla 36 se relacionan los principales.

8.1 Objetivos de corto plazo

Tabla 36. Objetivos de corto plazo y actividades

Objetivos de corto plazo	Actividades
Clasificar los proveedores por tipo de producto	Realizar encuestas a los diferentes proveedores constantes, para identificar su capacidad productiva, fortalezas y debilidades. De acuerdo con esta información se podrá definir qué clase de productos están en capacidad de producir con mayor rentabilidad para ellos y mejores resultados para la empresa.
Cuantificar la cantidad de clientes que no son atendidos y el tipo de producto que demandan.	Realizar un registro de las llamadas recibidas y solicitudes de pedidos que no son atendidas, identificando de quien provienen para clasificar e identificar mercados alternos.
Identificar y contratar proveedores estratégicos	Contactarse con las agremiaciones del sistema moda (textil y confección) con el fin de obtener bases de datos sobre proveedores existentes y referenciación sobre la calidad de producto ofrecido.
apoyar el crecimiento de uno o dos talleres,	Realizar capacitaciones en temas como productividad y calidad, servicio al cliente para mejorar el nivel de productividad y disminuir los errores.
Mejorar la estructura organizacional y los procesos	Realizar un estudio de puestos de trabajo y elaborar los manuales de funciones, esta tarea se puede contratar con un asesor externo o por medio de un convenio de práctica universitaria.
Implementar un sistema contable confiable, eficiente y eficaz para obtener información inmediata que soporten las decisiones principales para la empresa	Contratar una empresa para que se encargue de la parte contable y acordar una reunión 2 veces al mes para evaluar los resultados.
Mejorar el clima organizacional	Realizar en cuentas de clima organizacional y de acuerdo con los resultados generar actividades que permitan mejorar este aspecto. Definir una persona como responsable del área de gestión humana y empoderarla.
Elaborar un plan de responsabilidad social para los empleados.	Realizar entrevistas que permitan obtener información relevante de los empleados y sus necesidades socioeconómicas, sus aspiraciones y motivaciones.
Controlar efectivamente esta producción.	Contratar un estudiante en práctica de ingeniería industrial, para establecer indicadores de producción e implementar el <i>Balance Score Card</i> .
Desarrollar un producto que no sea muy costoso y que se pueda ofrecer de forma continua a mercados alterno	Realizar encuestas con los clientes del segmento, para identificar gustos y tendencias que permitan ofrecer nuevas líneas de productos
Fortalecer el departamento de diseño	Contratación de un diseñador de modas, desarrollar patrones y hojas de especificaciones de diseño para enviar a los talleres.
Disminución de los costos de producción, con el fin de no incrementar precios que afecten al cliente final	Estandarizar y mejorar los procesos productivos, disminuyendo las ineficiencias.

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Cronograma

Con base en las actividades identificadas para lograr los objetivos de corto plazo, se define un horizonte de un año para ejecutarlas teniendo en cuenta que todas aquellas que requieren recolección de información directa a través de entrevistas o encuestas pueden tardar entre uno o dos meses, más el tiempo de procesamiento y tabulación de la información.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que las actividades que requieren capacitación se programan en diferentes meses para que haya un flujo constante de información, actualización, recordación e implementación exitosa de la misma.

Tabla 37. Cronograma

Programa de actividades	Año 2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Meses												
Actividad												
Realizar encuestas a los diferentes proveedores constantes, para identificar su capacidad productiva, fortalezas y debilidades.												
Realizar un registro de las llamadas recibidas y solicitudes de pedidos que no son atendidas, identificando de quien provienen para clasificar e identificar mercados alternos.												
Contactarse con las agremiaciones del sistema moda (textil y confección) con el fin de obtener bases de datos sobre proveedores existentes y referenciación sobre la calidad de producto ofrecido.												
Realizar capacitaciones en temas como productividad y calidad, servicio al cliente para mejorar el nivel de productividad y disminuir los errores.												
Realizar un estudio de puestos de trabajo y elaborar los manuales de funciones.												
Contratar una empresa para que se encargue de la parte contable y acordar una reunión 2 veces al mes para evaluar los resultados.												
Realizar en cuentas de clima organizacional y de acuerdo con los resultados generar actividades que permitan mejorar este aspecto. Definir una persona como responsable del área de gestión humana y empoderarla.												
Realizar entrevistas que permitan obtener información relevante de los empleados y sus necesidades socioeconómicas; sus aspiraciones y motivaciones.												
Contratar un estudiante en práctica de ingeniería industrial, para establecer indicadores de producción e implementar el <i>Balance Score Card</i> .												
Realizar encuestas con los clientes del segmento, para identificar gustos y tendencias que permitan ofrecer nuevas líneas de productos.												
Contratación de un diseñador de modas, desarrollar patrones y hojas de especificaciones de diseño para enviar a los talleres.												
Estandarizar y mejorar los procesos productivos, disminuyendo las ineficiencias.												

