

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASESORÍAS Y
SERVICIOS A LA CONFECCIÓN S.A.S 2019-2022

MARY ANN FUENTES CAÑAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASESORÍAS Y
SERVICIOS A LA CONFECCIÓN S.A.S 2019-2022

Realizado por:
Mary Ann Fuentes Cañar

Asesoría para optar al título de Profesional en Administración de Empresas

Director de trabajo de grado:
Emilio José Corrales
Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

CONTENIDO

CONTENIDO	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	11
1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA	11
1.1.1. Descripción del problema	11
1.1.2. Formulación del problema	13
1.1.3. Sistematización del problema	13
1.2. JUSTIFICACIÓN	14
1.3. OBJETIVO	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. MARCO REFERENCIAL	16
1.4.1. Marco Contextual	16
1.4.2. Marco Teórico	18
1.4.3. Marco Conceptual	31
1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGACION	31
1.5.1. Tipo de investigación	31
1.5.2. Fuentes de información	32
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
1.7. MARCO LEGAL	35
1.8. PRESUPUESTO	37
1.8.1. Recursos financieros	37
1.9. CRONOGRAMA	38
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	39
2.1. Clientes	41
2.2. Estructura	42
3. ANÁLISIS EXTERNO	43

3.1.	ANÁLISIS DE MACROENTORNOS	43
3.1.1.	Entorno Demográfico	43
3.1.2.	Entorno Social	49
3.1.3.	Entorno Económico	54
3.1.4.	Entorno Político	65
3.1.5.	Entorno Cultural	67
3.1.6.	Entorno Jurídico	71
3.2.	MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS	73
3.3.	ANÁLISIS SECTORIAL DE LA ORGANIZACIÓN	81
4.	ANÁLISIS INTERNO	90
4.1.	Recursos y Capacidades de la Empresa.....	90
4.1.1.	Presentación de la Empresa.	90
4.1.2.	Misión.....	90
4.1.3.	Visión	90
4.1.4.	Clientes	91
4.1.5.	Recursos Humanos.....	91
4.1.6.	Proveedores.....	91
4.1.7.	Proceso Productivo	91
4.2.	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	93
4.2.1.	Planeación.	93
4.2.2.	Organización	94
4.2.3.	Dirección	94
4.2.4.	Control.....	95
4.2.5.	Proceso financiero.....	95
4.2.6.	Proceso productivo.....	96
4.2.7.	Recursos Humanos.....	96
4.2.8.	Mercadeo	97
5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	98
5.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - MATRIZ EFE	98
5.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MATRIZ EFI	100
5.3.	Matriz PEEA	102
5.4.	MATRIZ DOFA	104

6.	DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO.....	107
6.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	107
6.1.1.	Formulación de la misión.....	107
6.1.2.	Formulación de la visión.....	108
6.1.3.	Valores	108
6.2.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	109
6.2.1.	Perspectiva financiera	109
6.2.2.	Perspectiva del cliente.....	109
6.2.3.	Perspectiva de procesos internos	110
6.2.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	111
7.	MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	117
7.1.	POLÍTICAS GENERALES	119
7.1.1.	Política Comercial	119
7.1.2.	Política Financiera.....	119
7.1.3.	Política de Recursos Humanos	119
7.1.4.	Política de Calidad	119
8.	CONCLUSIONES.....	120
9.	RECOMENDACIONES	122
10.	BIBLIOGRAFIA	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de objetivos y fuentes de información	33
Tabla 2. Recursos Financieros	37
Tabla 3. Cronograma de Actividades.....	38
Tabla 4. Estimación y proyección de la población y densidad 2014 – 2020	44
Tabla 5. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali. 2014-2020.....	45
Tabla 6. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali.....	46
Tabla 7. Nacimientos y Defunciones entre 2008-2014	47
Tabla 8. Concentración de Población Total y étnico-racial por conglomerados en el municipio de Cali, Censo 2005	48
Tabla 9. Resumen de variables Entorno Demográfico.....	49
Tabla 10. Fuerza de Trabajo y Tasas Promedio	50
Tabla 11. Incidencia de Pobreza Monetaria por área metropolitana 2003-2014	52
Tabla 12. Coeficiente GINI por área metropolitana.....	53
Tabla 13. Resumen de variables Entorno Social	54
Tabla 14. Resumen de variables Entorno Económico	65
Tabla 15. Resumen de variables Entorno Político	67
Tabla 16. Resumen de variables Entorno Cultural.....	71
Tabla 17. Resumen de variables Entorno Jurídico	73
Tabla 18. Matriz Integrada de Entornos.....	73
Tabla 19. Matriz EFE	99
Tabla 20. Matriz EFI.....	100
Tabla 21. Matriz PEEA.....	102
Tabla 22. Matriz DOFA	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo Metodológico para diseño del plan estratégico.	34
Ilustración 2. Organigrama Asconfección S.A.S	42
Ilustración 3. Pirámide Poblacional de Santiago de Cali al año 2016	46
Ilustración 4. ¿Como está el mercado laboral en Cali y Yumbo?.....	51
Ilustración 5. Graduados por sexo 2001-2010	54
Ilustración 6. Variación anual del PIB en Colombia (2010-2016)	56
Ilustración 7. Variación del PIB Trimestral 2010-2017	57
Ilustración 8. Producto Interno Bruto por Grandes Ramas de la Actividad económica - Variación Porcentual 2017-2016 - I Trimestre	58
Ilustración 9. Comparación de Crecimiento Real Enero- abril 2016-2017	59
Ilustración 10. Variación Anual de la producción real, ventas y personal ocupado de la industria manufacturera - enero 2015 - abril 2017	60
Ilustración 11. Principales variables de la producción real según actividad manufacturera Enero - Abril 2017	62
Ilustración 12. Balanza Comercial - Total Nacional 2015-2017	63
Ilustración 13. Balanza Comercial - Sector Textil y Manufacturero 2013-2017	64
Ilustración 14. Ingreso per cápita de la unidad de gasto por departamentos y Bogotá D.C. 2012.....	70
Ilustración 15. Producción Colombiana de textil y confección 2008-2011	83
Ilustración 16. Exportaciones del Sistema Moda por Subsector 2017	84
Ilustración 17. Gráfico Radical de las 5 fuerzas de Porter	89
Ilustración 18. Mapa de Proceso Productivo.....	92
Ilustración 19. Posición Estratégica de Asconfeccion	Error! Marcador no definido.

RESUMEN

Este trabajo presenta el diseño de un plan estratégico para la empresa Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S – Asconfección S.A.S. -, dedicada a la confección especializada de prendas de vestir, como pantalón de mujer y hombre, para industrias del sector textil a nivel nacional. La empresa está conformada por los fundadores, José Ángel Fuentes y María Cristina Cañar y un equipo de aproximadamente 20 colaboradores quienes trabajan en planta la producción.

De acuerdo con las necesidades de la empresa y con miras a mejorar su desempeño organizacional, se realizará un diagnóstico inicial con el fin de desarrollar un plan de estratégico que le permita identificar las acciones a emprender a corto plazo para incrementar su competitividad de acuerdo con las capacidades de la empresa y las necesidades del mercado, convirtiéndose en una organización sustentable y sostenible.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la industria manufacturera se estableció desde los años de la diversificación industrial (1939-1955) como un motor para el desarrollo económico del país, el cual contribuía en gran medida al PIB y a la generación de empleo¹ manteniéndose aún hoy en día como una de las industrias más importantes para el actual Gobierno Nacional, el cual busca a través del Programa de Transformación Productiva impulsar los distintos sectores que hacen parte de esta; entre las que se destacan los sectores textiles, confecciones y de productos químicos.

En relación con el sector de las confecciones, el país ha sido reconocido a nivel internacional por la calidad en la elaboración y terminación del producto final, siendo las empresas del sector, algunas de ellas ubicadas en la ciudad de Cali, preferidas en el pasado por grandes marcas para la confección de sus prendas de vestir, a través de la modalidad de outsourcing. Estas empresas, como Supertex, L.T.C de Colombia, Arlequín, entre otras, nacieron y se desarrollaron en la capital vallecaucana, volviendo la ciudad atractiva para la inversión extranjera, no solo por su capacidad instalada, sino además por su cercanía al puerto de Buenaventura y la abundancia de personal calificado para operaciones en máquina². Sin embargo, la fuerte revaluación del peso colombiano afectó a las principales empresas del sector, varias de ellas viéndose obligadas a cerrar sus puertas ante la falta de rentabilidad en sus operaciones, generando pérdidas, desaparición de puestos de trabajo y una estrepitosa caída del sector a nivel nacional³⁴.

Actualmente, gracias a las condiciones económicas establecidas por el gobierno tales como el aumento del arancel en las importaciones de textiles, el aumento de la inversión extranjera, la devaluación del peso y el favorecimiento de políticas municipales y nacionales, han permitido que la industria retome el impulso y sea hoy protagonista en el desarrollo económico de la región; de allí la importancia de esta asesoría para la empresa Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S puesto que el objetivo es contribuir al mejoramiento de la gestión organizacional a través

¹ ROBELLO, Jorge Enrique; DUQUE Carlos Alberto, LOPEZ, Leonardo Ángel, Perfil del Sector Manufacturero en Colombia”, Universidad Santiago de Cali, 2011

² Entrevista María Cristina Cañar, Santiago de Cali, 30 de mayo 2016.

³ PONCE De León, Guillermo. Coyuntura: Sector Textil-Confecciones en Colombia. Observatorio Económico Inexmoda [online], septiembre 2010 [Citado 20 de mayo 2010], Disponible en: <<http://observatorioeconomicoinexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/ANDI%20092010%20Sector%20Textil%20Confecciones%20en%20Colombia%202001-2010.pdf> >

⁴ RAMON, Javier M. RESTREPO, Diana. AGUIRRE, Yenny C. Crisis externa y desaceleración de la economía colombiana en 2008-2009: coyuntura y perspectivas. En: Perfil de Coyuntura Económica No. 12, 28 noviembre de 2008 [Citado 20 de mayo de 2016], Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n12/n12a2.pdf> >

del diagnóstico en la organización y posterior planteamiento de la estrategia a implementar.

Para la elaboración del planteamiento estratégico se utilizará un método de investigación histórico-descriptiva a través de la cual se detallarán aspectos inherentes de la organización y de su entorno. Para comenzar con este desarrollo es necesario plantear el marco teórico el cual se verá reflejado en el capítulo 1. Aspectos Metodológicos, el cual engloba las bases teórico – legales sobre los cuales se proyectará la formulación y diseño del plan estratégico. Posteriormente en el capítulo 2. Caracterización de la organización se realizará una descripción a detalle de la organización a más detalle, profundizando en la historia, funcionamiento y estructura organizacional

Contando con una base de información de la organización y de la academia, en los capítulos 3 y 4 se realizan el análisis externo e interno respectivamente, los cuales están enfocados en identificar variables que tienen incidencia en la empresa, el capítulo 3 se centra en análisis externo buscando estas variables en los diferentes entornos externos con los que interactúan las organizaciones en general y el en sector específico en el que se comporta la organización. Por otra parte, el capítulo 4 centrado en el análisis interno realiza un diagnóstico de la organización para identificar fortalezas y debilidades, las cuales serán variables importantes al momento de realizar la formulación estratégica, desarrollada en el capítulo 5 en el que se hace cruce de las variables a través de herramientas identificadas previamente que permiten formular estrategias a las que puede optar la organización para finalmente en el capítulo 6 realizar el diseño del plan estratégico y en el capítulo 7 establecer las medidas de seguimiento y control para el plan propuesto, todo esto con el fin de dar herramientas a la junta de socios para atacar de forma más específica y objetiva cada uno de los problemas identificados, mejorando el desempeño organizacional.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

La empresa Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S es una microempresa perteneciente a la industria manufacturera, específicamente al sector textil, ubicada en la ciudad de Cali dentro de su área metropolitana en el barrio San Vicente, con 8 años en el mercado; la cual nace con el objetivo de suplir las necesidades de educación y formación en competencias dirigidas al manejo de máquinas de confección. Posteriormente, por requerimientos del mercado la empresa se transforma en un taller satélite de confección aprovechando la capacidad instalada, el personal capacitado con el que contaban y la maquinaria disponible. Con el paso del tiempo y la adquisición de experiencia en el sector, la empresa se especializó en la confección de pantalones para hombre y mujer para grandes empresas del sector a nivel nacional convirtiendo el taller en una opción confiable y de calidad en el mercado.

Gracias a la constancia de sus fundadores, la empresa ha adquirido una amplia experiencia durante su tiempo de operación, permitiéndole adaptarse a las necesidades de mercado a través de la especialización de operaciones y la fidelización de sus clientes, logrando conseguir un flujo de trabajo estable durante el año, incrementar paulatinamente sus ingresos y mantenerse en el medio con todos los requerimientos legales que la ley exige, merito que es difícil de conseguir en este sector teniendo en cuenta la alta tasa de informalidad entre la competencia.

La empresa ha logrado mantenerse y lograr márgenes de rentabilidad favorables en los últimos 3 años, con ingresos que han aumentado en un 10% a diciembre de 2016 comparado con el mismo periodo del año anterior. Adicionalmente logró la fidelización de 3 clientes, los cuales proveen durante todo el año lotes de trabajo de al menos 500 prendas para su confección, asegurando la sostenibilidad de la empresa. Otro logro importante es mantener el equipo de trabajo al punto de conformar un grupo de trabajo base, fundamental para responder a la demanda de trabajo presente durante todo el año, esto se resalta debido a la alta rotación de personal y la inexperiencia de este es un problema en común de las empresas de este sector.

Pese a los varios logros que la empresa ha conseguido, esta carece de formalidad; sus áreas están definidas de manera informal al igual que los procesos llevados en cada una. La actividad que más afecta a la empresa en términos administrativos es la planeación de sus actividades en el mediano y largo plazo, generando falta de dirección, improvisación e incertidumbre, convirtiéndose en una desventaja competitiva que afectan su rendimiento productivo y financiero.

Desglosando cada una de las áreas, encontramos que en el área administrativa no se encuentra una planeación formal de acuerdo con los objetivos que se ha propuesto la empresa, es decir, si bien los propietarios trazan metas a mediano y largo plazo, estas no se han aterrizado ni se han planteado las acciones pertinentes para poder alcanzarlas en los tiempos deseados. Por otra parte, se encuentra el planteamiento de políticas organizacionales, las cuales son profesadas por los niveles medios y altos de la empresa más no en los cargos de primer nivel de la organización. En conclusión, hay planeación, pero planteado de una manera informal.

En tanto, la función de organización se ve afectada por la falta de planeación, ya que al no haber una “ruta” establecida a seguir, no hay una coordinación efectiva de los recursos que posee la empresa durante el año, si bien hay esfuerzos por realizar la organización de los recursos disponibles a mediano plazo, está terminando siendo una actividad mensual que tiene un carácter urgente por la falta de algún recurso (recurso financiero y/o capital humano por rotación de personal).

Con respecto a la jerarquía, los cargos y las reglas o normatividad de la empresa, esta existe, pero al igual que con la planeación no está estipulada de manera formal, además de identificarse conflicto de poder entre los niveles altos de la empresa, lo cual interfiere con la línea de mando generando ruido en la comunicación entre los colaboradores y los jefes.

Con respecto a la función dirección, se encuentra problemas en cuanto a las acciones a tomar por parte de los propietarios para alcanzar las metas que se han propuesto, esto debido a varios factores, el principal de ellos, la falta de planeación, la influencia de los operarios en algunos procesos de producción y eventos imprevistos con origen en el entorno externo hacen que la toma de decisiones y las acciones a realizar para resolver las contingencias sean improvisadas y en algunas ocasiones, puede afectar futuras actividades a largo plazo. Todo lo anterior dificulta la gestión de control de la organización, pues no hay definido que actividades o procesos hay que realizar esta actividad en el área administrativa.

Para finalizar se identificó que el mayor problema del área contable-financiera es el atraso en el procesamiento de la información contable, ya que, si bien se hacen informes financieros estos suelen darse al finalizar el año, por lo que no hay información periódica del estado financiero ni claridad con respecto a los ingresos, costos y gastos que tienen realmente. El estrecho margen de utilidad que se da en negocios de este sector obliga a que la planeación financiera sea esencial para poder sobrellevar las obligaciones y afrontar las temporadas de escasez de trabajo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la empresa se ha propuesto a desarrollar un plan estratégico que les permita dar solución a las problemáticas planteadas anteriormente de forma que impulse el desarrollo y crecimiento organizacional, estructurando los procesos productivos y administrativos que ayuden a lograr los objetivos propuestos, generando aumento en el margen de utilidad e información para la toma de decisiones, tener un mayor conocimiento del macro y micro ambiente y de los factores a explotar para lograr una mayor competitividad.

1.1.2. Formulación del problema

De acuerdo con la situación presentada y teniendo en cuenta su situación actual debido a la informalidad presente en la organización, cabe la pregunta:

¿Cuáles son los factores que inciden en la planeación estratégica, de la empresa para ser más competitiva y enfrentar su competencia?

1.1.3. Sistematización del problema

Teniendo en cuenta la problemática de la organización y los resultados esperados del trabajo se pretende determinar:

¿Cómo el estudio del macro ambiente y microambiente de la organización aporta al proceso de planeación de la empresa para mejorar su competitividad en el sector?

¿Qué procesos deben implementarse para realizar estrategias efectivas que permitan la planeación estratégica de la empresa?

¿Cuáles son los mecanismos adecuados para implementar indicadores de gestión y control, que ayuden a evaluar y tomar decisiones en la empresa?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El sector manufacturero, específicamente el sector textil, confección, diseño y moda ha sido catalogado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como uno de los más fuertes en Colombia, puesto que contribuyó al 9,2% de la industria manufacturera durante el 2014⁵ y con un crecimiento en el 2015 del 2.3%⁶ con respecto al mismo año. Todo esto sin contar con el crecimiento que ha tenido la actividad de confecciones en la ciudad de Cali, llegando a un 10,2% entre enero y marzo de 2016 con respecto al mismo periodo del año pasado; lo que confirma el buen momento que atraviesa esta actividad económica en la región.

Teniendo en cuenta que Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S es un taller satélite con 8 años prestando sus servicios a medianas y grandes empresas del sector textil a nivel nacional, se hace necesario que la empresa organice sus procesos en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera a través de un plan estratégico con el fin de mejorar sus competencias empresariales para poder brindar de manera más eficiente sus servicios, tanto a sus clientes actuales como a los potenciales. A través de la organización y el correcto planteamiento estratégico la empresa logrará mejorar su gestión organizacional y el proceso de planeación, permitiendo mejorar sus procesos con el objetivo principal de incrementar su competitividad, lo cual impactando de manera positiva en los ingresos y por ende, en las utilidades de la organización permitiéndole fortalecerse financieramente, estado que le permitirá reinvertir en la organización mejorando tanto para los colaboradores como para sí mismo las condiciones laborales.

Entre tanto, el Programa de Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, alma mater de la región tiene como misión “formar administradores capaces de crear, poner en marcha, liderar o dirigir una organización empresarial, con autonomía, responsabilidad y vocación de servicio social”⁷, este tipo de trabajos que contribuyen al mejoramiento del sector productivo a través de profesionales capacitados para afrontar los retos que presenta el entorno y fortalecer el desarrollo de las organizaciones locales, ejerciendo como agentes que permiten la interacción entre la académica y la sociedad a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las aulas de modo que permita el desarrollo económico de la región vallecaucana. Así mismo, se permite contribuir no solo con el desarrollo económico sino además al desarrollo social a través del fortalecimiento de empresas que permitan la creación de nuevos

⁵ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Desempeño del Sector Textil-Confección 2012-2014 Informe

⁶ DANE, Evolución PIB Sector Textil y Confecciones,

⁷ PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Universidad del Valle

puestos de trabajo, permitiendo la inclusión de poblaciones desplazadas, minorías o de estratos 1 y 2 de la ciudad de Cali, contribuyendo así al aumentar la calidad de vida de estos segmentos de la población, principal fuerza laboral del sector confecciones.