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Recursos y presupuesto

En la mayoría de actividades, los responsables son el gerente y el jefe de producción en forma conjunta o alternada. Esto debido a que la empresa posee una estructura administrativa pequeña y ellos son las dos personas que lideran todos los procesos en la empresa y con poder de decisión. Las tareas que deben ser ejecutadas por un aprendiz SENA o un estudiante en práctica, deben ser supervisadas por uno de los directivos; adicionalmente hay que tener en cuenta que es la misma persona quien va a ejecutar diferentes actividades en periodos sucesivos.

El presupuesto se realiza con base en los salarios del personal contratado o a contratar, ya que la propuesta es primero obtener información, revisar y reorganizar la estructura de la empresa, mejorar los procesos actuales y una vez que se logró una estabilidad y orden interno, se procederá en una segunda etapa a realizarse entre el segundo y tercer año para definir que inversiones deben y pueden ejecutarse.

8.4 Formulación de políticas procedimientos y reglas

Con el fin de que se puedan llevar a cabo cada una de las actividades propuestas y lograr que las estrategias propuestas se ejecuten con éxito, es primordial contar con el compromiso de todas las personas vinculadas a la empresa, y especialmente del personal directivo de las dos áreas más importantes que son el Jefe de producción quien es el responsable de todas las actividades internas y externas en la confección y desarrollo del producto y del gerente, quien tiene a su cargo el área comercial, mercadeo y diseño.

Se identificaron dos situaciones transversales a toda la situación actual de la empresa y que si logran mejorarse, se reflejaran en los resultados de corto plazo. Estos son la comunicación interna y la definición de roles y responsabilidades. Con base en lo anterior, las políticas acordadas con la gerencia son las siguientes:

- Asignar a cada área un líder de proceso, que deberá reportar semanalmente a su jefe directo (jefe de producción o Gerente) sobre las actividades desarrolladas.
- Realizar una reunión semanal para revisar los indicadores y el cumplimiento de los mismos, con el fin de tomar medidas correctivas y de mejoramiento.
- Cada uno de los directivos debe contar con empoderamiento y autonomía para tomar las decisiones que afecten a su área y se deben respetar los conductos regulares para evitar duplicidad en la información.
- Actuar siempre con honestidad frente al cliente interno y externo, teniendo como regla principal, brindar un excelente trato y satisfacción tanto en el servicio como en el producto ofrecido.
- Revisar mensualmente la información contable y financiera para tomar los correctivos necesarios en la ejecución del presupuesto general de la empresa.
- Reinvertir parte de las utilidades en el mejoramiento de la maquinaria e infraestructura de la empresa.

Tabla 38. Recursos y presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO M	RESPONSABLE
Realizar encuestas a los diferentes proveedores constantes, para identificar su capacidad productiva, fortalezas y debilidades.	Contratación de un estudiante en practica o un aprendiz SENA.	\$ 737.717	Jefe de producción
realizar un estudio de puestos de trabajo y elaborar los manuales de funciones.	Estudiante en práctica Ingeniería industria	\$ 1.000.000	Jefe de producción y Gerente
Contratar un estudiante en práctica de ingeniería industrial, para establecer indicadores de producción e implementar el balance scorecard			Jefe de producción y Gerente
estandarizar y mejorar los procesos productivos, disminuyendo las ineficiencias			Jefe de producción
realizar encuestas de clima organizacional y de acuerdo con los resultados generar actividades que permitan mejorar este aspecto. Definir una persona como responsable del área de gestión humana y empoderarla	Contratar una persona para liderar el área de gestión humana	\$ 1.000.000	Jefe de producción y Gerente
Realizar entrevistas que permitan obtener información relevante de los empleados y sus necesidades socio económicas; sus aspiraciones y motivaciones			Gerente
Realizar encuestas con los clientes del segmento, para identificar gustos y tendencias que permitan ofrecer nuevas líneas de productos	Secretaria administrativa	\$ 800.000	Gerente y miembros de boss team
Realizar un registro de las llamadas recibidas y solicitudes de pedidos que no son atendidas, identificando de quien provienen para clasificar e identificar mercados alternos	Secretaria actual, formatos generados para esta actividad con asesoría externa de quien vaya a desarrollar la planeación estratégica de la empresa		Secretaria administrativa
Contactarse con las agremiaciones del sistema moda (textil y confección) con el fin de obtener bases de datos sobre proveedores existentes y referenciación sobre la calidad de producto ofrecido.	Los contactos los realiza el Gerente que es el líder del área comercial y de mercadeo, la información puede ser procesada por la persona contratada como estudiante en practica.		Gerente
Realizar capacitaciones en temas como productividad y calidad, servicio al cliente para mejorar el nivel de productividad y disminuir los errores	Algunas pueden ser dictadas por el personal de la empresa con mayor experiencia y otras se pueden realizar en convenio con el SENA o la cámara de comercio.	\$ 300.000	Jefe de producción y Gerente
contratar una empresa para que se encargue de la parte contable y acordar una reunion 2 veces al mes para evaluar los resultados	Contratación de una contadora y 1 auxiliar contable	\$ 2.500.000	Gerente
contratación de un diseñador de modas, desarrollar patrones y hojas de especificaciones de diseño para enviar a los talleres	contratación de 1 diseñador de modas	\$ 1.500.000	Gerente
PRESUPUESTO MENSUAL (VALORES NETOS SIN INCLUIR PRESTACIONES SOC		\$ 4.300.000	

Fuente: Elaboración propia.

9 Seguimiento y control

La empresa PROM S.A.S. está dividida actualmente en dos áreas claves que son Producción y el Área Comercial que está cargo del Gerente General, sin embargo, se deben desarrollar otras áreas de apoyo a la gestión como son: el departamento contable y financiero, el área de gestión humana y el área comercial ya que en este momento la única persona que realiza esta labor es el Gerente General.

De acuerdo con lo anterior, en la Tabla 39 se definen las siguientes áreas para seguimiento y control de las actividades establecidas en el logro de los objetivos:

Tabla 39. Seguimiento y control

Área	Responsable	A quien se reporta	Cada cuanto	Como
Financiera y contable	Contador	Gerente y jefe de producción	Mensual	Informes financieros
Gestión Humana	Auxiliar de gestión humana	Gerente y jefe de producción	Quincenal	Presentación de informes y reunión para evaluar cumplimiento
Diseño	Diseñadores	Gerente y jefe de producción	Semanal	
Producción	Jefe de producción	Gerente	Semanal	Reunión con el Gerente para evaluar los resultados y situaciones a resolver
Comercial	Gerente y Asesor Comercial	Socialización de resultados	Mensual	Reunión para socializar resultados y retroalimentar sobre las actividades y requerimientos de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, también es posible describir los objetivos de corto plazo y de acuerdo a ellos, las actividades a ejecutar y sus respectivos indicadores establecidos como se muestran en la Tabla 40.