Para la proyectista, este trabajo teórico-práctico contribuye a la consolidación de la formación profesional, al aplicar los conocimientos adquiridos a través de la propuesta de soluciones a problemas del sector real; aportando así al mejoramiento de pequeñas empresas, fortaleciendo su rol como generadoras de empleo y bienestar social, contribuyendo a la ciudad en general.

1.3. OBJETIVO

1.3.1. **Objetivo general**

Formular un plan estratégico para la empresa Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S 2019-2022.

1.3.2. **Objetivos específicos**

- Evaluar la situación actual de la empresa Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.
- Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación.
- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente la empresa
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa

- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Marco Contextual

La empresa Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S nace el 22 de abril de 2008 como una iniciativa de emprendimiento de la pareja de esposos José Ángel Fuentes y María Cristina Cañar, los cuales toman la decisión de emprender ante la necesidad económica surgida por la falta de empleo de la señora Cristina a principios de 2008.

Durante este año se dieron diversos eventos económicos que afectaron de forma apabullante a varios sectores económicos alrededor del mundo; pese a que en Colombia los coletazos de la crisis económica ocurrida durante ese año no fueron tan fuerte como en otros países, afectó gravemente a todas aquellas empresas que tenían relaciones comerciales con empresas norteamericanas, una de ellas, LTC de Colombia LTDA. Esta empresa fue víctima de la fluctuación económica y la caída del dólar, por lo cual tuvo que cerrar sus puertas tomando la decisión en 2008, empezando su proceso de liquidación durante el transcurso del primer semestre del 2008. La señora Cristina Cañar, gerente de recursos humanos fue indemnizada por sus 30 años de trabajo en la empresa dividida en dos maneras, la primera mitad con la mitad del valor correspondiente a la indemnización legal mientras que la otra mitad se le entregó en activos fijos que representaban monetariamente el valor restante. Al tener estos activos durante varios meses en desuso, se tomó la decisión de emprender con una empresa que enseñara el uso de las máquinas de coser básicas utilizadas en las maquiladoras. Esta idea nace debido a una necesidad identificada por la señora Cristina durante sus años como gerente, ya que era necesario hacer capacitación o bien “Escuelas de formación” en las grandes maquiladoras puesto que el oficio de operario de máquina no es aprendido en una escuela formal sino de forma empírica y es un puesto de trabajo poco apetecido por el mercado laboral. Con estas bases nace Asesorías y Servicios a la Confección LTDA, empresa encaminada a la enseñanza del manejo de máquinas cosedoras y operaciones manuales para empresas del sector textil.

Al transcurrir el primer año de existencia sus directivos se dan cuenta de la gran oferta que hay en el mercado de operarios y la poca demanda del sector (esto debido al cierre de 2 grandes maquiladoras y al menos 5 empresas medianas de la región) por lo que replantean la actividad económica de la empresa al encontrar empresas nacionales que requieren el servicio de maquila, por tal razón en el transcurso del año 2009 cambian paulatinamente sus actividades de entrenamiento e instrucción por las de confección de prendas de vestir.

Pese a que contaban con la maquinaria necesaria y el personal idóneo para las tareas, sus fundadores, ahora ejerciendo como jefe de producción y Gerente General, se enfrentan a un nuevo desafío, el aprendizaje del sector. Esto pues, aunque la señora Cristina laboro durante aproximadamente 30 años en una empresa del sector maquila, no tenía conocimientos en el manejo de la maquinaria, al igual que el señor José, el cual no conocía nada del sector. Con el transcurso del tiempo y el hacer del negocio reúnen el personal necesario para completar el grupo de operarios necesarios para continuar con las operaciones y tener capacidad de responder a los clientes de ese momento.

En el 2013, con el acumulado de experiencias y ante la perspectiva del mercado, el cual se recuperó exitosamente, se tomó la decisión de especializar las operaciones y el tipo de prenda que confeccionarían. Se elige la prenda "Pantalón" como la única prenda de la cual se prestaría servicio de confección. Ambos identificaron que esta prenda es la que menor tiempo de confección requiere, la más sencilla al tener operaciones básicas para cualquier modelo de la cual podían sacar mayor rendimiento monetario. De igual manera en el 2013 identifican la cantidad mínima de prendas que debe tener un lote para poder aceptarlo en planta. Se establecen varios indicadores diarios de producción, se establece un portafolio de clientes y un grupo de trabajo estable.

Desde entonces, la empresa ha notado una mejoría en los ingresos operacionales y le ha permitido obtener paulatinamente utilidades al cierre de los últimos 3 años. Adicionalmente se ha fortalecido con una base de 3 clientes fijos y aproximadamente 4 clientes estacionales, los cuales proveen de trabajo durante todo el año lotes de trabajo de al menos 500 prendas para su confección, lo cual asegura la sostenibilidad de la empresa, gracias a esto, ha logrado mantener el equipo de trabajo, logro fundamental debido a la alta rotación de personal y la inexperiencia de este es un problema en común de las empresas de este sector.

Ahora, la empresa ha dejado de ser un medio económico de subsistencia y sus fundadores buscan consolidarla financieramente, para lo cual se han dado a la tarea de identificar los procesos que le impiden obtener los resultados establecidos por ellos mismos, llegando a la conclusión de que la planificación es una de sus principales debilidades. Es de esta forma que buscan un análisis objetivo externo que les permita tener herramientas para la planeación y toma de decisiones en los próximos años.

1.4.2. Marco Teórico

El área de la estrategia y la planeación estratégica es un campo relativamente nuevo que de forma rigurosa y académica ha venido siendo trabajada desde los años 60⁸. Este segmento del conocimiento administrativo se ha estudiado desde diversas disciplinas, desde el conocimiento militar, pasando por la matemática llegando incluso a recibir aportes de la misma biología⁹. Por cuestiones prácticas el presente marco teórico se desarrollará a partir de las ciencias administrativas, con lo cual se hace una revisión de diferentes estudios, tales como trabajos de grado de pregrado y maestría, artículos en revistas indexadas y textos académicos de referencia, los cuales tratan en profundidad los temas de planeación estratégica y diseño organizacional, ya sea a manera de caso o de forma puramente académica.

A partir de lo hallado en los textos seleccionados se plantea el siguiente sumario temático:

1.4.2.1. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto, la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales¹⁰.

⁸ MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Granica, 1999.

⁹ Ibíd.

¹⁰ MONTEALEGRE, Patricia; ALVARÉZ, Hernán. Plan estratégico 2009 - 2012 para el fondo de empleados de Gases de Occidente S.A (E.S.P.) [recurso electrónico,] - tesis de maestría

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien. La planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización¹¹.

La planeación estratégica tiene como objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que harían de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización¹².

Así, la estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, buscando conseguir una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer expectativas de los grupos de interés¹³.

Es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa¹⁴.

Hablar del plan estratégico de la empresa se refiere al plan en el que las directivas de la empresa recogen las decisiones estratégicas que han adoptado en el presente en referencia a lo que haría en futuro. Otra definición importante que aporta Moreno es que “un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia y es la suma de tener una visión estratégica, objetivos claros y una estrategia definida”.

¹¹ MONTILLA, Steven; WITTING, Planeación Estratégica Autoservicio Doña Irma [En Línea]. Universidad ICESI. [Consultado 25 de Abril de 2017] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81018/1/montilla_planeacion_estategica_2016.pdf

¹² MORENO, Jorge E. Planeación Estratégica para la Compañía Flekos Sport S.A. [En Línea] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68647/1/planeacion_estategica_compa%C3%B1a.pdf

¹³ Ibíd.

¹⁴ MONTILLA, Steven; WITTING, Planeación Estratégica Autoservicio Doña Irma [En Línea]. Universidad ICESI. [Consultado 25 de Abril de 2017] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81018/1/montilla_planeacion_estategica_2016.pdf

Es importante resaltar que para el desarrollo del plan estratégico se deben definir una serie de pasos. Se empieza definiendo la misión y visión, seguido de esto se deben fijar los objetivos estratégicos, después realizar un análisis interno y externo de la organización y por último plantear las estrategias para cumplir los objetivos fijados¹⁵.

1.4.2.1.1. Planeación

Para entender el concepto de planeación estratégica hay que partir por entender que es la planeación y que es la estrategia. Según Rojas y Medina, la planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de los objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas. La planeación es un instrumento dinámico y es un proceso que no termina pues esta se plantea a futuro, señalando acciones y planteando cambios de acuerdo con las necesidades que planté el cambio de la situación actual.

Por su parte, Rodríguez define a la planeación como el elemento a través del cual se determinan los resultados que se pretenden lograr en una organización, previendo una serie de condiciones futuras. Así, como lo plantean Rojas y Medina la planeación debe tener una característica de factibilidad, la cual hace referencia a que lo que se planeé a futuro pueda ser realizado. Por tal motivo la planeación debe ser realista y se debe evitar planes optimistas difíciles de realizar.

Para hablar de planeación hay que regirse por unos principios: la factibilidad, que se refiere a la capacidad de que lo planeado pueda ser realizado; la objetividad y cuantificación, las cuales hacen referencia a que la planeación debe estar basada en datos reales, razonamientos precisos y nunca en conceptos subjetivos; la flexibilidad, que es el margen de holgura que se tiene en la planeación, la cual permite afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones; la unidad, definida como la capacidad de integrar todos los planes de la empresa al gran plan general y dirigirlos para conseguir el logro de los objetivos; y finalmente la capacidad de cambios de las estrategias, la

¹⁵ Ibid..

cual es la característica de re hacer el plan para poder conseguir los objetivos planteados¹⁶.

1.4.2.1.2. Estrategia

No es sencillo dar una definición de estrategia, pues existen múltiples autores y múltiples escuelas que dan cuenta de lo que es la estrategia¹⁷. Una primera definición que se puede dar a la estrategia es que esta es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas¹⁸.

Esta está delimitada por los elementos que el ambiente proporciona, los cuales generan una serie de condiciones, tanto negativas como positivas, ajenas a la organización y a las que esta debe de responder para poder subsistir. Es de esta manera que La estrategia es vista a menudo como la búsqueda de la ventaja competitiva. Esta sugiere la adopción de los recursos del medio ambiente para generar ventajas competitivas.

Es pertinente en este punto concretar que la estrategia se compone por una serie de lineamientos generales, los cuales Mintzberg, Ahlstrand y Lampel definen como las cinco P de la estrategia: plan, patrón, pauta de acción, posición y perspectiva. Para estos autores la estrategia debe llevar un plan, el cual definirá una serie de acciones a futuro; debe identificar un patrón a partir del pasado con el cual puede generar una pauta de acción; debe tener claridad sobre la posición y sobre la perspectiva.

Ya adentrando más en el ámbito empresarial, la estrategia en una empresa se puede definir como la determinación de objetivos y metas a largo plazo, conllevando la adopción de cursos de acción para alcanzar metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas. Así, el establecimiento de metas y objetivos se pueden articular a través de la misión.

¹⁶ ROJAS, Miguel D.; MEDINA, Laura J. Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos. Colombia: Ediciones de la U, 2011

¹⁷ MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del Management estratégico. Argentina: Granica, 1999.

¹⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008

Entonces, para desarrollar un correcto planteamiento de la estrategia se requiere desarrollar un análisis de la situación de la organización. Con esto se hace importante determinar la posición de la empresa en el ambiente y su cantidad de recursos. Lo anterior se puede conseguir a través de un análisis DOFA. Con esto se pueden identificar algunas características de la estrategia.¹⁹

Principios de la estrategia

- Objetivos claros y decisivos. Se deben tener claros los objetivos de tal forma que se entiendan y que expresen lo que realmente debe decir.
- Conservar la iniciativa: libertad de acción y estímulo del compromiso a mantener una posición abierta ante las situaciones.
- Concentración: precisión de la estrategia en el momento adecuado y bajo cualquier circunstancia.
- Flexibilidad: emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.
- Liderazgo coordinado y comprometido: los líderes deben ser seleccionados y motivados para que sus intereses coincidan con las necesidades de la empresa.
- Sorpresa: se necesita energía para cambiar las posiciones estratégicas de manera definitiva, ser cauteloso y atacar momentos inesperados.
- Seguridad: la estrategia debe asegurar la base de recursos y aspectos operativos fundamentales para la empresa

La estrategia dentro de las organizaciones tiene un componente muy importante y es la flexibilidad. Plantean Mintzberg, Ahlstrand y Lampel que es difícil que se den estrategias que cumplan un plan a cabalidad, pues esto indicaría que dichos planes sean muy rígidos y no tuviesen en cuenta el medio ambiente de la organización. Sin embargo, también hay que desconfiar cuando en una organización se llega a un resultado sin ninguna planeación, pues esto indica una falta de estrategia.

¹⁹ ROJAS, Miguel D.; MEDINA, Laura J. Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos. Colombia: Ediciones de la U, 2011

Para concluir este aparte cabe resaltar que la estrategia debe hacer un análisis tanto de la organización como de su medio ambiente, por lo cual podemos ver que el pensamiento estratégico es complejo y llega a afectar el bienestar de la organización. La estrategia entonces llega a definir a la organización y busca resolver grandes detalles de la organización a fin de concentrar esfuerzos en cuestiones menores.)

1.4.2.1.3. Misión

Diferentes autores han hablado respecto a la misión de la organización. Drucker comenta que la misión es la “Razón de ser del negocio”. La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al Administrativo, Directivo y Operacional. A los Administrativos, le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; Directivo, saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; Operativo, proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización²⁰.

La misión, según Pérez²¹ debe tener los siguientes aspectos:

- Negocio, o negocios de la empresa
- Valores e intereses de los accionistas, directivos y personal de la empresa
- Responsabilidad social de la empresa.
- Relaciones de la organización con sus stakeholders.

²⁰ MONTILLA, Steven; WITTING, Planeación Estratégica Autoservicio Doña Irma [En Línea]. Universidad ICESI. [Consultado 25 de Abril de 2017] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81018/1/montilla_planeacion_estrategica_2016.pdf

²¹ PÉREZ C., Martha. Como formular un plan estratégico en las organizaciones. Colombia. 1989

1.4.2.1.4. Visión

La visión de una compañía debe responder a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”²². Thompson²³ propone que la visión marca el rumbo de hacia dónde vamos o que es lo que se quiere conseguir en el futuro. Si existe un desacuerdo sustancial dentro de la organización o con los stakeholders sobre su declaración de visión, pueden surgir problemas reales para determinar la orientación estratégica de la organización.

Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado. “Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios” (Anónimo) George Morrissey. “Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específico sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”²⁴.

Para hacer la formulación de la visión se puede empezar por hacer una evaluación de la información, luego se debe hacer una definición y validación de la visión y finalmente se hace una retroalimentación y fijación de la visión. La visión debe tener elementos como el panorama a futuro, el marco competitivo, objetivos fundamentales y fuentes de ventajas competitivas.²⁵

1.4.2.1.5. Objetivos estratégicos

Para poder formular los objetivos que se trazan en una compañía, es necesario tener claramente definida la misión y la visión de la empresa y haber hecho un análisis interno y externo de la misma. Objetivos bien establecidos son cuantificables, o medibles y contienen una fecha límite para su consecución, estos funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la

²² DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. p.60

²³ THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. 13 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004

²⁴ MONTILLA, Steven; WITTING, Planeación Estratégica Autoservicio Doña Irma [En Línea]. Universidad ICESI. [Consultado 25 de Abril de 2017] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81018/1/montilla_planeacion_estrategica_2016.pdf p.13

²⁵ ROJAS, Miguel D.; MEDINA, Laura J. Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos. Colombia: Ediciones de la U, 2011

empresa²⁶. Se necesitan objetivos tanto de corto como de largo plazo, como regla, el conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir indicadores estratégicos de corto y largo plazo²⁷.

Son la unión de la misión y visión de una forma específicas, son las metas a las cuales la empresa debe llegar. Estos objetivos deben de ser conocidos por todas las personas que laboran en la empresa para que así los tengan presente y sepan hacia dónde va la organización, son los resultados específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido. Para que los objetivos cuenten con valor en el desarrollo de la empresa deben presentarse en forma específica, mensurable, alcanzable, realista y deben de tener un tiempo límite para llegar a ellos²⁸.

Los objetivos estratégicos se encuentran relacionados con la competitividad de la empresa, analizar la situación en el mercado, aumentar la participación, mejorar a la competencia y buscando incrementar a sus clientes.

Los objetivos deben ser formulados de tal manera que:

- a) Sean medibles y alcanzables,
- b) Muestran algo fundamental que exprese logros, beneficios o resultados,
- c) Expresen el que se espera obtener como resultados de la empresa en un horizonte de tiempo
- d) Contribuyan al cumplimiento de la misión de la empresa.

En concreto se busca poner el logro de los resultados de la actividad de la empresa en un marco de tiempo concreto.

²⁶ THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. 13 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p.29

²⁷MORENO, Jorge E. Planeación Estratégica para la Compañía Flekos Sport S.A. [En Línea] URL:http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68647/1/planeacion_estrategica_compa%C3%B1a.pdf

²⁸ MONTILLA, Steven; WITTING, Planeación Estratégica Autoservicio Doña Irma [En Línea]. Universidad ICESI. [Consultado 25 de Abril de 2017] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81018/1/montilla_planeacion_estrategica_2016.pdf

1.4.2.1.6. Escuelas de la Planeación Estratégica

Existen diferentes escuelas de pensamiento respecto a la planeación estratégica. A continuación, se analizarán las escuelas planteadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel²⁹.

1.4.2.1.6.1. Escuelas de Naturaleza Prescriptiva

Las escuelas de naturaleza prescriptiva tratan el modo en que las organizaciones deberían formularse las estrategias. En primer lugar, se encuentra la escuela de diseño.

La escuela de diseño hace un énfasis especial en las situaciones externas e internas; la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno mientras que la segunda identifica virtudes y debilidades de la organización. Dentro de este modelo no hay claridad sobre cómo se plantean las estrategias.

Sin embargo, en esta escuela se proponen una serie de estrategias alternativas, posteriormente se evalúan a través de su coherencia, su consonancia, su ventaja y su viabilidad y finalmente se elige la mejor de ellas.

Así, después de haber elegido una estrategia el siguiente paso es elegir la mejor de ellas, la cual debe ser aplicada, significando una toma de decisiones en el proceso estratégico.

La segunda escuela del grupo de las escuelas prescriptivas es la escuela de planificación. La planificación es un modelo que fue precursor de cientos de otros modelos³⁰, los cuales tienen en común que toman el modelo de diseño y lo organizan en etapas bien delineadas, las cuales empiezan con el planteamiento de unos objetivos bien definidos, el desarrollo de un presupuesto y finalmente el desarrollo de planes operativos

La tercera escuela de este grupo es la escuela de posicionamiento, o management estratégico. La escuela de posicionamiento es una escuela que, si bien presenta similitudes a la hora de plantearse respecto a sus predecesoras, es revolucionaria al plantear estrategias enfocadas en generar el

²⁹ MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Granica, 1999.

³⁰ *Ibíd.*

posicionamiento de la organización frente a los competidores, al generar estrategias basadas en el entorno hacia el futuro. Las posibles ventajas generadas a través de esta estrategia generan un escudo que permite que las empresas se defiendan de sus competidores, permitiendo a las firmas disfrutar de mayores beneficios respecto a las otras.

Esta escuela trasciende el hecho de que no plantea una estrategia específica para cada organización, y en su lugar se presenta como una idea aplicable a toda organización, sin embargo, conserva similitud con las dos escuelas anteriores al plantear estrategias premeditadas, las cuales son socializadas y evaluadas.