Tabla 40. Seguimiento al plan de acción

Objetivos de corto plazo	Actividades	Indicadores estándares
Clasificar los proveedores por tipo de producto	Realizar encuestas a los diferentes proveedores constantes, para identificar su capacidad productiva, fortalezas y debilidades. De acuerdo con esta información se podrá definir qué clase de productos están en capacidad de producir con mayor rentabilidad para ellos y mejores resultados para la empresa.	Número de proveedores actuales, identificados y definidos por producto
Cuantificar la cantidad de clientes que no son atendidos y el tipo de producto que demandan.	Realizar un registro de las llamadas recibidas y solicitudes de pedidos que no son atendidas, identificando de quien provienen para clasificar e identificar mercados alternos.	No. De solicitudes recibidas / No. De pedidos no recibidos
Identificar y contratar proveedores estratégicos	Contactarse con las agremiaciones del sistema moda (textil y confección) con el fin de obtener bases de datos sobre proveedores existentes y referenciación sobre la calidad de producto ofrecido.	No. Proveedores consultados / No. De proveedores contactados
Apoyar el crecimiento de uno o dos talleres,	Realizar capacitaciones en temas como productividad y calidad, servicio al cliente para mejorar el nivel de productividad y disminuir los errores.	No. De capacitaciones realizadas por cada taller contratado
Mejorar la estructura organizacional y los procesos	Realizar un estudio de puestos de trabajo y elaborar los manuales de funciones, esta tarea se puede contratar con un asesor externo o por medio de un convenio de práctica universitaria.	No. De manuales de función revisados y aprobados/ puesto de trabajo existentes
Implementar un sistema contable confiable, eficiente y eficaz para obtener información inmediata que soporten las decisiones principales para la empresa	Contratar una empresa para que se encargue de la parte contable y acordar una reunión 2 veces al mes para evaluar los resultados.	Presentación oportuna de la información contable
Mejorar el clima organizacional	Realizar encuestas de clima organizacional y de acuerdo con los resultados generar actividades que permitan mejorar este aspecto. Definir una persona como responsable del área de gestión humana y empoderarla.	No. De encuestas realizadas / No. De personas contratadas
Elaborar un plan de responsabilidad social para los empleados.	Realizar entrevistas que permitan obtener información relevante de los empleados y sus necesidades socioeconómicas; sus aspiraciones y motivaciones.	No. De entrevistas realizadas/ No. Total de empleados
Controlar efectivamente esta producción.	Contratar un estudiante en práctica de ingeniería industrial, para establecer indicadores de producción e implementar el <i>Balance Score Card</i> .	No. De indicadores establecidos por proceso
Desarrollar un producto que no sea muy costoso y que se pueda ofrecer de forma continua a mercados alterno	Realizar encuestas con los clientes del segmento, para identificar gustos y tendencias que permitan ofrecer nuevas líneas de productos.	Cantidad de productos nuevos desarrollados por mes.
Fortalecer el departamento de diseño	Contratación de un diseñador de modas, desarrollar patrones y hojas de especificaciones de diseño para enviar a los talleres	Solo se contratará un diseñador adicional para el equipo de trabajo
Disminución de los costos de producción, con el fin de no incrementar precios que afecten al cliente final	Estandarizar y mejorar los procesos productivos, disminuyendo las ineficiencias	

Fuente: Elaboración propia.

10 Conclusiones

La empresa PROM S.A.S. pertenece a un sector económico de gran relevancia en la economía nacional como es el sector textil - confecciones, razón por la cual tienen la ventaja de contar con entidades y agremiaciones que a nivel nacional convocan y ejecutan programas y actividades que contribuyen al crecimiento del sector y por lo tanto de la empresa.

Es una empresa pequeña, familiar con una estructura administrativa y jerárquica de pocas personas, se evidenciaron problemas de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, lo que genera situaciones de tensión en el ambiente laboral, afectando la productividad.

Una vez realizado en análisis con base en la metodología establecida para la planeación estratégica, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través del análisis de los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo y crecimiento de la empresa; adicionalmente se plantearon estrategias con el propósito de enfrentar los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de mejora.

Se identificó que las principales fortalezas con las que cuenta la empresa PROM S.A.S. son la calidad de los productos, el diseño personalizado de las prendas y el posicionamiento a través de las redes sociales, sin embargo no se cuenta con estrategias definidas, ni planes claros de crecimiento.

Se realizó el benchmarking de la empresa, tomando como referencia las principales empresas que ofrecen prendas para PROM como son: Twins, Dream On, Café Ropa Sport - Efficace, Beacon Wear, Eleven Factory y Mi grado Once; logrando determinar que aun cuando algunas de ellas poseen más años de experiencia en el mercado, la empresa PROM S.A.S. ha logrado posicionarse en poco tiempo gracias al excelente trabajo de marketing y al ofrecimiento de un producto diferenciado que cumple con los requerimientos de los clientes, permitiéndoles no solo

tener una prenda exclusiva sino también vivir la experiencia de pertenecer a una comunidad. A través de esta herramienta se identificaron como aspectos a mejorar, la innovación en la materia prima, la cual es común a las empresas analizadas, pero si se logra, estaría generando una clara ventaja competitiva, otras áreas con oportunidad de mejora son los tiempos de entrega, lo cual como se observó a través del desarrollo del trabajo, se puede lograr mediante la implementación de procesos más eficientes. PROM S.A.S. cuenta con unas ventajas competitivas como son la gestión de relación con los clientes (CRM), calidad del producto, marketing a través de las redes sociales y personalización del diseño en el producto.

Los objetivos estratégicos están enfocados en el mejoramiento de los procesos, la capacidad productiva y la innovación para los próximos tres años, algunos de los cuales son: incrementar la participación en el mercado, tecnificar y mejorar los procesos y con ello la capacidad de producción, mejorar los tiempos de producción y de entrega, establecer un sistema contable que apoye los procesos y brinde información oportuna y veraz, aportar al crecimiento de sus proveedores y colaboradores.

El análisis interno de la empresa PROM S.A.S. muestra que su mayor fortaleza es el área de marketing y ventas, la cual les ha permitido incrementar el nivel de ventas en los último años y posicionar la marca en el mercado objetivo; sin embargo en otras áreas como la gestión administrativa, finanzas, producción y gestión humana aunque se cumple con las actividades establecidas, se evidencia que no se realiza planeación estratégica, algunos procesos no están formalizados y socializados, se requiere con urgencia mejorar en estos aspectos ya que estas debilidades ocasionan errores y reprocesos que no solo generan sobre costos en la empresa sino que afectan su competitividad.

Finalmente se puede evidenciar que la empresa PROM S.A.S. cuenta con una visión y una misión acorde con su desarrollo actual y con las proyecciones establecidas; debe continuar fortaleciendo su mayor ventaja competitiva que es el manejo de redes y la diferenciación del producto.

La propuesta de planeación estratégica se basa inicialmente en la obtención de información, tabulación de resultados, definir e implementar procedimientos, definir funciones, cargos y responsabilidades. Esto va a permitir contar con la información necesaria para definir prioridades y de acuerdo con el presupuesto actual, definir cuáles serán las actividades por desarrollar en el corto y en el largo plazo.

Al ser una empresa pequeña sus recursos son limitados, por lo que las inversiones deben realizarse de forma planificada para evitar afectar la estabilidad financiera de la misma.

11 Recomendaciones

A través del trabajo realizado se identificó que la empresa PROM S.A.S. no ha establecido claramente unos objetivos y una política para la gestión de la empresa, con el fin de subsanar esta situación y lograr que la planeación estratégica cumpla su objetivo de guiar el desarrollo de la empresa en los próximos años, uno de los puntos más importantes es el compromiso y participación del personal directivo y los empleados; ya que esto permite ajustar las acciones a tomar a la realidad de la empresa y genera compromiso en el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo con el análisis interno realizado se sugiere como prioridad dar inicio a la organización administrativa especialmente en las áreas contable y financiera para lograr tener información oportuna y veraz con la cual se puedan tomar mejores decisiones, esto puede llevarse a cabo a través de un consultor externo o la contratación de una contadora.

En esta área, uno de los puntos más importantes es el establecimiento de un sistema de costeo y manejo de inventarios, para determinar los precios de venta y el margen de utilidad; así como el aprovechamiento de los insumos buscando nuevas opciones para el material sobrante de la producción principal con el cual se pueden desarrollar nuevos productos que pueden ofrecerse como accesorios o complementos del producto principal, también que se cuente desde la gerencia con el diseño e implementación de plan de compras y gastos, ya que la falta de proyección en esta área genera un desequilibrio que afecta la liquidez de la organización.