Bajo esta escuela de pensamiento se hace un énfasis en el objetivo final de las posiciones estratégicas genéricas

1.4.2.1.6.2. Escuelas de Naturaleza Descriptiva

Las escuelas descriptivas consideran el detalle de cómo deberían crearse las estrategias, por lo cual han estado interesadas en estudiar el cómo describir el proceso estratégico. La primera escuela de este grupo es la escuela empresarial. Esta escuela hace un énfasis en el líder, la persona cabeza de la estrategia y estudia procesos y estados mentales como la intuición, el criterio, el talento, la capacidad o la percepción. Es de esta manera la estrategia toma una tonalidad perspectiva, asociado a la construcción de la visión, una construcción mental expresada por el líder, la cual sirve como inspiración, dando sentido a lo que necesita ser hecho, no siendo esta un plan articulado, lo que permite que exista una gran flexibilidad.

La segunda escuela de este grupo es la cognoscitiva, escuela que centra sus esfuerzos en entender la mente del estratega a través de la psicología cognoscitiva. Según esta escuela de pensamiento la mente del estratega es autodidacta y se forma a través de las experiencias individuales que este tiene.

Esta escuela tiene dos vertientes. Por un lado, está la variante positivista, la cual estudia el proceso por el cual el conocimiento produce una imagen objetiva del mundo. Por otro lado, está la variante subjetivista, donde la estrategia es una interpretación del mundo.

Por último, se evidencia la escuela de aprendizaje, la cual propone que la estrategia surge como resultado de un proceso continuo de cognición del entorno, donde las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como la manera en que se debe lidiar con ella, llevando a generar patrones de conducta.

El pensamiento de la escuela de aprendizaje se centra más en la descripción que en la prescripción, dando más importancia a entender cómo se crean las estrategias a como se formulan estas. Esta corriente de pensamiento parte por plantear que las estrategias raramente se cumplen a cabalidad y si percibe como los cambios estratégicos surgen a partir de pequeñas acciones de muchas personas que en conjunto reorientan la estrategia de la organización.

1.4.2.1.6.3. Escuelas de Formación

Las escuelas de formación de la estrategia enfocan sus esfuerzos como la estrategia se forma más allá de lo individual. En primer lugar, está la escuela del poder, donde se estudia la influencia a través del poder y de la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

El poder tiene una doble actuación. Por un lado, está el poder como un elemento interno de la organización, tanto de manera legítima como de manera ilegítima, y por otro se encuentra el poder que ejerce una organización fuera de esta misma. Es así como el poder y la política son elementos inherentes a las organizaciones, incluso aún antes de que se haya planteado la teoría académica.

En segundo lugar, dentro del grupo de escuelas de formación encontramos la escuela cultural. La cultura es un elemento que genera unión dentro de los individuos, a diferencia de las relaciones de poder, centrándose en el interés común más allá del interés particular, siendo la cultura un elemento que mantiene la estabilidad estratégica. La cultura es un elemento que sirve para diferenciar una organización de otra

Por último, está la escuela ambiental, donde se entiende al entorno como el actor principal y a la organización como un ente pasivo, que reacciona ante el entorno. En esta escuela la organización responde y se adecua al entorno, pues de no hacerlo esta se ve expulsada. Es así como “el liderazgo se vuelve una actividad

pasiva, que se centra en leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización³¹”

1.4.2.1.6.4. Escuelas de Configuración

La escuela de la configuración más que una escuela por si misma puede entenderse como una combinación de las otras escuelas. Aquí existen dos conceptos principales: transformación y configuración, donde la estrategia se gesta en el paso del uno al otro.

Surge un aspecto interesante en esta perspectiva sobre la estrategia, y es que se entiende que la estrategia es un elemento que trata de dar estabilidad con el paso del tiempo, equilibrando a partir de las situaciones que se desarrollan dentro y fuera de la organización.

1.4.2.1.7. La Administración Estratégica

La administración estratégica surge como la necesidad de lograr una gestión eficaz. Así, de esta manera se amplía el alcance de la gestión al enfocarse en la eficiencia, con lo cual se desarrollan una serie de indicadores para el análisis del rendimiento y el aprovechamiento de los recursos³².

La administración estratégica considera que es importante reconocer cual es el área o los factores clave de éxito para el desarrollo de las empresas en un sector, según la estructura de su comportamiento.

1.4.2.2. Diseño organizacional

El diseño de la organización en el marco contextual de la planeación estratégica prevé una gestión más autónoma de los recursos necesarios para generar el producto o línea de productos y atender el mercado al cual van dirigidos. Es así como el diseño organizacional debe hacer un análisis inicial de la estructura de la organización para llegar a plantear una serie de áreas, las cuales se comporten como unidades estratégicas de negocios. Es así como el diseño debe responder a

³¹ Ibid. p.363

³² PÉREZ C., Martha. Como formular un plan estratégico en las organizaciones. Colombia. 1989

los objetivos y las estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura frente a las exigencias del medio ambiente³³.

La estructura de la organización debe seguir a la estrategia planteada. Así la estructura está subordinada a los objetivos y la estrategia, es decir la estructura expresa de cómo se organiza la actividad de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos y hacer posible la implementación de las estrategias formuladas. Entonces si se plantean cambios en la misión, los objetivos, o la estrategia de la organización se espera un cambio en la estructura y el diseño de la organización³⁴.

Es así como el diseño de la organización, según Pérez³⁵ en consecuente a la misión, los objetivos y la estrategia, debe responder a los siguientes requisitos:

- Lo propuesto a nivel corporativo.
- La gestión y control de los negocios (unidades estratégicas de negocio).
- La necesidad de segmentar el mercado.
- La necesidad de fortalecer algún área
- La posibilidad de atender otros mercados.
- La necesidad de que se refleje en la estructura la importancia de algunas áreas clave

1.4.2.3. Pyme

De acuerdo con Román³⁶, las principales falencias en el diseño, desarrollo e implementación de técnicas y herramientas de gestión en las MIPYME son:

- No se hacen explícitos unos objetivos claramente definidos a mediano y a largo plazo.
- Poseen sistemas de propiedad con un marcado carácter familiar, lo que lleva a realizar un control muy centralizado con una limitada delegación que reduce la propia necesidad de control.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ ROMAN, O., PATIÑO, C. y otros. (2010). Pensamiento estratégico. Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de MiPymes. Cali: Editorial Bonaventuriana.

- Habitualmente suele existir un liderazgo único del gerente, que es uno de los propietarios más significativos, y las decisiones están totalmente centralizadas o delegadas en personas de mucha confianza.
- En ocasiones los dirigentes se enfocan en una visión funcional de la actividad empresarial, priorizan un área específica de la empresa, como relaciones industriales, finanzas, mercado o producción, y pierden de vista los conceptos, las técnicas y las herramientas del manejo global de una empresa, es decir, toman decisiones basados en una visión fragmentada de la empresa.

1.4.3. Marco Conceptual

- Plan
- Direccionamiento
- Estrategia
- Escuela de Diseño
- Escuela de Planeación
- Mapas Estratégicos
- Modelo de Direccionamiento Estratégico
- Historia Empresarial
- Análisis de macro ambiente
- Entorno Económico
- Entorno Demográfico
- Entorno Social
- Entorno Político
- Entorno Cultural
- Entorno Legal
- Entorno Tecnológico
- Entorno Ambiental

1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1.5.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de dos tipos, descriptivo y exploratorio. El estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno

que se someta a un análisis³⁷. Esto se realiza a través de la recolección de datos que sirven de apoyo para la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables que se identifiquen; y que en este trabajo se hace evidente dado que, a través del diagnóstico organizacional a realizar, se identifican las características de los procesos y actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas funcionales de Asconfección S.A.S.

Por otra parte, este trabajo también es exploratorio, el cual tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o las cuales no se han abordado antes³⁸; lo que quiere decir, que su propósito es familiarizar al investigador con la situación problema en donde se identifiquen las tendencias, áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio lo que permite reconocer variables importantes en la investigación; y que en este caso implica la identificación de las variables que afectan las áreas funcionales de la empresa, con miras a proponer acciones de mejoramiento que conlleven a optimizar la gestión organizacional y así mismo, incrementar la competitividad.

1.5.2. Fuentes de información

Para este estudio se tendrán en cuenta dos fuentes de información: Primaria y Secundaria. La información de fuente primaria se obtendrá a través de la aplicación de entrevistas y encuestas tanto a los colaboradores que hacen parte de la organización como actores externos (clientes, proveedores) que influyen sobre la empresa, la observación de las actividades diarias llevadas a cabo para entender el funcionamiento interno de la empresa y la información final que se produzca a partir de la fase de implementación del plan en los procesos de la empresa de acuerdo a cada área, para así realizar el correspondiente análisis y corrección de los mismos.

Por otra parte, la información de fuente secundaria se obtendrá a partir de los estudios e informes realizados por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Procolombia, Alcaldía de Santiago de Cali, DANE, Cámara de Comercio de Cali y Observatorio del Valle además de la información provista por periódicos y revistas de carácter especializado. Adicionalmente se realizó la consulta material bibliográfico e investigaciones desarrolladas por universidades locales de las cuales se tomará información con respecto a tendencias del sector desde un punto de vista académico e interdisciplinar.

³⁷ HERNANDEZ Sampieri, Robert. Metodología de la Investigación. 3ed. México: McGraw-Hill, 2003. p.15.

³⁸ Ibid. p.17

Tabla 1. Relación de objetivos y fuentes de información

Objetivo	Fuentes de información
Evaluar la situación actual de la empresa Asesorías y Servicios a la Confección S.A.S, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.	Fuente primaria: Entrevistas estructuradas y semiestructuradas, observación.
Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.	Fuente Primaria: De acuerdo con el análisis de los datos e información obtenida en la primera parte.
Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa	Fuente Secundaria: Informes, revistas especializadas, material bibliográfico, estudios.
Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación.	
Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente la empresa	
Elaborar el análisis DOFA para la empresa	Fuente Secundaria: De acuerdo con la información conseguida, estructurar la estrategia para la empresa.
Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.	
Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.	

Fuente: Creación Propia

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico propuesto para el siguiente trabajo se basa en una serie de etapas propuestas que permitirán identificar las diferentes variables, a través de la investigación de factores internos y externos de la organización, permitiendo identificar, formular y desarrollar de la manera más precisa y objetiva el plan estratégico para la organización, las cuales se explicarán a continuación:

Ilustración 1. Modelo Metodológico para diseño del plan estratégico.



Fuente: Proceso estratégico para una organización de investigación. Benjamín Betancourt.

- 1. Caracterización e Historia de la Organización: En esta etapa se describe la organización de forma más detallada, indicando la principal razón o factor que dio como resultado el nacimiento de la empresa. Así mismo, se identifican los factores clave que dieron impacto en su desarrollo generando cambios importantes en la situación de la empresa
- 2. Análisis del Macro ambiente: En esta etapa se investigará tanto el ambiente externo de la organización como el sector en específico de la economía al cual pertenece a organización. El primero permite obtener información de las fuerzas del ambiente y los diversos factores que afectan de manera indiscriminada a todas las organizaciones. Estos factores son de tipo económico, social, cultural, demográfico, jurídico, político, ambiental y tecnológico.

Por otra parte, el análisis del sector permite entender de mejor forma el sector específico en el que se encuentra la organización, de modo que permite identificar la competencia y los productos o servicios que ofrecen similares a la organización, permitiendo identificar variables o tendencias del sector.

- 3. Análisis del Microambiente: El análisis del microambiente se concentra en el análisis de factores que determinan la competitividad de la organización, a modo de identificar las fortalezas y debilidades. Para esto, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los procesos, recursos, gestión administrativa y del personal capacidades del grupo para responder al entorno, de modo que permita el planteamiento estratégico de la organización.
- 4. Análisis Estratégico DOFA: A través de este análisis se hace síntesis del diagnóstico del entorno externo (macro ambiente) y de la situación interna de la organización (microambiente), de modo que permite analizar las características de la organización con las del entorno.
- 5. Direccionamiento Estratégico En esta etapa se realiza la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización de acuerdo con lo identificado en las etapas previas, lo que permite hacer una proyección de la empresa a futuro.
- 6. Formulación de las estrategias, Estructura y Diseño Organizacional: A partir de las variables identificadas y con la información del entorno, se da paso a la formulación del plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la información interna y externa de la organización.

1.7. MARCO LEGAL

Para identificar la legislación que permea a esta organización, se debe tener en cuenta la influencia de factores del entorno externo de la industria textil que obligan al Gobierno Nacional a la creación de leyes y decretos que funcionan como acción correctiva ante hechos de ámbito internacional. Por otra parte, la necesidad de promover el desarrollo de la industria textil (en todas las actividades económicas que esta abarca) ha provocado que las autoridades competentes, mediante el planteamiento e implementación de programas de gobierno, creen condiciones propicias para potenciar el desarrollo de esta industria en Colombia.

Para empezar, tenemos el Programa de Transformación Productiva (PTP)³⁹ el cual es creado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el 2008 administrado por Bancóldex. Este nace como una herramienta que permite la industrialización de determinados sectores promoviendo el desarrollo productivo, el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de competitividad a través de 4 ejes centrales: el fomento en mejoras en productividad y la calidad, la optimización del marco normativo, la promoción en la formación de capital humano calificado y de las adecuaciones en infraestructura y logística.

El sector textil y confecciones⁴⁰ han sido incluidos en este programa como uno de los sectores como mayor potencial en su expansión y desarrollo nacional e internacional. Por tal motivo, se ha estipulado una serie de acciones que permita mejorar las condiciones del sector y la integración de las empresas que lo conforman. Adicionalmente, la conformación de mesas de trabajo con empresas del sector permitió la creación del Acuerdo Marco de Precio de dotaciones CCE-I56-1-AMP-2014 el cual establece las condiciones en las cuales los proveedores venden dotaciones de vestuario, y las entidades públicas y privadas las adquieren.

Por otra parte, Decreto 515 de 30 de marzo de 2016⁴¹, el cual establece el cobro de un arancel mixto para las importaciones de confecciones y calzado. Un arancel ad-Valorem del 10%, más un arancel específico de 5 dólares por kilo bruto, para los productos importados clasificados como tejido de punto, prendas y complementos de vestir de punto y prendas y complementos, de vestir, excepto los de punto; siempre y cuando el precio declarado sea menor o igual a 10 dólares por kilo bruto.

Esta medida se tomó para desincentivar el flujo de importaciones de prendas confeccionadas de China, dando un respiro a la industria nacional. Con la correspondiente prórroga del decreto 456 de 2014, esta normatividad regirá hasta el mes de noviembre de 2016, fecha en la cual se espera una modificación de las estrategias con la cual el gobierno nacional ha respondido a esta problemática.

En cuanto a las estrategias locales, mediante programa de gobierno, el actual alcalde del municipio de Santiago de Cali Maurice Armitage ha identificado el sector de las confecciones como una de las actividades económicas estratégicas para el

³⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO, Programa de Transformación Productiva, URL: <https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>

⁴⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO, Textil y Confecciones, URL: <https://www.ptp.com.co/categoria/textilyconfecciones.aspx>

⁴¹ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto, URL: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20515%20DEL%2030%20DE%20MARZO%20DE%202016.pdf>

municipio en su plan de gobierno “Creemos Cali 2016-2019⁴² con la cual pretende crear nuevas plazas laborales e incrementar el ingreso económico a mediano y largo plazo. Actualmente están en ejecución 11 proyectos de los cuales 3 pertenecen al sector confección.

1.8. PRESUPUESTO

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesaria la utilización de recursos financieros, materiales e institucionales así:

1.8.1. Recursos financieros

Tabla 2. Recursos Financieros

Ítems	Personal	Universidad
Libros y/o revistas	\$ 153.500	
Fotocopias y/o papelería	\$ 100.000	
Energía	\$ 90.000	
Transporte	\$ 480.000	
Cd's	\$ 10.000	
Asesoría docente		\$ 600.000
Internet	\$ 224.000	
TOTAL	\$ 1.057.500	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia.

La empresa objeto de investigación aportara toda la información pertinente y relevante para la elaboración del presente estudio, así mismo, facilitara el acceso a sus instalaciones en los momentos que sea necesario, además la propietaria destinara tiempo para la realización de entrevistas cuando así se requiera.

Por otro lado, la universidad aportara material bibliográfico y sus espacios en la biblioteca para consulta y elaboración del documento

⁴² ARMITAGE, Maurice; Programa de Gobierno “Creemos Cali 2016-2019” p.22.

1.9. CRONOGRAMA

El tiempo de desarrollo propuesto para el diseño del plan estratégico es el siguiente:

Tabla 3. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FEBERO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				
	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26
Evaluar situación actual de la empresa (historia, estructura, productos).																														
Realizar análisis del entorno, e identificar amenazas y oportunidades.																														
Analizar el sector para definir perfil competitivo de la empresa.																														
Analizar la competencia - realizar benchmarking.																														
Realizar analisis interno e identificar fortalezas y debilidades.																														
Elaborar analisis DOFA.																														
Formular direccionamiento estratégico.																														
Formular plan de acción, con indicadores de gestion.																														

Fuente: Elaboración propia

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Asesorías y Servicios a la confección o Asconfección es una microempresa de aproximadamente 20 trabajadores, la cual se constituye formalmente en el 2008. Actualmente es dirigida por sus fundadores, José Fuentes y Cristina Cañar los cuales se encargan de la parte administrativa y operacional de la organización.

La idea de negocio nace en la fundadora Cristina Cañar, la cual deseaba realizar una labor de emprendimiento junto con su esposo y también fundador, José Fuentes, los cuales evalúan la posibilidad de abrir un centro de capacitación en máquinas de coser para las grandes empresas del sector textil ubicadas en la zona industrial de la ciudad de Cali y Yumbo. Esta idea surge de la necesidad detectada por la señora Cristina en su labor como Gerente de Recursos Humanos en la empresa LTC de Colombia LTDA, empresa maquiladora de empresas provenientes de norte y centro América, ya que en ese entonces, se veía en problemas al conseguir personal con la capacitación técnica para operar la maquinaria, razón por la cual la empresa se vio obligada a abrir un centro de capacitación interno, en el cual recibían a aquellos que tuvieran la voluntad de trabajar y aprender el oficio. A pesar de la buena disposición de la empresa, esta suponía un alto costo con pocos resultados ya que solo el 20% de las personas entrenadas ingresaban a la organización.

En 2008 esta idea pasa a materializarse abruptamente ante la necesidad de la pareja de esposos de subsistir; en este año la crisis económica que afectó a los Estados Unidos tuvo repercusiones en varios de los clientes regulares de LTC de Colombia, adicional a esto la caída del dólar tuvo un fuerte impacto en las finanzas de la empresa. Debido a esto y a problemas administrativos presentados anteriormente la empresa finalmente se declara en bancarrota y cierra sus puertas a mediados del 2008. Como parte de la indemnización por los 25 años de trabajo en la empresa, se le entregó a la señora Cristina la mitad de esta en especie, representada en máquinas de coser, escritorios, mesas de trabajo, planchas, utensilios de costura, repuestos y complementarios y la otra mitad en dinero.

Pasaron varios meses antes de que la empresa se conformara formalmente, tiempo durante el cual entraron dos nuevos socios: William Ospina y Hugo Cardona, ambos conocidos de la señora Cristina y también ex trabajadores de la empresa LTC de Colombia, los cuales recibieron indemnizaciones en las mismas condiciones que ella. Al agrupar los recursos muebles y financieros que estos obtuvieron finalmente nace Asconfección LTDA el 22 de abril de 2008.

Durante los primeros meses de funcionamiento la organización cambia de actividad económica al encontrar que las condiciones del mercado han cambiado: Ahora hay sobreoferta de mano de obra calificada para el sector confecciones, esto debido al cierre de 2 de las 3 grandes empresas manufactureras de la región. Por la misma razón, las empresas nacionales del sector textil perdieron proveedores del servicio de maquilas generando una alta demanda de este servicio y a su vez, una amplia oferta de trabajo. Con esto en mente, la empresa pasa de ser escuela de formación a taller satélite.