Contratar asesoría en el área de producción para minimizar los tiempos muertos, lograr una mejor organización en planta, mejorar los controles de calidad y los tiempos de entrega. Así mismo, la gerencia de la empresa como líder del proceso deberá velar porque se establezcan los indicadores de gestión necesarios para medir el desempeño de la organización, comparando los

resultados obtenidos con los propuestos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar los recursos necesarios para que puedan cumplirse los objetivos.

12 Bibliografía

- Aktiva Servicios Financieros. (24 de noviembre de 2014). *Estudios Sectoriales*. Obtenido de Comportamiento de los sectores textil y confección 2014: http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2014/Textil_confecciones_noviembre_2014.pdf
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Geografía de Cali*. Obtenido de http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia_de_cali/
- Anguita, C., Repullo, & Donado. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Elsevier*, 527-538. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Ansoff, I. (1979). *Strategic management*. . Ney York: Wiley.
- Arão, S., & Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica “Fundamentos y Aplicaciones”*.
- Benguria, S., Alarcón, B., Valdés, M., Pastellides, P., & Gómez, L. (2010). *Métodos de investigación en educación especial*. Unam. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Bolaños, J. (2015). *Chaquetas PROM*.
- Cámara de Comercio de Cali. (2016). *Cluster Sistema Moda del Valle del Cauca*. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/plataforma-cluster/sistema-moda/>
- Carneiro, C. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) *La Coruña*. España: Netbiblo.
- CEPAL. (2008). Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores. *Formación de Capacitadores en Metodología de Marco Lógico*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/matriz_de_indicadores.pdf
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Colombia Travel. (2016). *Cali, Colombia*. Obtenido de <http://www.colombia.travel/es/a-donde-ir/pacifica/cali>
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*.
- Coorporación Universitaria Centro Superior. (2015). *Guía para participantes en programas de movilidad*. Santiago de Cali: Oficina de Relaciones Internacionales. Obtenido de <http://unicuces.edu.co/portal/images/imagenes-home/Cartilla-Ori-movilidad-UNICUCES.pdf>
- DANE. (2016). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2015*. Bogotá D.C.: 2016. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_15_.pdf
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*. 25-30.

- Delgado, H. (27 de marzo de 2017). *Fortalecer la integración es clave en el Valle*. Obtenido de El País.com: <http://www.elpais.com.co/economia/fortalecer-la-integracion-es-clave-en-el-valle.html>
- Durán, T. (2002). Globalización y formación profesional: ¿Nuevas reglas? *Revista Educación*, 107-116.
- Echevarria, M. (2015). *Zara, análisis de estrategia empresarial*. Barcelon: Universitat de Barcelona, Facultad de Economía y Empresa. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66814/1/TFG-ADE-Ald%C3%A1miz-Maria-juliol15.pdf>
- El Colombiano. (12 de Octubre de 2011). *Los Juegos Panamericanos cumplen ya 60 años*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/los_juegos_panamericanos_cumplen_ya_60_años-IYEC_153795
- El País. (23 de febrero de 2015). *35.000 predios de la zona rural de Cali pasarán a actualización catastral*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/cali/35-000-predios-de-la-zona-rural-de-pasaran-a-actualizacion-catastral.html>
- El País.com. (14 de Diciembre de 2016). *Cali, la ciudad de los eventos Internacionales*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/cali/la-ciudad-de-los-eventos-internacionales.html>
- El Tiempo. (29 de enero de 2015). *Tras años duros, el sector textil ve con esperanza el 2015*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15162788>
- Encolombia. (2015). *Industria Textil*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/inform-economica/algodon/industriatextil/>
- Fiducoldex . (21 de julio de 2014). *Está de moda estudiar para los textiles del futuro*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=899&catID=1>
- Gobernación del Valle del Cauca. (2012). *Plan de Desarrollo del Valle del Cauca 2012-2015*. Obtenido de https://www.infraestructura.org.co/memoriaseventos/multimodelismo/6.PlanDesarrolloVialDepartamental_GOBERNACION_CarlosNaviaParodi.pdf
- Jackson, S. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*. 61-63.
- Lukac, E., & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*. 49-57.
- Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard business review*.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (mayo de 2009). *Desarrollando sectores de clase mundial*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Textiles%20y%20Confecciones.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y comercio. (2007). *Resolución 1264*. Bogotá D.C.: Por la cual se expide el reglamento Técnico sobre etiquetado de confecciones. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=1006&name=Resolucion-1264-2007.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. (2009). *Resolución 3023*. Bogotá D.C.: Por la cual se modifica la Resolución 1950 de 17 de julio de 2009. Obtenido de <http://www.almacenesonly.com/wp-content/uploads/2016/12/Resolucion3023-2015.pdf>
- Ministerio de Comercio, industria y Turismo. (2009). *Resolución 1950*. Bogotá D.C.: Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones. Obtenido de [http://web.ita.doc.gov/tacgi/OverSeasNew.nsf/ddce3b5aade1787c8525789d0049aeb2/6d31e725083026948525789d0049ceb5/\\$FILE/COL86_add_4\(spanish\).pdf](http://web.ita.doc.gov/tacgi/OverSeasNew.nsf/ddce3b5aade1787c8525789d0049aeb2/6d31e725083026948525789d0049ceb5/$FILE/COL86_add_4(spanish).pdf)