Los primeros años de Asconfección no fueron fáciles, la empresa empieza a atender a sus primeros clientes a finales de 2008 gracias a los contactos de sus fundadores con varias empresas locales. Sus primeros pasos como maquiladora empezaron de la mano de empresas como Quest, Concepto Básico de Moda y Moda Internacional, siendo este último su mejor cliente. Durante el 2009 otro suceso externo afecta a la empresa: la crisis económica con Venezuela. Uno de los principales clientes de la industria textil en su momento era Venezuela y al cerrar este país las fronteras ocasiono una caída en picada en las ventas y un stock represado en bodega de varias empresas. Asconfección operó a pérdida durante los siguientes 3 años diversificando su portafolio de clientes logrando crear relaciones comerciales con Poética, Pat Primo y Decko, maquilando todo tipo de prenda.

Con la experiencia adquirida y con el fin de estabilizar las finanzas después de 4 años continuos de pérdidas y la separación de uno de los integrantes de la sociedad, la empresa se plantea su futuro y decide tomar acciones que le permitan recuperarse financieramente y recuperar el capital que la pareja de esposos había invertido durante ese periodo de tiempo. Para 2012, se toma la decisión de especializarse en un solo tipo de prenda que le permitiera tener a la empresa una continuidad en planta y la cual pudiera realizarse en el menor tiempo posible, con estas características en mente se seleccionó la prenda pantalón, lo cual le permitió conseguir nuevas relaciones comerciales con Confecciones y Promociones S.A.S la cual hoy en día es el cliente principal de la organización junto con Unipunto y con clientes ocasionales Moda Actual, Pat Primo y Concepto Básico de Moda. Gracias a esta decisión la empresa comienza a dar signos de mejoría dando utilidad neta, mejorando los tiempos de pago a sus trabajadores, generando un salario mínimo tanto para cada uno de los fundadores y mejorando los tiempos de pago de impuestos.

En el año 2015 se presenta un conflicto con el socio Hugo Cardona, debido a que este genera un nuevo emprendimiento por su cuenta y se desentiende de las labores como mecánico que venía realizando hasta esa fecha en Asconfección, razón por la cual la Señora Cristina y el Señor José pasan a encargarse por completo de todos los procesos administrativos y operativos al año presente.

Ampliando la información general de la empresa no tiene definida su estructura organizacional ni definidos departamentos o áreas, esto debido a que sus fundadores no vieron necesario realizar esto debido al tamaño de la empresa, a la falta de personal y a la combinación de roles que lleva cada uno, es decir, la Señora Cristina ejerce como Jefe de Planta, Contadora y Jefe de Gestión Humana al mismo tiempo, mientras que el señor José ejerce como Gerente general y Jefe Comercial involucrándose en tareas generales de la empresa. El abandono del socio Hugo Cardona no cambio mucho esto, ya que este solo se involucraba en tareas operativas y ocasionales que se presentaban, por lo que toda la carga fue llevada por los principales fundadores desde el nacimiento de la empresa.

Para finalizar, Asconfeccion se ha distinguido entre los talleres satélites de la ciudad debido a la calidad de la confección y las políticas que manejan sus fundadores, los cuales se rigen dentro de la legalidad haciendo los correspondientes aportes a seguridad social, pago de impuestos ante la DIAN y ante entidades territoriales locales, características que le han ayudado en su imagen ante sus clientes. Adicionalmente sus años de experiencia han permitido el renombre entre los clientes locales.

2.1. Clientes

Gracias a la trayectoria en el sector textil, no fue difícil para la empresa lograr sus primeros clientes, los cuales llegaron gracias a contactos en diversas empresas del sector de la señora Cristina. Sin embargo, a medida que terminaron los primeros lotes de trabajo, se pudieron dar cuenta que el verdadero reto era mantenerlos, puesto que la exigencia de calidad es alta. Todos los clientes que ha tenido la empresa son compañías grandes con distribución a nivel nacional de sus productos. A continuación, el listado de las empresas con las que la empresa ha tenido una relación comercial por más de 6 meses:

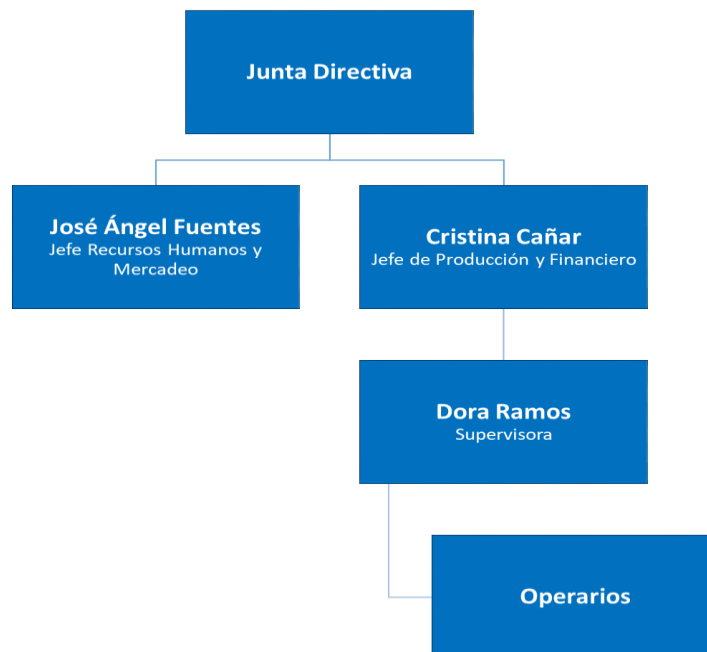
- Johanna Ortiz
- Nexus
- Emporium Jeans
- Textilove (Marca Love me)
- Poética
- Faride Fashion
- Pat Primo
- Moda Internacional
- Decko

- Quest
- Azúcar
- Unipunto
- Concepto Básico de Moda (Emporium, US Regatta, Navigation)
- Ilitia
- Confecciones y promociones

2.2. Estructura

Como se ha podido evidenciar en la caracterización previa, la empresa no posee una gran cantidad de empleados, por lo que al iniciar la empresa esta no estaba estructurada y no existían cargos, sin embargo, al realizar el registro mercantil visualizaron la necesidad de definir la estructura de la empresa dando como resultado el siguiente organigrama, vigente hasta la fecha:

Ilustración 2. Organigrama Asconfección S.A.S



Fuente: Testimonio de Jefes de la empresa

3. ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar un efectivo planteamiento de la estrategia para cualquier organización es necesario determinar los factores más relevantes que afectan positiva y negativamente el entorno externo de la empresa, el cual está compuesto por los ámbitos demográfico, social, económico, político, cultural y jurídico.

Lo analizado dentro de estos ámbitos e identificando adecuadamente los factores en cada ámbito permite establecer las posibles amenazas y oportunidades que se pueden presentar en el entorno, visibilizando un panorama más claro y conciso, permitiendo tener una idea clara de la situación actual y como enfrentarse a ella.

3.1. ANÁLISIS DE MACROENTORNOS

Todo trabajo estratégico requiere de una revisión externa que permita reconocer los ámbitos de influencia que existen por fuera de la organización, determinando el desarrollo del proceso de análisis permitiendo definir el planteamiento y las posteriores acciones realizar por parte de la organización para enfrentar o bien, aprovechar las condiciones del ambiente externo.

Al identificar las variables determinantes, se debe contextualizar la organización, de acuerdo con el macro-ambiente específico en el cual se desenvuelve, de forma que permita determinar una guía. Estas variables serán identificadas como oportunidades o amenazas de modo que permita adquirir conocimiento de la situación actual, lo cual determinará el rumbo estratégico de la organización.

A continuación, se realizará el análisis de los entornos que componen el macro ambiente, identificando las variables más relevantes que competen a la organización.

3.1.1. Entorno Demográfico

A través del entorno demográfico se puede identificar dos tipos de variables: La primera, la demanda del mercado y su crecimiento a través del tiempo, información vital para el negocio de las confecciones al permitir proyectar la demanda y el

crecimiento poblacional. La segunda variable tiene que ver con el mercado laboral, ya que el crecimiento demográfico tiene relación con el mercado laboral.

Con estas variables en mente, se hace análisis del entorno demográfico de la ciudad de Cali, teniendo en cuenta la población urbana y rural.

3.1.1.1. Población

Según cifras de Planeación Municipal a 2017, Santiago de Cali tiene una población total de 2'420.114 habitantes (Población urbana y rural), repartidos entre 1'157.553 hombres y 1'262.561 mujeres.

Tabla 4. Estimación y proyección de la población y densidad 2014 – 2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos DAP

Con los datos anteriores se puede concluir que la población en Cali viene en un aumento sostenido en los últimos 3 años con un crecimiento de 25.000 habitantes aproximadamente (1% – 1.2% por año), con una concentración notoria en la zona urbana y con una tendencia al aumento de la población femenina siendo un 52% de la población contra el 48% de población masculina

Tabla 5. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali. 2014-2020

Descripción	Población						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Colombia	47,661,787	48,203,405	48,747,708	49,291,609	49,834,240	50,374,478	50,911,747
Cabecera	36,359,268	36,846,935	37,332,955	37,816,051	38,295,351	38,770,520	39,241,145
Resto	11,302,519	11,356,470	11,414,753	11,475,558	11,538,889	11,603,958	11,670,602
Valle	4,566,875	4,613,684	4,660,741	4,708,262	4,756,113	4,804,489	4,853,327
Cabecera	3988934	4033753	4,078,726	4,124,018	4,169,553	4,215,465	4,261,742
Resto	577941	579931	582,015	584,244	586,560	589,024	591,585
Cali	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Cabecera	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Resto	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653

Fuente: Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE

Al realizar la comparación con respecto al resto del departamento, Cali concentra el 52% de la población total del Valle del Cauca y un 5% de la población total nacional, lo que la posiciona como la tercera ciudad más grande de Colombia. Adicionalmente la ciudad es considerada la capital de la región suroccidente colombiano, concentrando diversidad de habitantes de al menos 4 departamentos adicionales.

3.1.1.2. Grupo de Edad

Un factor para tener en cuenta es la edad ya que a través de su agrupación se puede identificar la distribución de la población en grupos de edades lo cual es una variable que permite hacer sesgos de mercado tanto para proyecciones de ventas como para estimación de mano de obra disponible.

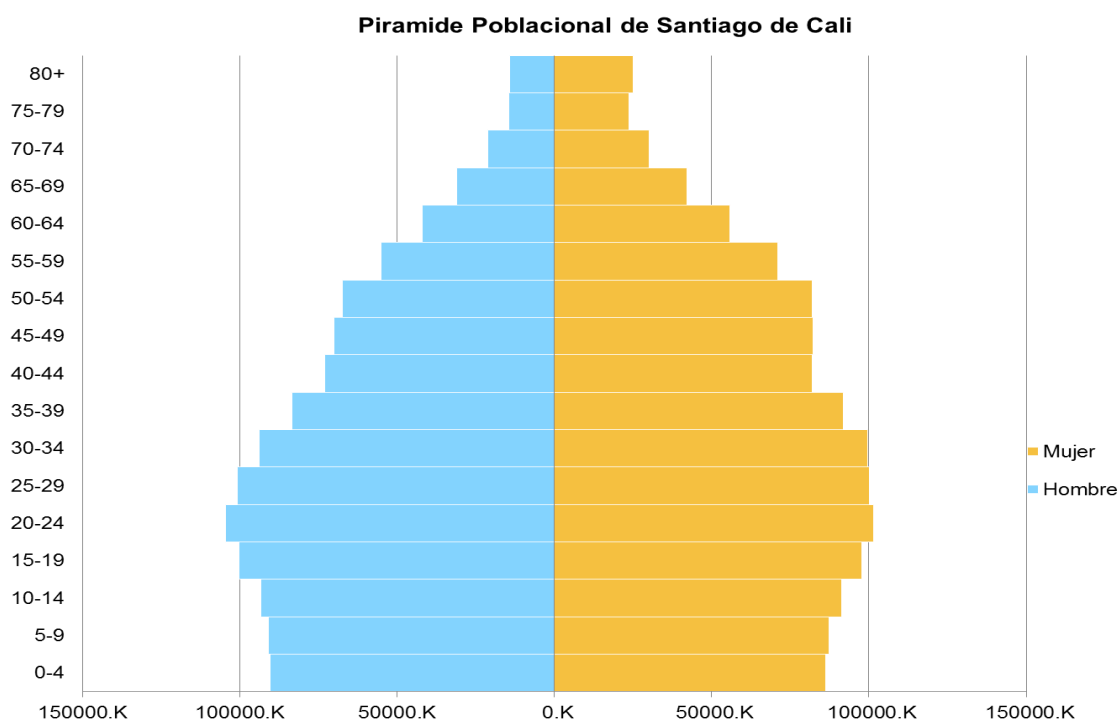
Planeación municipal y el DANE estiman la siguiente proyección para los grupos de edad para el año 2017.

Tabla 6. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali

Edad	2016			2017			2018		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,394,925	1,144,848	1,250,077	2,420,114	1,156,839	1,263,275	2,445,405	1,168,899	1,276,506
0 - 4	176,727	90,385	86,342	177,030	90,492	86,538	177,507	90,734	86,773
5 - 9	178,068	90,703	87,365	178,250	90,780	87,470	178,357	90,755	87,602
10 - 14	184,490	93,223	91,267	184,729	93,466	91,263	185,295	93,887	91,408
15 - 19	198,029	100,271	97,758	196,974	99,580	97,394	196,525	99,210	97,315
20 - 24	205,990	104,490	101,500	205,830	104,412	101,418	205,204	104,039	101,165
25 - 29	201,089	100,839	100,250	202,681	102,011	100,670	204,291	103,106	101,185
30 - 34	193,358	93,813	99,545	194,685	95,073	99,612	195,640	96,224	99,416
35 - 39	175,349	83,422	91,927	179,017	85,251	93,766	182,404	87,020	95,384
40 - 44	154,782	72,893	81,889	157,335	74,154	83,181	160,575	75,703	84,872
45 - 49	152,289	69,909	82,380	151,075	69,582	81,493	150,011	69,354	80,657
50 - 54	149,246	67,210	82,036	150,358	67,720	82,638	150,633	67,847	82,786
55 - 59	126,048	55,106	70,942	130,927	57,405	73,522	135,456	59,581	75,875
60 - 64	97,843	41,977	55,866	101,966	43,578	58,388	106,150	45,232	60,918
65 - 69	72,962	30,880	42,082	76,368	32,166	44,202	79,891	33,490	46,401
70 - 74	51,323	21,193	30,130	53,755	22,078	31,677	56,414	23,025	33,389
75 - 79	38,168	14,476	23,692	38,779	14,756	24,023	39,417	15,052	24,365
80 y +	39,164	14,058	25,106	40,355	14,335	26,020	41,635	14,640	26,995

Fuente: Proyecciones de población municipal 2005-2020 / DANE

Ilustración 3. Pirámide Poblacional de Santiago de Cali al año 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Tabla 6

Los datos nos permiten concluir una gran concentración de la población entre los 15 y los 29 años, lo que permite asegurar en el corto y mediano plazo tener una base de fuerza laboral disponible actualmente. Así mismo, aunque con menos densidad poblacional, los grupos entre los 0 y los 14 años conforman una base consistente y sólida de la pirámide poblacional como se aprecia en la ilustración 3, concentrando un mercado laboral aprovechable en los próximos 20 años.

3.1.1.3. Natalidad y Mortalidad

La variable de natalidad permite saber a qué ritmo crecerá la población mientras que las cifras de mortalidad permiten identificar tendencia en el ritmo en que la cantidad de habitantes se disminuye.

Con respecto a las cifras de natalidad y mortalidad en la ciudad, se encontraron los siguientes datos provistos por la Secretaría de Salud Municipal con cierre al año 2014. Cabe aclarar que en el número de mortalidad no solo nos referimos al deceso de infantes recién nacidos, sino que además se contabilizan todas aquellas muertes independientemente del motivo (crimen, enfermedad, accidente, etc.)

Tabla 7. Nacimientos y Defunciones entre 2008-2014

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nacimientos	30,749	29,940	28,296	29,179	29,080	27,490 ^r	27,695
Defunciones generales	11,653	12,123	12,258	12,390	12,424	12,856	12,598
Defunciones menores de un año	393	292	292	275	271	215	219
Tasa mortalidad x 1000 habitantes	5.3	5.5	5.5	5.5	5.4	5.5 ^r	5.4

Fuente: Dane, Secretaría de Salud Municipal, DAP

Pese a que los datos anteriores apunten a una tendencia decreciente, particularmente en los últimos dos años en donde hubo una fuerte disminución de los nacimientos en 2013, estabilizándose nuevamente en el 2014, para el año 2017 de acuerdo con datos preliminares del DANE⁴³ hubo 34.395 nacimientos, ocurriendo un fuerte incremento en los últimos 3 años.

⁴³ Nacimientos 2017 – Preliminar, Cuadro 2. Nacimientos por área y sexo, según departamento y municipio de ocurrencia, <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos/nacimientos-2017>>

Por otra parte, las defunciones generales se mantienen de manera constante con variaciones entre el 4% y el 7% entre el 2008 y el 2014, manteniendo la tasa de mortandad relativamente estable. Según cifras preliminares del DANE⁴⁴ durante dicho año se presentaron un total de 16.592 manteniendo un porcentaje de crecimiento igual al contabilizado en los años anteriores.

3.1.1.4. Grupos Étnicos en la ciudad de Cali

Teniendo que el personal que se encuentra laborando actualmente en la empresa se identifica en un determinado grupo étnico, es relevante para la organización conocer como estas están distribuidas y la cantidad de habitantes que hay en la ciudad, esto, teniendo en cuenta que las personas presentes en la empresa se benefician de programas de empleabilidad ofrecidos por distintas fundaciones e instituciones que están dirigidas a personas de etnias afrocolombiana y/o indígena con el fin de ofrecer oportunidades de formación y laborales.

Tabla 8. Concentración de Población Total y étnico-racial por conglomerados en el municipio de Cali, Censo 2005

Zona	% Población Indígenas	% Poblacion Afrodescendientes	% Población No Etnicos
Cali Total	0.50%	26.20%	73.30%
Oriente	0.40%	44.60%	55.00%
Centro-Oriente	0.40%	28.60%	71.00%
Centro - Norte	0.40%	19.10%	80.50%
Ladera	0.80%	12.90%	86.30%
Corredor Norte-Sur	0.40%	9.60%	90.00%
Rural	0.60%	19.90%	79.50%

Fuente: Cuantos somos, Como vamos - Diagnóstico Sociodemográfico de Cali, 2005.

De acuerdo con cifras del gobierno nacional, Cali es la ciudad de Colombia con mayor cantidad de población afrocolombiana y la segunda en américa latina⁴⁵ en el

⁴⁴ Defunciones no Fetales - Cuadro 3. Defunciones por grupos de edad y sexo, según departamento, municipio y área donde ocurrió la defunción <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-no-fetales/defunciones-no-fetales-2017>>

⁴⁵ Cali, segunda ciudad con mayor población afrodescendiente en el país, Julián Cardona Oficina de Comunicaciones de la Secretaría de Bienestar Social <URL=

área metropolitana. Adicionalmente Cali es una de las urbes colombianas con mayor concentración de población indígena de distintos resguardos, los cuales llegan a la ciudad por desplazamiento forzado o en búsqueda de mejores oportunidades de sus tierras del departamento del Cauca, Valle y Choco.

De acuerdo con un análisis⁴⁶, la disparidad entre la población afro compara a la no afro está reflejada principalmente en las condiciones de vida y educación, ya que la inserción en el mercado laboral no se ve tan marcada como en otros factores.

3.1.1.5. Factores de cambio – Entorno Demográfico

Tabla 9. Resumen de variables Entorno Demográfico

Entorno Demográfico	
Variable	Amenaza u Oportunidad
Población	Oportunidad
Grupo de Edad	Oportunidad
Natalidad y Mortandad	Oportunidad
Grupos Étnicos en la ciudad de Cali	Oportunidad

3.1.2. Entorno Social

El entorno social permite reconocer los aspectos conductuales de un territorio y de los habitantes de este. Los aspectos del entorno social son relevantes teniendo en cuenta la necesidad de caracterizar más detalladamente los factores que afectaran a la organización.

http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/51642/cali_segunda_ciudad_con_mayor_poblacion_afrodescendiente_en_el_pas/ >

⁴⁶ Las desigualdades raciales en Colombia: un análisis sociodemográfico de condiciones de vida, pobreza e ingresos para la ciudad de Cali y el Departamento del Valle del Cauca, Urrea Fernando, Piafara Carlos A., Ramírez Héctor F., Botero Waldor, Pg. 705

3.1.2.1. Situación Laboral

La situación laboral en la ciudad de Cali ha tenido una tendencia a incrementar los puestos de trabajo y reducir el desempleo, llegando a un 9,6%⁴⁷⁴⁸ al cerrar el año 2016, estando en tendencia con el índice a nivel nacional y mejorando con respecto al 2015 en el cual se cerró con un porcentaje de 11,5%.

Tabla 10. Fuerza de Trabajo y Tasas Promedio

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2,272	2,299	2,326	2,354	2,381	2,409	2,436
Población en edad de trabajar	1,827	1,856	1,884	1,914	1,943	1,971	1,998
Población económicamente activa	1,237	1,253	1,223	1,256	1,283	1,315	1,358
PEA ocupada	1,069	1,080	1,035	1,076	1,100	1,142	1,202
PEA desocupada	168	172	188	180	183	173	157
Población económicamente inactiva	590	603	662	658	660	656	640
Subempleados	473	475	349	398	400	404	434
Coefficiente de empleo	58.5	58.2	54.9	56.2	56.6	58.0	60.1
Tasa de desempleo	13.6	13.7	15.4	14.3	14.2	13.1	11.5
Tasa de participación global	67.7	67.5	64.9	65.6	66.0	66.7	68.0
Tasa de participación bruta	54.4	54.5	52.6	53.4	53.9	54.6	55.8
% PET / PT	80.4	80.7	81.0	81.3	81.6	81.8	82.0
Tasa de subempleo	38.3	37.9	28.5	31.7	31.2	30.7	31.9

Fuente: GEIH 2008-2014 / DANE, Cálculos DAP

Nota: Las cifras de empleo, a partir de 1990, corresponden a Cali - Yumbo

Al analizar los datos proporcionados por la Alcaldía, puede apreciarse una mejora general de la situación laboral en la ciudad a partir del año 2014, con una reducción marcada del desempleo y de la población económicamente inactiva.

Adicionalmente los índices de desempleo en la ciudad se mantuvieron al cierre de año durante el 2015 y el 2016 con tasas de desocupación del 11,7% y 12,1%⁴⁹ con un aumento de la población activa del 2%.

⁴⁷ Balance económico de Cali y el Valle del Cauca en 2016, Cámara de Comercio de Cali, Superintendencia de Industria y Comercio, URL <<http://www.ccc.org.co/file/2017/01/Balance-economico-de-Cali-y-el-Valle-del-Cauca-en-2016.pdf>>

⁴⁸ Desempleo en Cali y Yumbo sigue bajando; El País, URL<<https://www.elpais.com.co/economia/desempleo-en-cali-y-yumbo-sigue-bajando.html>>

⁴⁹ EL PAÍS, Consultado el 20 de Septiembre de 2017, URL= <<http://www.elpais.com.co/economia/leve-aumento-del-desempleo-en-cali-entre-diciembre-y-febrero.html>>

Ilustración 4. ¿Cómo está el mercado laboral en Cali y Yumbo?

Concepto	Dic 2015- feb 2016	Dic 2016- feb 2017
Tasa de ocupación	60,7	60,3
Tasa de desempleo	11,7	12,1
Tasa de subempleo subjetivo	31,8	31,2
Tasa de subempleo objetivo	12	11,2
Población económicamente activa	1.384.000	1.400.000
Ocupados	1.222.000	1.230.000
Desocupados	162.000	170.000

Fuente: DANE – El País

3.1.2.2. Indicadores de Pobreza

Cali sigue la tendencia nacional de reducción de la pobreza en la última década, teniendo en cuenta los esfuerzos del gobierno nacional por mejorar la calidad de vida con un indicador final del 15,4% en 2016.

Tabla 11. Incidencia de Pobreza Monetaria por área metropolitana 2003-2014

Descripción	Porcentaje									
	2003	2004	2005	~ 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Barranquilla A.M.	49.5	46.2	44.1	43.3	42.4	39.5	34.7	30.4	29.1	25.5
Bogotá	32.0	28.8	26.6	19.6	18.3	15.5	13.1	11.6	10.2	10.1
Bucaramanga A.M.	34.1	32.3	31.0	19.2	13.9	10.9	10.7	10.4	10.3	8.4
Cali A.M.	33.7	31.8	30.1	28.5	28.4	26.1	25.1	23.1	21.9	19.1
Cartagena	43.5	44.9	37.6	40.2	38.5	34.2	33.4	32.7	29.2	26.6
Cúcuta	57.2	55.4	55.2	42.2	38.2	39.3	33.9	32.4	31.3	33.1
Ibagué	39.8	42.7	39.4	32.6	28.7	26.6	22.0	21.3	18.6	16.4
Manizales A.M.	39.2	40.3	36.4	31.2	27.2	23.8	19.2	17.6	16.2	15.7
Medellín A.M.	34.7	31.7	29.3	25.0	23.9	22.0	19.2	17.7	16.1	14.7
Montería	50.2	50.2	46.7	40.6	38.6	39.7	37.5	36.9	34.8	20.9
Pasto	46.5	46.0	45.6	39.7	42.8	43.2	40.6	36.8	30.5	26.9
Pereira A.M.	30.0	29.8	28.7	27.6	28.5	26.8	21.6	21.9	24.0	18.1
Villavicencio	36.0	32.4	34.8	26.8	27.7	25.4	23.0	21.6	19.5	17.1
Nacional	48.0	47.4	45.0	42.0	40.3	37.2	34.1	32.7	30.6	28.5
Cabeceras	44.9	43.7	41.1	37.4	36.0	33.3	30.3	28.4	26.9	24.6
Resto	56.8	58.3	56.4	56.6	53.7	49.7	46.1	46.8	42.8	41.4
13 A.M.	36.7	34.3	32.2	27.0	25.6	23.2	20.6	18.9	17.5	15.9
Otras cabeceras	57.2	57.5	54.4	52.6	51.3	48.0	44.5	42.2	40.4	37.3

Fuente: Cálculos MESEP FASE II y DANE con base en Encuestas de Hogares del DANE (Encuesta continua de Hogares 2003-2005 empalmada por MESEP y Gran Encuesta Integrada de Hogares 2008-2014)

Por otro lado, tenemos el Coeficiente Gini, el cual nos indica el grado de desigualdad en una determinada área, Cali en el 2015 registró un índice de 0,478, teniendo un descenso con respecto al año anterior. Teniendo en cuenta estos dos últimos indicadores señalan el aumento de la capacidad económica de los habitantes de la ciudad con una tendencia a reducirse en el largo plazo como se puede apreciar en el histórico. Esto da garantías de que la más población podrá tener la capacidad económica necesaria para acceder a productos y servicios disponibles en el mercado.

Tabla 12. Coeficiente GINI por área metropolitana

Descripción	2003	2004	2005	~ 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Barranquilla A.M.	0.539	0.533	0.513	0.500	0.486	0.497	0.472	0.464	0.458	0.445
Bogotá	0.546	0.558	0.557	0.531	0.526	0.526	0.522	0.497	0.504	0.502
Bucaramanga A.M.	0.480	0.454	0.478	0.432	0.450	0.450	0.449	0.432	0.437	0.428
Cali A.M.	0.510	0.514	0.540	0.518	0.503	0.529	0.504	0.515	0.505	0.487
Cartagena	0.471	0.471	0.451	0.467	0.491	0.489	0.488	0.482	0.475	0.483
Cúcuta	0.502	0.507	0.457	0.457	0.496	0.479	0.471	0.446	0.443	0.448
Ibagué	0.485	0.497	0.486	0.470	0.488	0.495	0.449	0.451	0.451	0.442
Manizales A.M.	0.506	0.510	0.492	0.503	0.511	0.495	0.471	0.455	0.472	0.468
Medellín A.M.	0.557	0.541	0.522	0.543	0.535	0.538	0.507	0.500	0.506	0.526
Montería	0.518	0.491	0.509	0.492	0.527	0.525	0.530	0.501	0.525	0.458
Pasto	0.509	0.499	0.507	0.534	0.516	0.523	0.522	0.502	0.511	0.497
Pereira A.M.	0.482	0.475	0.468	0.476	0.465	0.456	0.451	0.456	0.481	0.472
Villavicencio	0.457	0.460	0.470	0.479	0.469	0.467	0.467	0.469	0.441	0.449
Nacional	0.554	0.558	0.557	0.567	0.557	0.560	0.548	0.539	0.539	0.538
Cabeceras	0.536	0.539	0.537	0.542	0.535	0.537	0.526	0.514	0.517	0.514
Resto	0.470	0.437	0.463	0.489	0.469	0.471	0.459	0.465	0.446	0.463
13 A.M.	0.537	0.541	0.539	0.531	0.524	0.529	0.517	0.499	0.505	0.504
Otras cabeceras	0.485	0.472	0.482	0.516	0.511	0.497	0.492	0.500	0.495	0.490

Fuente: Cálculos MESEP FASE II y DANE con base en Encuestas de Hogares del DANE (Encuesta continua de Hogares 2003-2005 empalmada por MESEP y Gran Encuesta Integrada de Hogares 2008-2014)

Nota: Las series de pobreza no incluyen los años 2006 y 2007 porque la MESEP consideró que la información en estos años era insuficiente para estimar las cifras.

3.1.2.3. Mujeres en el mercado laboral

En los últimos 30 años la presencia femenina en ámbito laboral se ha duplicado del 30% al 60%. Ellas se han convertido en un fuerte músculo del mercado laboral siendo hoy parte activa del desarrollo de un hogar y al mismo tiempo de la economía del país.⁵⁰

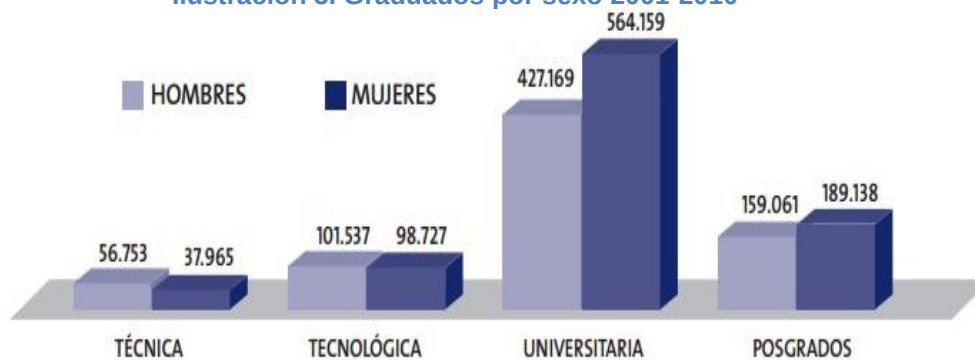
Hoy las mujeres cobran una relevancia especial. Ellas controlan más del 73% de los ingresos de los hogares y adicionalmente tienen un consumo de 20 billones de dólares anuales. Las mujeres representan un mercado de crecimiento dos veces más grande que China e India juntos, mientras que más mujeres que hombres utilizan las redes sociales y gastan 20% más de su tiempo que estos últimos en los sitios de venta⁵¹.

⁵⁰ Finanzas Personales. (2013). Una fuente de emprendimiento para mujeres: internet. Recuperado el 5 de octubre de 2017, URL= <<http://www.finanzaspersonales.com.co/consumo-inteligente/articulo/una-fuente-emprendimiento-para-mujeres-internet/49176>>

⁵¹ Ibíd.

Además, sumando el nivel educativo que alcanza las mujeres a pesar de la brecha que aún existe en los salarios con respecto a los hombres, se puede prever que las mujeres muy pronto formaran una parte vital en la economía del país⁵²

Ilustración 5. Graduados por sexo 2001-2010



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación (OLE), 2011.

3.1.2.4. Factores de Cambio – Entorno Social

Tabla 13. Resumen de variables Entorno Social

Entorno Social	
Variable	Amenaza u Oportunidad
Situación Laboral	Oportunidad
Indicadores de Pobreza	Amenaza
Mujeres en el mercado laboral	Oportunidad

3.1.3. Entorno Económico

El país, a nivel internacional según un informe de la ANDI, es considerado uno de los países con uno de los sectores textil más avanzado del mundo, reconocido por su amplia experiencia y calidad, lo que la hace un destino atractivo para empresas

⁵² Ministerio de Educación. (12 de abril de 2012). Educación Superior. Recuperado el 6 de octubre de 2017, URL=<http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-92779_archivo_pdf_Boletin20.pdf>

internacionales. Las organizaciones que pertenecen a este sector tienen un acceso preferencial a los mercados de Estados Unidos (ATDEA) y la Unión Europea (SGP) y a otros mercados de América Latina. Las grandes plantas de producción cuentan con los estándares internacionales en términos de cuidado del medio ambiente y bienestar laboral, lo que se configura para el país como un factor agregado para el sector textil.

Colombia es uno de los principales centros de moda en Latinoamérica; las ferias Colombiatex y Colombiamoda en Medellín se destacan por albergar en un sólo sitio a empresarios de todo mundo para apreciar los avances en moda, calidad, diseño, tecnología, logística y otras ventajas de la industria colombiana. En Colombiatex 2016 participaron 510 firmas expositoras y se recibió un total de 13.950 visitantes, de los cuales 1770 eran extranjeros, lo que representa un aumento del 22% en comparación al 2015, lo cual ratifica la importancia que tiene esta feria a nivel nacional e internacional.

Es gracias a esto que Colombia se proyecta como un destino potencial para la industria textil y el sector confecciones, lo cual se ha visto reflejado desde la época del siglo XX cuando en 1907 nacieron las primeras empresas dedicadas al sector textil como Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato (Fabricato-Tejicondor), Compañía de Tejidos de Bello, Tejidos Medida, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). Con el pasar de los años estas empresas fueron creciendo y fortaleciéndose en materia tecnológica, además de lograr un posicionamiento a nivel comercial con marcas propias y con una industria de la maquila que atrajo a grandes marcas en los años 80 como Carolina Herrera, Badgley Mischka, Agatha Ruíz de la Prada, Custo Barcelona, Oscar de la Renta y Walter Rodríguez, dejando las bases para el desarrollo del sector en el país.

3.1.3.1. Producto Interno Bruto

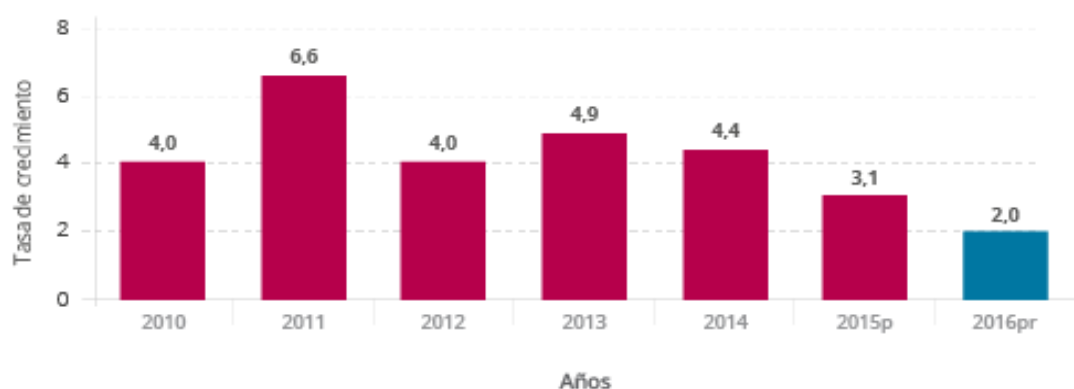
El producto interno bruto (PIB) es el valor total de la producción de todos los bienes y servicios de un país y que se mide durante un período de tiempo determinado, siendo la medida un trimestre o a un año los periodos de tiempo más comunes. Para el cálculo del PIB sólo se tiene en cuenta la producción que se realiza en el país, dentro de las fronteras geográficas de la nación, sin importar si esta producción fue realizada por personas o empresas nacionales o extranjeras.

3.1.3.1.1. Comportamiento Anual

La economía colombiana creció un 2% durante el año 2016, el cual comparado con los años 2015 en donde se presentó un crecimiento de 3.1%, en el 2014 un crecimiento del 4,4% y en el 2013 del 4.9%, lo cual deja ver una evidente desaceleración de la economía en los últimos años y el crecimiento más bajo en los últimos 7 años.

El crecimiento de la economía estuvo entre los rangos presupuestados por el Banco de la Republica, el cual tuvo en cuenta el fuerte impacto que tuvo para la economía la desaceleración del sector minero y transporte, los cuales golpearon fuertemente debido los distintos hechos ocurridos durante el primer semestre del año como el paro de transportadores y la baja en las explotaciones mineras.

Ilustración 6. Variación anual del PIB en Colombia (2010-2016)



Fuente: DANE⁵³

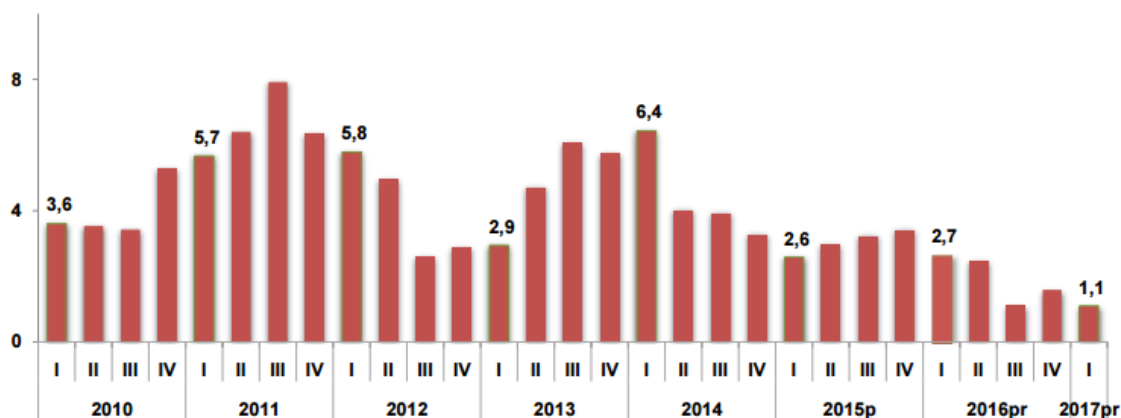
3.1.3.1.2. Comportamiento Trimestral

La economía colombiana creció 1,1% en el primer trimestre del 2017 comparado con el mismo periodo del año anterior. Por otra parte, las variaciones porcentuales anuales para los trimestres de 2016 fueron del 2.7% en el primer trimestre, 2% en el segundo, 1.2% en el tercero y 1.6% para el cuarto periodo. Podemos comparar actualmente el primer y segundo trimestre del presente año con los periodos

⁵³ Producto Interno Bruto -PIB- IV trimestre 2016 y Total 2016; DANE; URL<
<http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4078-producto-interno-bruto-pib-iv-trimestre-2016-y-total-2016>>

correspondientes al año inmediatamente anterior, por lo que podemos identificar una reducción en el primer trimestre de -1,6% debido a la desaceleración de la demanda interna, la cual en el segundo y tercer semestre reflejaron los problemas de coyuntura económica que hubo en el país a mediados de año, recuperándose levemente al finalizar el mismo.