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Resolución 1950*. Bogotá D.C.: Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre etiquetado de confecciones. Obtenido de [http://web.ita.doc.gov/tacgi/OverSeasNew.nsf/ddce3b5aade1787c8525789d0049aeb2/6d31e725083026948525789d0049ceb5/\\$FILE/COL86_add_4\(spanish\).pdf](http://web.ita.doc.gov/tacgi/OverSeasNew.nsf/ddce3b5aade1787c8525789d0049aeb2/6d31e725083026948525789d0049ceb5/$FILE/COL86_add_4(spanish).pdf)
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. México: Granica.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. México: Gárnica.
- Moreno, E., & Briceño, M. (2015). Estado del arte de la dirección Edición amiento estratégico. Signos - Investigación en sistemas de gestión. 91-102.
- Moreno, J. (2016). *Sector Textil en Colombia: un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Especialización en Alta Gerencia. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15243/3/MorenoVelasquezJuanPablo.2016.pdf.pdf>
- Municipio de Santiago de Cali. (2015). *Notas de carácter general*. Cali: Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, Contaduría General del Municipio. Obtenido de web1.cali.gov.co/tributaria/publicaciones/descargar.php?id=42859
- Procolombia. (2015). *Descripción del Sector*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/acerca-de-proexport/124-sectores/manufacturas/textil-y-confeccion/569-descripcion-del-sector.html>
- Procuraduría General de la Nación. (2017). *Concepto 6364*. Bogotá D.C. Obtenido de https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/concepto_procurador/1094_OG-153.pdf
- Rey, L. (2016). *Política De Industrialización Aplicada Al Sector Confección De La Ciudad De Bogotá Bajo El Paradigma De Simulación Por Dinámica de Sistemas*. Bogotá D.C.: Universidad Distrital Francisco José De Caldas; Maestría en Ingeniería Industrial. Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4486/1/TESIS%20LEYLA%20REY%20DEFINITIVA-d%202016%20Ajustes%20Paulo%20VFinal.pdf>
- Rodriguez, H. (2014). *Diseño de un plan de mantenimiento preventivo para instalaciones industriales de bombeo de agua potable*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Área de Ciencias Administrativas y de Gestión.
- Rosero, E. (05 de Marzo de 2017). *"La deserción escolar nos preocupa": Luz Elena Azcárate, secretaria de Educación*. Obtenido de El País.com: <http://www.elpais.com.co/calila-desercion-escolar-nos-preocupa-luz-elena-azcarate-secretaria-de-educacion.html>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Sun, T. (2003). *El arte de la guerra*. Biblioteca virtual universal. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Torrico, I. (23 de enero de 2017). *Tecnología textil en Colombia: una modernización a medio camino*. Obtenido de <http://www.elmundo.com/noticia/Tecnologia-textil-en-Colombiauna-modernizacion-a-medio-camino/45370>