Ilustración 7. Variación del PIB Trimestral 2010-2017



Fuente: DANE⁵⁴

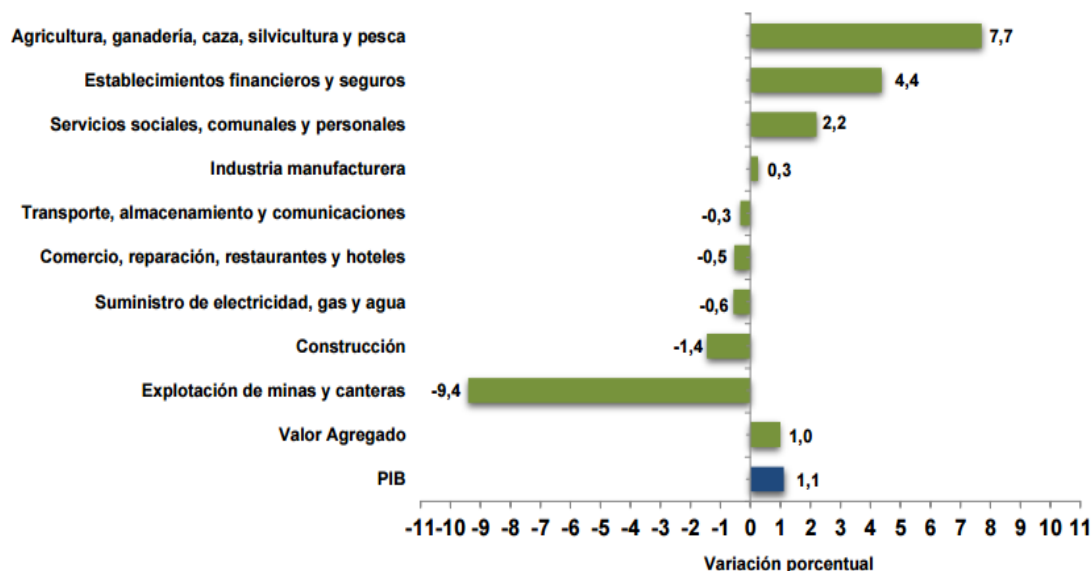
3.1.3.2. Comportamiento por Sectores

Para analizar el PIB por grandes ramas de la economía, se ha tomado como punto de comparación el primer trimestre del 2016 y el primer trimestre del 2017. Dado este parámetro podemos observar las siguientes variaciones: 7,7% en el sector agropecuario, -1,4% en el sector de la construcción, 2,2% en servicios sociales, comunales y personales, -0,6% en el sector de suministro de energía, gas y agua, -9,4% en la explotación de minas y canteras, -0,5% en el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles, 4,4% financieros, activos inmobiliarios y servicios a las empresas, -0,3% en transporte, almacenamiento y comunicaciones y finalmente un 0,3% aporte el sector de la industria manufacturera.

⁵⁴ Boletín Técnico Primer Trimestre 2017 – Cuentas Trimestrales; DANE, URL<
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim17_oferta_demanda.pdf>

Teniendo en cuenta que, durante mismo periodo de tiempo, el sector manufacturero tuvo un crecimiento del 5.3%⁵⁵, puede concluirse un estancamiento del sector en una época del año en la cual regularmente hay una alta actividad.

Ilustración 8. Producto Interno Bruto por Grandes Ramas de la Actividad económica - Variación Porcentual 2017-2016 - I Trimestre



Fuente: DANE⁵⁶

3.1.3.2.1. Comportamiento Sectorial del PIB – Industria Manufacturera - Nacional

Pese a que el 2016 fue un año difícil para la economía, la industria manufacturera presentó síntomas positivos según informe de la Encuesta De Opinión Industrial Conjunta de la ANDI a cierre del tercer trimestre de 2016. La industria colombiana se sostuvo pese a la desaceleración de la economía con un balance positivo en sus ventas (crecimiento del 4.4% con respecto al mismo periodo del año anterior), la capacidad instalada, los indicadores de inventario y la demanda de productos se

⁵⁵ Comunicado de Prensa – Primer Trimestre 2016 – Cuentas Trimestrales; DANE; URL <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_ltrim16_oferta.pdf>

⁵⁶ Comunicado de Prensa – Producto Interno Bruto – Primer Semestre 2017, DANE, URL <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_ltrim17_oferta.pdf>

posicionaron en niveles altos a comparación de años anteriores, en los cuales el sector había tenido un pobre desempeño.⁵⁷

Aun con el buen panorama que se divisaba al finalizar 2016, el primer trimestre de 2017 ha traído consigo un panorama mucho más pesimista. En gran medida esto se debe a la reforma tributaria aprobada por el gobierno nacional a comienzos de este año. En conjunto con factores como la falta de demanda y la devaluación del peso han provocado la caída de las ventas a nivel general, afectando principalmente el sector bebidas y vehículos.

Ilustración 9. Comparación de Crecimiento Real Enero- abril 2016-2017

SECTOR	PRODUCCION (*)	VENTAS	
		TOTALES (**)	MERCADO NACIONAL (***)
Alimentos	-0,9	-0,6	-1,7
Bebidas	-15,3	-11,1	-11,1
Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-5,7	-14,2	-19,4
Papel, carton, y sus productos	3,8	2,7	1,7
Refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquizacion	10,0	8,0	-0,2
Sustancias y productos químicos básicos	-3,4	-0,6	3,1
Otros Productos Químicos	6,7	3,9	0,7
Productos minerales no metálicos	-2,4	-3,2	-2,6
Básicas de hierro y acero	5,5	4,7	1,9
Vehículos automotores y sus motores	-14,7	-9,6	-10,1
Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	-1,1	-4,1	-0,9
Otros tipos de equipo de transporte	-18,8	-17,9	-18,3
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	-0,7	-0,9	-2,4
<i>Total Industria sin refinería de petróleo</i>	<i>-1,8</i>	<i>-2,0</i>	<i>-2,6</i>

Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta Enero- abril 2017⁵⁸

Los industriales concluyen que si bien su capacidad productora y el nivel de inventarios continua en niveles relevantes, el mayor problema es la falta de ventas y la “guerra del centavo” que se está dando en el comercio, lo cual afecta significativamente el rendimiento y por ende su utilidad.

⁵⁷ Encuesta De Opinión Industrial Conjunta, ANDI, Septiembre 2016, <URL=<http://www.andi.com.co/SitEco/Documentos%202015/Informe%20EOIC%20Septiembre%202016.pdf>>

⁵⁸ Informe Encuesta de Opinión Industrial Conjunta Enero-Abril 2017, ANDI, URL=<<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Informe%20EOIC%20Abril%202017.pdf>>

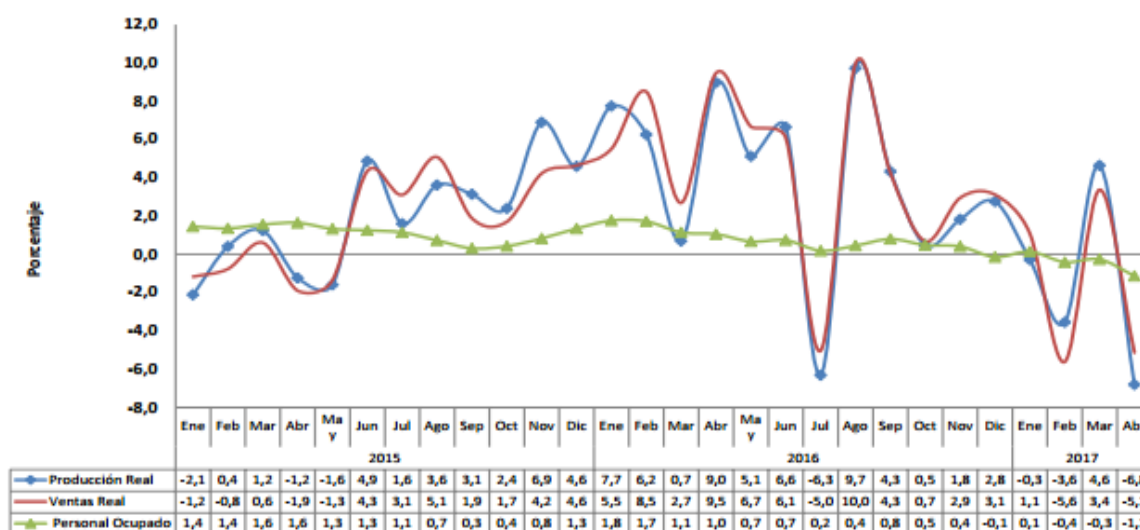
3.1.3.3. Muestra Mensual Manufacturera

La Muestra Mensual Manufacturera identifica los cambios que se presentan mensualmente en el sector manufacturero, medidos a través del comportamiento de los índices de empleo, salarios, horas trabajadas, producción y ventas, en las diferentes clases de actividad industrial.

3.1.3.3.1. Comportamiento de la Producción, Ventas y Personal de la industria Manufacturera.

En la siguiente grafica se aprecia la variación que se ha presentado desde el enero 2015 hasta enero 2017 en cuanto a la producción total, las ventas y el personal que se ha empleado en el sector en este determinado periodo de tiempo

Ilustración 10. Variación Anual de la producción real, ventas y personal ocupado de la industria manufacturera - enero 2015 - abril 2017



Fuente: DANE –EMM ⁵⁹

Teniendo en cuenta que la producción en el sector manufacturero tiende a ser cíclico por efecto de la demanda, desde octubre -2016 se puede apreciar una disminución en todas las variables, principalmente en las ventas reales del sector,

⁵⁹ Encuesta Mensual Manufacturera- Emm - Abril 2017, DANE, URL=<= http://dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_abr17.pdf >

lo que refleja la disminución de la demanda que afectó a la economía colombiana en el último trimestre de 2016.

Pese a presentarse una leve mejoría en diciembre debido a la temporada de fin de año, no ha habido un repunte en los meses posteriores como si se ha presentado en años anteriores. Ahora, si bien el indicador más alarmante es la disminución de las ventas, la producción y la disminución negativa del personal activo en la industria confirma el mal momento de la economía.

3.1.3.4. Comportamiento de la producción real según la Actividad manufacturera y grupo de mercancías

Con el fin de identificar el comportamiento real del sector de las confecciones, es necesario detallar su rendimiento en lo corrido del año 2017, tal como se observa en la ilustración 11.

La fabricación de prendas de vestir tuvo una variación negativa del 9.6% comparado con el mismo periodo de tiempo el año anterior. Los principales causantes han sido la incertidumbre generada por el cambio de la legislación colombiana que entró a regir en el primer semestre del 2017, la disminución en la capacidad adquisitiva per cápita y los problemas de competitividad del sector frente a los de países extranjeros con un rezago tecnológico y técnico que ha afectado el crecimiento desde años anteriores.

**Ilustración 11. Principales variables de la producción real según actividad manufacturera
enero - abril 2017**

Clase	Descripción	Variación %
T_IND	Total Industria	-1,5
1100	Elaboración de bebidas	-9,5
1400	Confección de prendas de vestir	-9,3
2390	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c. p.	-3,9
2910	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	-18,1
2700	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	-11,2
1010	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	-5,4
1070	Elaboración de azúcar y panela	-8,3
2023	Fabricación de Jabones y detergentes, perfumes y preparados de tocador	-3,9
2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales	-3,8
3100	Fabricación de muebles, colchones y somieres	-9,7
2410	Industrias básicas de hierro y de acero	-4,0
3200	Otras industrias manufactureras	-8,0
3000	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	-14,1
2420	Industrias básicas de metales preciosos y no ferrosos	-21,9
1800	Actividades de impresión	-5,6
1300	Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-4,1
1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares en cuero	-28,3
2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques	-25,3
1082	Elaboración de cacao, chocolate y prod de confitería	-4,4
2220	Fabricación de productos de plástico	-0,7
1081	Elaboración de productos de panadería	-0,9
2930	Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos	-4,3
1600	Transformación de la madera y sus productos	-2,8
2500	Fabricación de productos elaborados de metal	-0,5
2310	Fabricación de vidrio y productos de vidrio	-1,3
1511	Curtido y recurtido de cueros; recurtido y teñido de pieles	-15,6
1040	Elaboración de productos lácteos	-0,2
1520	Fabricación de calzado	-0,9
1090	Elaboración de alimentos preparados para animales	0,0
2800	Fabricación de maquinaria y equipo n.c. p.	1,2
1061	Trilla de café	4,8
2210	Fabricación de productos de caucho	12,1
2020	Fabricación de otros productos químicos	2,5
1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	2,3
1050	Elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados	4,4
1700	Fabricación de papel, cartón, y sus productos	4,9
2010	Fabricación de sustancias químicas básicas, y sus productos	5,8
1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	14,7
1900	Coquización, refinación de petróleo, y mezcla de combustibles	7,3

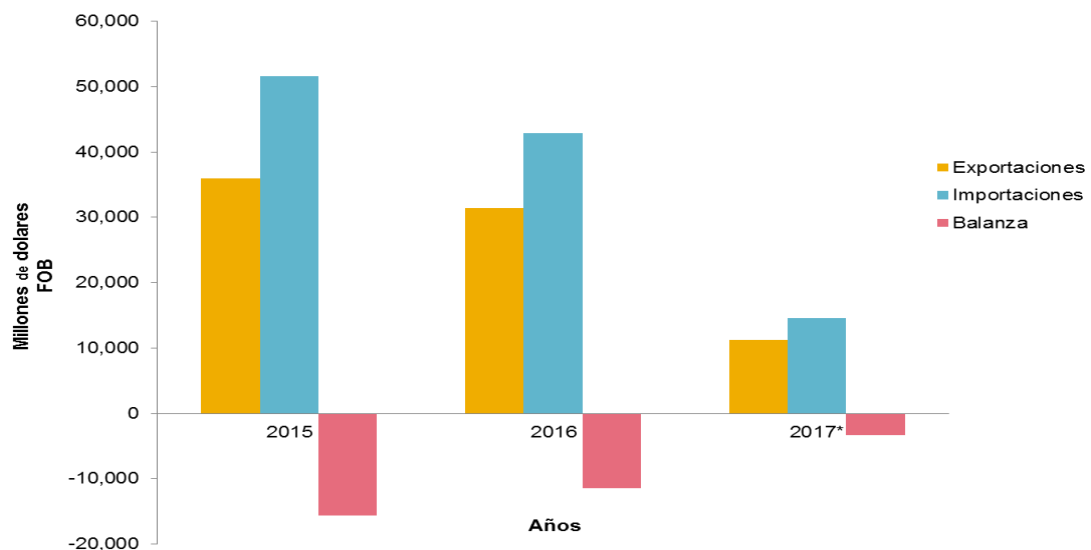
Fuente: DANE - EMM

3.1.3.5. Balanza Comercial

Otros factores que afectan el sector confecciones son las importaciones y Exportaciones en lo corrido del año, siendo la diferencia de estos la balanza comercial.

De acuerdo con información del DANE, la balanza comercial del país presento un saldo negativo de 11.455 millones de dólares. Si bien es un resultado negativo, hay un comportamiento positivo a comparación del año 2015, esto debido a la caída de tanto de las importaciones como de las exportaciones debido al fortalecimiento del dólar en los últimos años y a la caída de los precios de las materias primas, los cuales componen el principal grupo exportador.

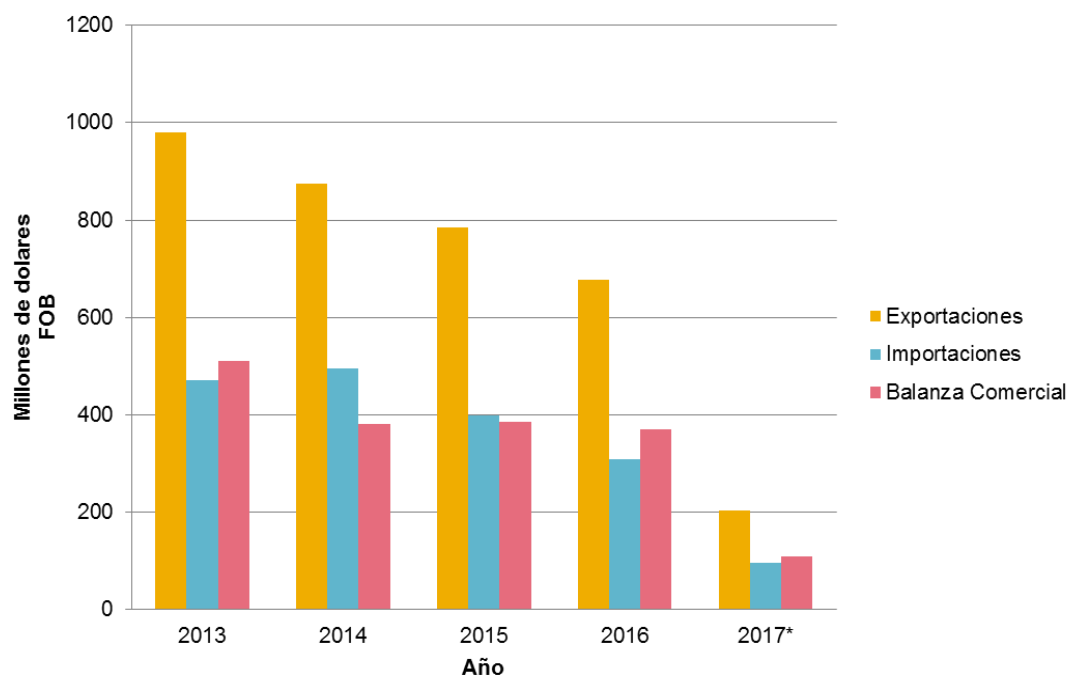
Ilustración 12. Balanza Comercial - Total Nacional 2015-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de información DANE - * Información hasta abril-2017

Pese a que a nivel general no hay un resultado positivo, enfocándonos en el sector textil y manufacturero vemos una balanza comercial positiva para el país en los últimos 4 años, pese a la tendencia decreciente de las exportaciones, las cuales se han visto afectadas por la baja demanda a nivel mundial, la cual obedece a distintos factores que han afectado las economías, reduciendo la capacidad adquisitiva de las personas.

**Ilustración 13. Balanza Comercial - Sector Textil y Manufacturero
2013-2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de información DANE - * Información hasta abril-

Cabe resaltar que pese a que las exportaciones se han reducido en los últimos 4 años, estas reflejan un balance negativo permitiendo que haya un crecimiento a favor de la balanza comercial, lo cual muestra la capacidad de la industria colombiana para suplir la demanda local y el efecto positivo que ha traído la aplicación de los decretos que ha implementado el gobierno nacional en los últimos años, restringiendo la entrada de prendas de vestir, calzado, textiles y demás productos manufacturados (especialmente del sector textil y confecciones), las redadas anti-contrabando en las zonas comerciales de las principales ciudades del país, en los puertos y zonas de frontera han permitido reducir la cantidad de mercancía informal que ingresa, la cual promueve la competencia desleal.

3.1.3.6. Factores de Cambio – Entorno Económico

Tabla 14. Resumen de variables Entorno Económico

Entorno Económico	
Variable	Amenaza u Oportunidad
Producto Interno Bruto	Amenaza
Comportamiento por sectores	Amenaza
Muestra Mensual Manufacturera	Oportunidad
Comportamiento de la producción real según la Actividad manufacturera y grupo de mercancías	Amenaza
Balanza Comercial	Oportunidad

Todos estos factores juegan un papel importante en el sector, puesto que influyen de forma directa sobre el mismo y de forma progresiva dependiendo del manejo que el Gobierno y los líderes del sector textil a través de las políticas de que adopten para promover el crecimiento de este sector económico.

3.1.4. Entorno Político

En cuanto al entorno político, la industria manufacturera y dentro de la misma, el sector de las confecciones; está en la mira de los gobernantes por lo que existen planes de fomento para este sector tanto a nivel local como a nivel nacional, al ser considerado un sector con un alto potencial de desarrollo e innovación, razón por lo cual se analizará el Plan de Nacional de Desarrollo creado por el presidente Juan Manuel Santos “Todos por un nuevo país 2014-2018”, el plan de gobierno de la gobernadora Dilian Francisca Toro “El Valle está en vos 2016-2019” y el plan de desarrollo municipal de Cali propuesto por el Alcalde Maurice Armitage “Cali progresa contigo 2016-2019”.

3.1.4.1. Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país 2014-2018”

En el Plan Nacional de Desarrollo vigente se plantea en uno de los pilares “competitividad e infraestructura estratégicas”, una política de desarrollo productivo reconociendo la innovación como el resultado de la incorporación de conocimiento en las diversas industrias productivas, de modo que aumenten la productividad de

sus operaciones jalonando otros factores como el empleo y el crecimiento económico.

El gobierno plantea su iniciativa de modo que a través de la aplicación de la ciencia, tecnología e innovación se logre aplicar con un enfoque empresarial, de modo que este articule la política de desarrollo productivo⁶⁰ además de la inclusión de nuevos sectores que permitan altos niveles de valor agregado y sofisticación con el fin de diversificar la oferta exportadora. Con este fin el gobierno plantea la concentración de esfuerzos en mejorar la infraestructura física y logística del país, la aplicación de la investigación y el desarrollo tecnológico en los sectores productivos y la aplicación de su portafolio comercial reemplazando commodities por productos y servicios de alto valor agregado.

Con estos objetivos planteados, las estrategias del gobierno nacional se basan en la internacionalización los sectores productivos de bienes y servicios, el fortalecimiento las capacidades tecnológicas de las empresas, racionalizar la regulación para la competitividad empresarial, promover el desarrollo regional sostenible, profundizar el financiamiento y la formalización empresarial e incentivar el desarrollo de una economía naranja.

Enfocándonos en las observaciones a la industria manufacturera, para el gobierno nacional es una de las más importantes al dar la posibilidad de aplicarse la innovación y desarrollo, de hecho, gracias a los progresos ya hechos en años anteriores ha habido una fuerte inversión extranjera que tuvo un crecimiento del 2010 al 2013 del 1.133%.⁶¹

3.1.4.2. Plan de Desarrollo “Cali progresa contigo 2016-2019”

En el caso del plan de desarrollo municipal se encontró el aporte del sector industrial al departamento, el cual representa un 18% del PIB al igual que la distribución de las empresas que se ubican en la región.

Municipalmente se hace énfasis en el desarrollo del sector empresarial en la región, lo cual para las empresas que están establecidas es beneficioso en cuanto a la parte de infraestructura, innovación y capital humano, factores que están en proceso de desarrollo. Entre las herramientas para el logro de estos objetivos está nuevamente el SENA como ente principal para la formación del capital humano de la región. Se

⁶⁰ Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 – Todos por un nuevo país. Pág. 109

⁶¹ Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 – Todos por un nuevo país. Pág. 92

presenta el encadenamiento o cadenas de valor entre las empresas que puedan conectarse para el aprovechamiento de vínculos, economías a escala, de acuerdo con las necesidades de los sectores y a los planteamientos del plan nacional de desarrollo.

Otro factor es el apoyo al emprendimiento, el cual será apadrinado por la Red Regional de Emprendimiento del Valle (RREV) y la formación y fortalecimiento de la Pymes, siendo este último un factor importante que permitiría el crecimiento y la consolidación de Cali, como una de las ciudades a nivel nacional formadora de empleo y desarrollo.

3.1.4.3. Factores de Cambio – Entorno Político

Tabla 15. Resumen de variables Entorno Político

Entorno Político	
Variable	Amenaza u Oportunidad
Planes de Gobierno	Amenaza
Asociaciones del Sector	Oportunidad

Los drivers identificables en el entorno político son los planes de desarrollo del gobierno de turno y la intervención de los gremios afines al sector textil. El primero es un driver debido a que cada gobierno de turno maneja de manera distinta los sectores económicos y no hay un plan conciso a futuro lejano del sector, por lo cual hay una gran incertidumbre cada 4 años. Así mismo, no hay una especificación del manejo del sector a nivel departamental ni municipal. Por otro lado, están los gremios, los cuales no son muy estables y no contribuyen de forma positiva al sector, por el contrario, la volatilidad que manejan hace que se maneje una incertidumbre en cuanto a estas organizaciones pese a que hay un ente regulador como la cámara de comercio de Cali.

3.1.5. Entorno Cultural

El ser humano desde que nace está inmerso en la cultura, la cual define su forma de ser y sus relaciones con los demás. La cultura está conformada por las

costumbres, el lenguaje, las manifestaciones artísticas, la forma de vestir y otros elementos propios de determinado grupo de personas. La cultura proporciona al ser humano una cosmovisión que le da forma a todo lo que lo rodea. Para el caso de Asconfeccion es importante conocer la cultura y las subculturas de Colombia, especialmente la de la ciudad de Cali, ciudad en la que atiende su principal mercado.

3.1.5.1. Culturas y subculturas de la población colombiana

Como sabrá el lector la población colombiana es el producto de una mezcla no solo racial, sino también de tradiciones y culturas de los indígenas, habitantes del territorio, y de los españoles y africanos que llegaron tiempo después en la época de la conquista y posterior colonización.

El resultado de esta mezcla se obtuvo un país multiétnico y pluricultural, con rasgos y características diferentes en cada región una de las regiones (pacífica, Caribe, andina, insular, Orinoquia y Amazonia).

Para el caso del análisis no solo se encuentra enmarcada por la cultura colombiana sino también por las culturas de otros países, debido a las personas provenientes de otros lugares que han decidido residir en el país.

La empresa debe entender la importancia que tiene la cultura en la forma de vestir de las personas. En muchos casos la religión dicta la vestimenta que deben llevar las personas y esta puede ser una oportunidad que tiene la empresa para llegar a otros mercados. También se debe tener en cuenta el concepto de moda y la preocupación que, de las personas por su apariencia física, especialmente las mujeres y este es un punto fuerte de la empresa, ya que se preocupa por la calidad y por la satisfacción que tiene el cliente con el producto, en este caso se preocupa porque las prendas de vestir se ajusten a la figura de la persona que las adquiere, logrando así una ventaja competitiva respecto de sus competidores.

Para el caso se analizará la cultura vallecaucana, ya que la ciudad principal del mercado de nuestros clientes. Esta ciudad se encuentra altamente influenciada por la cultura pacífica y salsera, lo cual se observa en manifestaciones culturales y artísticas como el festival de música del pacífico Petronio Álvarez o el festival mundial de la salsa, estos espacios permiten que gran parte de la población caleña se sienta identificada con sus raíces.

3.1.5.2. Relación entre hedonismo y consumo

El hedonismo es una teoría ética en la que el bien se define como aquello que es fuente de placer para las personas o que libra del dolor, y el mal, como aquello que conduce al dolor.⁶²

De acuerdo con esta definición el hedonismo busca el placer material como el máximo fin. Y es en este punto precisamente donde se encuentra la relación con el consumismo, la sociedad actual es una sociedad de consumo. Hoy en día se observa como las empresas pretenden convertir sus productos en necesidades por medio de la publicidad y el marketing han dado la idea a las personas que necesitan ciertos productos o servicios cuando en realidad no es así.

La capacidad de compra se ha convertido en un símbolo del estatus, algo que social y culturalmente pesa mucho. Las personas pretenden encontrar su felicidad por medio de los bienes materiales y parece que comprar les causara un gran placer, de ahí el porqué de la existencia de los grandes centros comerciales, donde prácticamente se encuentra todo lo que las personas necesitan o creen necesitar. La vida gira en torno al consumo, cada día se están inventando y reinventando productos.

3.1.5.3. La igualdad y la libertad de compra

Otro aspecto que analizar es la capacidad de compra que tiene la población colombiana. La empresa debe conocer en promedio cual es la capacidad de pago de sus clientes a las cuales va dirigido su servicio, a su vez que debe entender la capacidad de compra de los clientes.

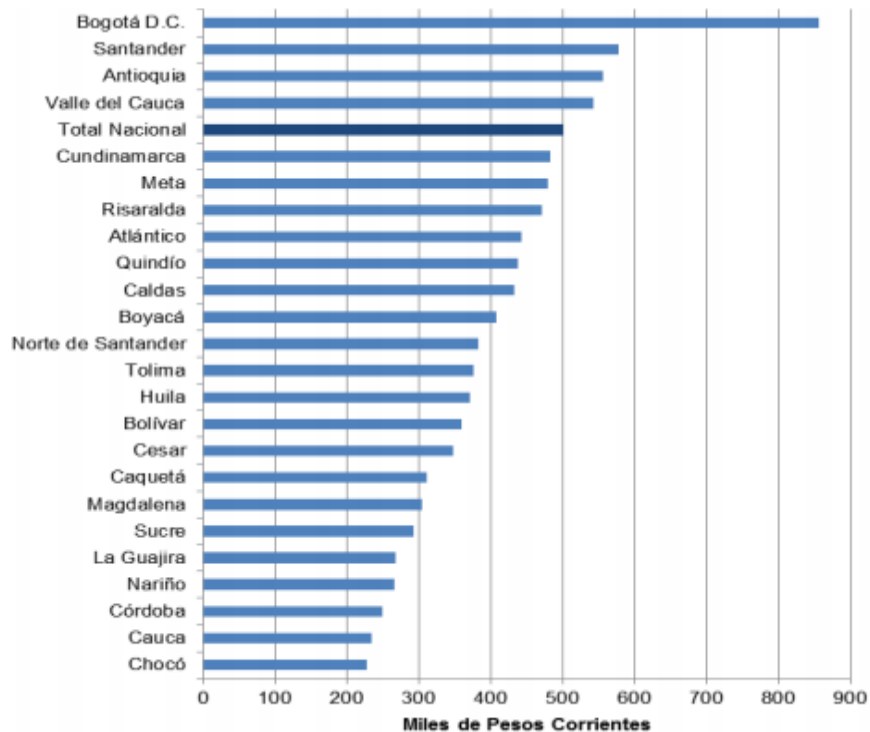
Para el 2012, el ingreso per cápita promedio a nivel nacional fue de \$500.531 pesos. El dominio con mayor ingreso per cápita son las trece áreas con \$709.155 pesos, seguido de las cabeceras con \$590.661 pesos, otras cabeceras con \$418.744 pesos, y finalmente en el resto con \$207.235 pesos”.⁶³

⁶² Diccionario Filosófico, consultado 3 de septiembre de 2016, url=<<http://www.filosofia.org/enc/ros/hed.htm>>

⁶³ Boletín de Prensa – Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2012. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/boletin_pobreza_2012xx.pdf

De acuerdo con las cifras del DANE, en Colombia viven 20 millones de personas en la pobreza, de los cuales 7 millones viven en la indigencia o pobreza absoluta. Esto afecta de manera indirecta a la organización ya que no existe una distribución equitativa de las riquezas del país por lo cual solo unas pocas personas tendrán la capacidad de compra necesaria para adquirir sus productos

Ilustración 14. Ingreso per cápita de la unidad de gasto por departamentos y Bogotá D.C. 2012



Fuente: DANE – Cálculos con Base GEIH

3.1.5.4. Factores de Cambio - Entorno Cultural

El entorno cultural nos ayuda a plantear el concepto de moda que tienen las personas, las creencias religiosas y el crecimiento del consumo en los hogares, los cuales son oportunidades que la organización puede aprovechar para capturar más mercado y para llegar a más personas que tienen muy arraigada su cultura y sus creencias religiosas.

Tabla 16. Resumen de variables Entorno Cultural

Entorno Cultural	
Variable	Amenaza u Oportunidad
Culturas y subculturas de la población colombiana	Oportunidad
Relación entre hedonismo y consumismo	Oportunidad
La igualdad y la libertad de compra	Amenaza

3.1.6. Entorno Jurídico

Es innegable que el Estado tiene un papel interventor en la economía, por lo cual ha desarrollado una serie de normas y leyes para regular la actividad de los actores económicos, entre los cuales se encuentran las empresas. Desde que la empresa nace comienza a regirse por dicha normatividad, el solo hecho de constituirse como empresa implica que cumpla con unos requisitos que garanticen su legitimidad y su buen funcionamiento.

Desde esta perspectiva la empresa Asconfección debe conocer las diferentes legislaciones que rigen su funcionamiento.

3.1.6.1. Legislación Comercial

El código de comercio en su artículo 20 dice: “Actos, operaciones y empresas mercantiles - concepto. Son mercantiles para todos los efectos legales:

12) Las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes” (Código de comercio)

Como consta en este artículo, la empresa Asconfeccion S.A.S, es una empresa mercantil o comercial ya que se dedica a la transformación de unas materias primas (recursos naturales) en prendas de vestir que comercializa.

En el artículo primero del código de comercio se dispuso: “Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.” (Código de comercio)

Como se puede observar en este artículo, la empresa, al ser una empresa comercial, está regida por esta legislación y por todas las normas que están contenidas en el código de comercio.

3.1.6.2. Legislación Laboral

Como para cualquier otra empresa del sector, es de vital importancia conocer y respetar los derechos de sus trabajadores. En el código sustantivo del trabajo están plasmadas todas las normas que rigen una relación laboral en Colombia.

Como se dispuso en su artículo primero, la finalidad del código sustantivo del trabajo es “la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.” Además de eso en su artículo noveno se dispone la protección para el trabajo: “El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.” (Código sustantivo del trabajo)

3.1.6.3. Legislación Tributaria

Por disposición constitucional los colombianos tienen el deber de contribuir con los gastos y con las inversiones que realice el Estado, el recaudo de estas contribuciones se realiza mediante los impuestos que deben pagar tanto las personas naturales como jurídicas, lo cual cobija a la empresa.

En el Estatuto tributario se contempla: “ARTICULO 12. SOCIEDADES Y ENTIDADES SOMETIDAS AL IMPUESTO. Las sociedades y entidades nacionales son gravadas, tanto sobre sus rentas y ganancias ocasionales de fuente nacional como sobre las que se originen de fuentes fuera de Colombia.” (Estatuto Tributario)

Para la organización es importante la responsabilidad que adquiere con el Estado y con la sociedad en general al contribuir con sus impuestos para el bienestar de la

comunidad. Y es de vital importancia conocer de qué forma debe hacer dichas contribuciones para que todas sus operaciones sean totalmente legales.

3.1.6.4. Factores de Cambio – Entorno Jurídico

Para los drivers del entorno jurídico se encontró las leyes de protección a los trabajadores y los impuestos sobre las materias primas como amenazas para la organización ya que les puede ocasionar no solo problemas jurídicos sino también sobre costos en sus productos. Y como oportunidad se encontró nuevas leyes que benefician a las empresas.

Tabla 17. Resumen de variables Entorno Jurídico

Entorno Jurídico	
Variable	Amenaza u Oportunidad
Legislación Tributaria	Amenaza
Legislación Laboral	Amenaza
Legislación Comercial	Oportunidad

3.2. MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS

Tabla 18. Matriz Integrada de Entornos

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa	A/O
Variables Demográficas				
Población	La población de una determinada zona geográfica permite identificar el mercado disponible para un producto o servicio. En el caso del sector textil, permite identificar la cantidad de clientes potenciales que puede tener las	La población general del país tiene una tendencia a aumentar, como se ha visto en los últimos años, pasando de 40 millones para inicios del siglo a casi los 48 millones en el 2017. Adicionalmente se percibe un aumento de la población femenina con respecto a la masculina, lo cual permite identificar el segmento al cual puede	A partir de esto la empresa puede identificar que empresas pueden darle una mayor seguridad al momento de asegurar trabajo continuo para la planta de producción y así brindar un	O

	empresas de este sector.	apuntar las empresas del sector.	ingreso a largo plazo.	
Grupo de Edad	Los grupos de edad como variable permite identificar 2 factores: la cantidad de personas en el mercado en el cual se pretende direccionar la organización (clientes potenciales) y la fuerza de trabajo disponible.	La actual pirámide de población es más ancha en el centro, lo cual indica que hay una mayor cantidad de personas entre los 20 a los 35 años, grupo poblacional ideal para ingreso en el mercado laboral. Desde la perspectiva comercial, más del 70% se encuentra por encima de los 20 años, segmentos de edad en los cuales ya hay una capacidad adquisitiva.	Asconfeccion debe evaluar los grupos de edad principalmente desde el factor fuerza de trabajo, puesto que, pese a que no hay gran cantidad de personal joven en el sector, hay diversos centros de atención que facilitan la capacitación y practica en este oficio los cuales debe aprovechar para abastecerse de personal.	O
Natalidad y Mortandad	La variable permite dar una visión de la calidad de vida de la población y a su vez, de la tendencia de la crecer o disminuir, permitiendo anticipar con antelación el comportamiento del mercado.	La disminución en la mortandad en el general de la población, esto gracias a los avances en salud y al control de otras causas del medio como la violencia; Por otro lado, tener en cuenta la natalidad de un área geográfica orienta a las organizaciones a enfocarse en un mercado específico teniendo en cuenta los productos o servicios que ofrece.	Con el crecimiento o disminución del mercado, la producción de la empresa se ve afectada debido a que afecta el crecimiento del segmento de mercado, tanto en el presente como a mediano y a largo plazo.	O

Grupos Étnicos en la ciudad de Cali	En Colombia, y particularmente en la ciudad hay una gran variedad de grupos étnicos y se ha identificado la participación de estos en ciertos oficios o trabajos específicos.	Gracias a la labor de fundaciones en zonas vulnerables de la ciudad, se ha identificado un incremento de la población afro en el sector textil como operarios de máquina, mecánicos, bodegueros y transportistas de insumos.	Aprovechar los programas que se están adelantando con ciertos grupos étnicos permite a la organización identificar nueva fuerza de trabajo capacitada y entrenada. Adicionalmente, ayuda a identificar rasgos de la cultura organizacional de la empresa.	O
Variables Sociales				
Situación Laboral	A través de este se identifican la cantidad de personas del mercado laboral que están laborando y en qué sectores están ubicados (personal activo), a su vez, revela la cantidad de personal disponible para laborar.	Los índices de desempleo dejan ver una estabilidad en los últimos 4 años. Se ha identificado una migración de trabajadores de la industria hacia los servicios.	Una de las causas que determina la situación laboral es la falta de formación para ejercer una ocupación o profesión, por lo que la empresa puede identificar en que aspectos puede intervenir para formar nuevo personal.	O
Indicadores de Pobreza	A través de esta variable se puede identificar el estado del mercado con capacidad económica de un determinado territorio.	Los indicadores dan evidencia de la reducción paulatina de la pobreza en el territorio nacional gracias a las medidas adoptadas por entes gubernamentales	Este indicador afecta el tamaño del mercado al cual pueden llegar los clientes de la empresa, afectando el volumen de trabajo.	A
Mujeres en el mercado laboral	Históricamente, el sector textil ha sido uno en los que la mujer ha estado presente desde su industrialización por lo que hay una fuerte relación entre la mujer y el trabajo de costura/maquila.	La mujer ha cobrado mayor relevancia, reconociendo el derecho al trabajo y otorgándole el rol que le corresponde como figura activa de la economía y de la sociedad.	Más del 90% de los trabajadores de Asconfeccion son mujeres, por lo que como objeto social debe seguir otorgando oportunidades laborales y	O

			condiciones de trabajo igualitarias.	
Variables económicas				
Producto Interno Bruto	El producto interno bruto indica la suma de los productos y servicios producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo. Por tanto, a través de esto se pueden medir la actividad y el desempeño de cada industria manufacturera y, por tanto, del sector textil	En los últimos años, El PIB ha tenido una tendencia a la baja debido a la desaceleración económica que ha vivido el país en los últimos 4 años. Los problemas de la industria, la baja en el consumo y la caída de algunos commodities ha afectado de forma significativa el crecimiento económico del país.	El comportamiento del PIB deja ver una tendencia en el comportamiento de la economía, permitiendo identificar oportunidades, amenazas y tendencias en el comportamiento de la economía en general y del sector.	A
Comportamiento por sectores	Desglosa e identifica el rendimiento de cada uno de los sectores que componen el grueso de la Industria Manufacturera del país	El sector textil es uno de los más destacados entre los diversos sectores que componen la industria manufacturera colombiana. Pese a que su comportamiento no es estable, en los últimos años los entes gubernamentales han apostado por impulsar este sector como motor de económico para el país	La tendencia del sector ha venido a la baja en los últimos años debido a que se ve afectada fuertemente por factores externos al sector como el contrabando, el aumento de la TRM, TLC, etc. por lo que pese a que hay capacidad del sector para responder a la demanda interna e incluso externa.	A

Muestra Mensual Manufacturera (MMM)	La MMM permite identificar cambios a través de los principales indicadores de los diferentes sectores de la industria, entre los cuales está incluido el sector textil y confecciones	En general, el 2017 fue un duro año para la industria manufacturera, puesto que, a comparación del año 2016, la producción, las ventas y el personal ocupado termino en cifras negativas, lo que deja en evidencia la desaceleración económica que atravesó el país y su impacto.	Pese a que la industria atraviesa un momento difícil, analizando específicamente el rubro "Fabricación de prendas de vestir" fue uno de los pocos que creció con respecto al año anterior, así sea en un porcentaje pequeño. Hay un estancamiento de la actividad, sin embargo, teniendo en cuentas las condiciones generales del sector, es algo a favor.	O
Comportamiento de la producción real según la Actividad manufacturera y grupo de mercancías	En Colombia, la actividad manufacturera está englobada en una sola variable por lo que identificar el comportamiento de cada una de las actividades permite determinar el crecimiento o disminución real de esta durante un determinado periodo de tiempo y así identificar cuando "peso" tiene en la industria.	La volatilidad del sector textil es alta, para el año 2017 se vio a la baja debido al estancamiento de la economía. La disminución de las ventas fue uno de los principales factores que impacto en el comportamiento del sector. Esto contrasta fuertemente con el año 2016, en el cual fue uno de los sectores con mejor desempeño.	La empresa puede identificar con mayor facilidad el comportamiento del sector de acuerdo con la tendencia de este, permitiendo planear medidas de contingencia suficientes para afrontar o, prever situaciones que puedan afectar a la organización.	A

Balanza Comercial	A través de este indicador se puede identificar el comportamiento de las importaciones y exportaciones de modo general y de forma específica de acuerdo con la actividad económica a realizar.	La balanza comercial del país ha tenido una tendencia negativa en los últimos años debido a la alta cantidad de importaciones realizadas. Con respecto a las importaciones del sector textil, esta se encuentra en números rojos ya que hay una lata importación de productos manufacturados de China, Vietnam y Brasil. Esto sin contar la mercancía que entra por contrabando, delito que afecta particularmente a la industria manufacturera	Si bien no afecta directamente a la empresa, si afecta el desempeño en ventas de sus clientes, lo cual terminan afectando la producción y, por ende, la necesidad del servicio de maquila de las grandes empresas del sector.	O
Variables Políticas				
Planes de Gobierno	Los gobiernos de turno deben crear y presentar sus planes y objetivos para dirigir el país. A partir de este se levantan las acciones a ejecutar para el cumplimiento de objetivos establecidos. El sector textil al ser parte de la industria Manufacturera es afectado por las decisiones planteadas por el presidente y los respectivos Ministerios	En los últimos 4 periodos presidenciales del país se ha resaltado al sector textil, junto con otros, como un pilar para la transformación productiva de la industria. Pese a que se han hecho inversiones y esfuerzos, no ha habido resultados contundentes en el desempeño del sector debido a la variabilidad de los factores externos.	Las empresas del sector deben estar atentas a las políticas y estrategias propuestas por el gobierno, de modo que puedan aprovechar aquellas que traigan beneficios. Sin embargo, hay que resaltar que la mayoría de las políticas existentes por parte del gobierno van dirigidas a las grandes empresas del sector, por lo que depende en qué medida estas adopten lo propuesto para que se pueda visualizar sus resultados	A

Asociaciones de empresas del Sector	Las grandes empresas de cada sector han formado convenios que les permita aprovechar las oportunidades del mercado y a su vez colaborar entre ellas para abrir nuevas oportunidades de negocio.	Cada vez es más común la conformación de clúster en Colombia, los cuales impulsados a través de entidades como la Cámara de Comercio han logrado agrupar a las empresas del sector textil en pro de lograr un esfuerzo conjunto para la consecución de objetivos comunes. En particular, el sector busca aumentar sus ventas y producción no solo en Colombia sino adicional en otros mercados.	Las pequeñas y medianas empresas del sector textil se ven beneficiadas gracias a estas agrupaciones, puesto que les permite tener una mejor comunicación y conocimiento del mercado.	O
Variables Culturales				
Culturas y subculturas de la población colombiana	Al existir una combinación de distintas debido a las raíces étnicas, costumbres y tradiciones y ubicación geográfica, el sector textil debe de dar una amplia oferta que permita opciones que permitan cubrir las necesidades de todos los habitantes del territorio.	Debido a la globalización, en los últimos años el mercado se ha encontrado con tendencias las cuales marcan la moda a nivel global y las cuales rotan periódicamente. Pese a que Colombia no ha sido ajena a esto, ha mantenido la producción de prendas con diseños locales, agregando variedad a la oferta disponible en el mercado	Gracias a las distintas tendencias manejadas por el sector, hay una alta comercialización, y, por tanto, producción de prendas de vestir. La empresa aprovecha la demanda del servicio de maquila requerido por diversas empresas de mayor tamaño para sustentar su funcionamiento	O
Relación entre hedonismo y consumismo	La búsqueda del placer y del bienestar es algo natural del ser humano, que se ha expresado con mayor fuerza en los últimos años gracias a la caída de estándares y tradiciones que modificaban las elecciones al	La tendencia es a buscar el placer y bienestar a través de las posesiones materiales y de la aceptación social, por lo cual las personas (particularmente las mujeres) tienden a realizar acciones (compras) que le permitan lograr el bienestar deseado. Adicionalmente, por tema cultural la mujer latina tiende a consumir	La empresa aprovecha la demanda del servicio de maquila requerido por diversas empresas de mayor tamaño para sustentar su funcionamiento	O

	momento de realizar comprar. Con la liberalización cultural se ha dado un cambio en la forma de pensamiento y, por tanto, de consumo de las personas, quienes exigen mayor oferta.	más moda que otras mujeres de diferentes culturas.		
La igualdad y la libertad de compra	Entre más opciones para elegir, un mercado más libre tanto para las empresas como para los compradores, por lo que encontrar una gran cantidad de empresas en un solo sector permite la libre competencia y elección del consumidor	Hoy en día la igualdad de condiciones de mercado y la libertad de consumo son algo incuestionable a nivel mundial, apareciendo nuevas opciones diariamente que cubran la necesidad y las expectativas de los clientes.	No es una variable que afecte directamente la organización, pero sin esta no habría oportunidades para el sector ya que esta garantiza la capacidad de compra del mercado.	A
Variables Jurídicas				
Legislación Tributaria	La legislación tributaria tiene un fuerte impacto en el sector empresarial colombiano pues que a través de este el Estado obtiene ingresos para el gasto público a través de impuestos y tributos impuestos al comercio	El estado colombiano ha hecho 13 reformas tributarias en los últimos 20 años, esto deja ver claramente que hay una tendencia de los gobiernos de turno a modificar periódicamente la legislación con el objetivo de cubrir "huecos" dejados por las reformas anteriores. No hay un estudio serio ni a largo plazo, por lo que es un factor de cambio constante para el sector empresarial.	La legislación afecta fuertemente los ingresos finales de la empresa, puesto que se ve sujeta a la rendición de cuentas y contribución como empresa de régimen común. Como tal la empresa debe de pagar: Retención en la fuente, CREE, IVA, Declaración del impuesto nacional al consumo y Declaración de renta.	A

Legislación Laboral	La legislación laboral, al ser aquella que regula la normatividad en cuanto a la relación trabajador-empresa, es la que establece las condiciones.	El Gobierno colombiano en los últimos años ha hecho un esfuerzo por establecer con mayor claridad la normatividad que cobija a los trabajadores y sus derechos. Si bien ha habido ciertas modificaciones, están son respecto a puntos específicos de la norma, por lo que puede decirse que esta se ha mantenido en la última década	Al ser una empresa constituida legalmente, Asconfección S.A.S debe acogerse a la legislación laboral para todo el proceso con el empleado, desde la contratación hasta la finalización de la relación laboral.	A
Legislación Comercial	La legislación comercial es la encargada de hacer cumplir las leyes o normas establecidas en el Código de Comercio, la cual regula los toda aquella persona natural o jurídica que efectué transacciones comerciales.	Pese a que en Colombia existe normatividad que define todo aquello relacionado a la actividad comercial, no hay completa aplicación de la norma por parte de las autoridades, lo que da lugar a incumplimientos creando desventajas para aquellas empresas que se acogen a la normatividad.	La empresa al prestar un servicio debe acogerse a la normatividad en exigencias como constitución, registro y facturación, factores que también están ligados a la legislación comercial y que, por lo tanto, adquieren aún más relevancia para la empresa en su cumplimiento.	O

Fuente: Elaboración propia

3.3. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Al haberse analizado el entorno externo a modo general, es necesario profundizar en el entorno externo de la empresa realizando un análisis específico del sector textil y confecciones en Colombia, puesto que es entorno en este en donde se puede identificar las oportunidades y amenazas que afectan directamente a la organización y a partir de las cuales es necesario soportar la formulación de la estrategia a futuro.

3.3.1. Industria Textil y de Confecciones

Pese a que el sector textil y de confecciones se ha visto afectado por la desaceleración de la economía durante los años 2016 y 2017, esta tuvo un buen desarrollo en los años anteriores y ha logrado fortalecerse de la mano del Gobierno Nacional con la creación de leyes para la protección del sector y el incentivo de programas que buscan encaminar a todos los actores a un mismo objetivo: Crecer a nivel nacional a través del aumento de producción y de las exportaciones y a su vez reduciendo las importaciones que afectan este sector.

Esta industria sigue teniendo un desarrollo importante dentro de la economía colombiana; pues representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además, constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.⁶⁴

El sector textil confecciones en Colombia genera cerca de 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. En el sector de confecciones hay alrededor de 10 mil empresas, de las que la mayoría son pequeñas y medianas empresas, ubicadas principalmente en Medellín, Cali y Bogotá.⁶⁵

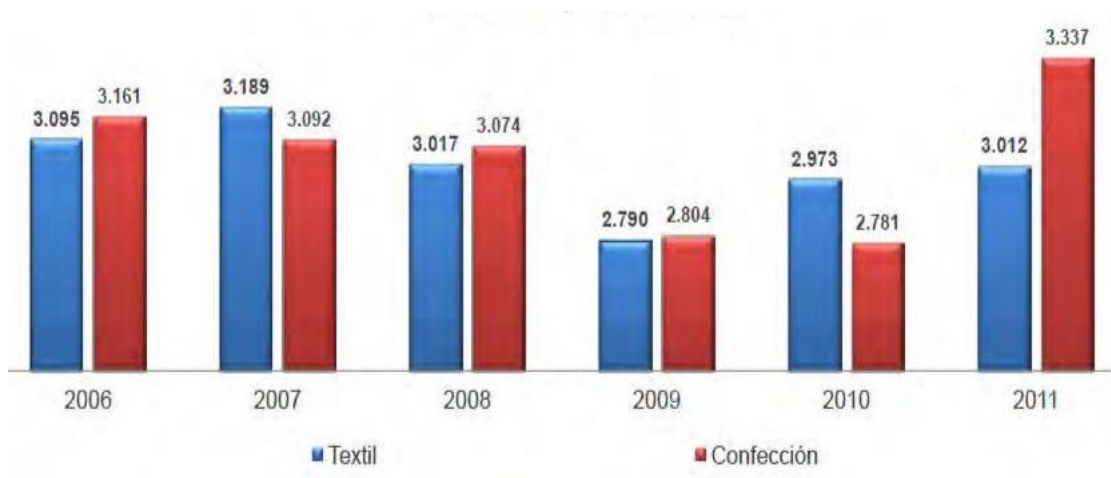
Como podemos apreciar, el sector textil ha tenido una serie de altibajos en los últimos años, convirtiéndolo en un sector volátil sin una tendencia clara, esto ocasionado por factores como la informalidad del sector, el contrabando, los costos de las materias primas y las importaciones, presionando a las empresas a blindarse mejorando la eficiencia de sus procesos productivos, ocasionando una mayor competitividad entre los actores del sector. A nivel nacional esto supone una fuerte competencia, pero a comparación de empresas extranjeras, da un plus al sector colombiano gracias a la calidad en los procesos productivos. Con el objetivo de aprovechar estas ventajas, el gobierno lanzó el Programa de Transformación

⁶⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Balance Sector Industrial 2011. [En línea]. Bogotá: DNP. [Consultado 30 noviembre de 2012]. Disponible en Internet: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436

⁶⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Balance Sector Industrial 2011. [En línea]. Bogotá: DNP. [Consultado 30 noviembre de 2012]. URL: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=143659PROEXPORT . Sector textil y confecciones. 2012]

Productiva que lidera el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del cual se pretende la creación de alianzas y planes de negocio

Ilustración 15. Producción Colombiana de textil y confección 2008-2011



Fuente: Superintendencia de Sociedades

Pese a las medidas adoptadas por el gobierno, la producción del sector tuvo una caída del 8,6% en el 2017, esto como consecuencia de la disminución en la producción durante lo corrido del año debido al aumento en el precio de las materias primas y la “inundación” de productos asiáticos en el mercado, lo que generó el cierre temporal de algunas empresas en el transcurso del año.⁶⁶

A pesar de que los indicadores no fueron los mejores durante el 2017, los empresarios del sector se han preparado para afrontar el 2018 aprovechando los programas de gobierno dispuestos para ellos, de modo que puedan mejorar y/o formalizar sus procesos productivos, adicionalmente se realizó un trabajo en conjunto con el Proexport para la apertura de nuevos mercados para la producción nacional, abriendo nuevas posibilidades de negocio.⁶⁷

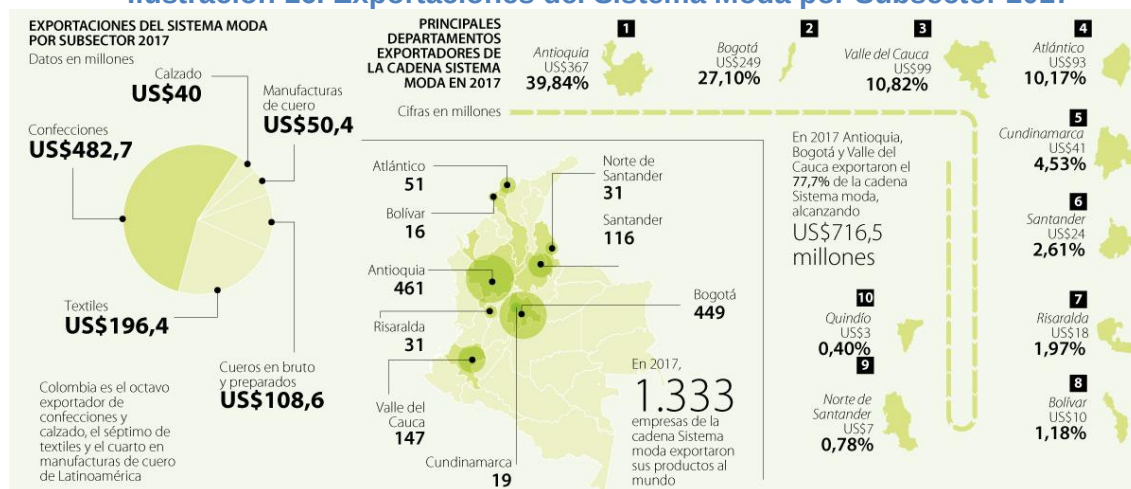
Si bien no fue un buen año en temas de producción y ventas internamente, las exportaciones de la categoría “prendas de vestir y accesorios” tuvo una variación

⁶⁶ Revista Dinero, Producción industrial colombiana cayó 0,6% en 2017 [URL=<<https://www.dinero.com/economia/articulo/produccion-industrial-en-colombia-2017/255294>>

⁶⁷ Portafolio María Camila González, El sector textil y el de calzado comienzan su recuperación, URL=<<http://www.portafolio.co/economia/el-sector-textil-y-el-de-calzado-comienzan-su-recuperacion-513069>>

positiva del 0.5% con respecto al año anterior. Además, representa más del 6,5% de las exportaciones no tradicionales y el 2% de las exportaciones totales del país; donde los principales productos de exportación son: vestidos de hombre y mujer, camisas y pantalones, ropa interior, vestidos de baño, medias y ropa control; y los principales destinos son, Venezuela, Ecuador, México y Estados Unidos.⁶⁰

Ilustración 16. Exportaciones del Sistema Moda por Subsector 2017



Fuente: La Republica⁶⁸

En la ilustración 15 se puede ver que las exportaciones de confecciones han estado por encima de las de los textiles, lo que demuestra que las confecciones tienen más del 50% de participación de las ventas al exterior. De esta manera se dice que, en el 2017, las exportaciones del sector, el 53% estuvieron concentradas en las confecciones y el 26% en los textiles; el 21% restante está dividido entre los artículos en cuero, de calzado y pieles.⁶⁹

3.3.2. Perspectivas y tendencias del Sector

La industria manufacturera, y por tanto el sector textil y confecciones dependen en gran medida del desempeño de la economía. En Colombia esto no es la excepción, el sector de confecciones en Colombia depende del crecimiento económico

⁶⁸ BECERRA, Laura Lucia, Exportaciones del Sistema Moda colombiano mueven US\$921 millones en 107 países, Consultado 26 Julio de 2018, url=<
<https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-del-sistema-moda-colombiano-mueven-us921-millones-en-107-paises-2739089>>

⁶⁹ Ibid.

poblacional, de la capacidad económica per cápita de los habitantes, del volumen de ventas tanto en el mercado interno como externo y de la volatilidad de los costos.

A principios de 2017, se esperaba que el sector textil y de confecciones en Colombia tuviera un impulso y aumentará la demanda interna. Pese a las acciones planteadas por el Gobierno, el transcurso del 2017 fue un duro año para este sector con el cierre parcial de Fabricato debido a la falta de producción, lo que dio señales del verdadero estado en el que estaba el sector en ese momento, con caídas en los dos semestres del año por encima del 6%.

Además, con los esfuerzos del gobierno, se pretende aumentar la inversión extranjera en el sector; pues significa generación de empleos en el país y alimenta la tendencia en el cambio de productos de exportación, pasando de materias primas a la industrialización y exportación de materias primas procesadas (o con valor agregado).

También, se procura disminuir la informalidad que se presenta en el sector, haciendo que las empresas grandes apoyen a las pequeñas en formación. Algunas entidades como Cámaras de Comercio y Ministerio han contribuido a esto con la disposición de asesoramiento y acompañamiento a las microempresas y pymes.

Por otro lado, se espera que con los Tratados de Libre Comercio y los acuerdos logrados con los grupos económicos a los cuales pertenece Colombia se disminuya considerablemente el contrabando y el valor de algunas materias primas.

Con dudas y dependiendo de la interacción de muchos factores, el sector textil tiene oportunidades de recuperarse durante el año 2018, siempre y cuando las acciones del banco central y del gobierno estén alienadas hacia la búsqueda del crecimiento económico y la expansión hacia nuevos mercados.

3.3.3. Fuerzas Competitivas del Sector

Para complementar el análisis, es necesario tener en cuenta aquellas fuerzas que influyen específicamente en el sector, conocidas como las 5 fuerzas de Porter, las cuales en esencia determinan todos aquellos factores a los que debe enfrentarse una organización si quiere ser rentable y competitiva en un mercado determinado. Las fuerzas son: la amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos

y servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Cada organización debe afrontarse a estas de manera distinta y de acuerdo con las condiciones establecidas por su sector o industria, por lo que las acciones que cada una debe tomar varían de acuerdo con las condiciones de mercado y a los competidores.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los nuevos competidores nacen todos los días en todos los sectores existentes de la economía, cada día nace una nueva empresa con un producto o servicio a ofrecer, la cual se ve enfrentada a un mercado ya establecido. Para las organizaciones existentes, el nacimiento de estas empresas representa una amenaza latente, ya que, en su mayoría, estas empresas nacen con una serie de capacidades superiores a los ya existentes como nuevos conceptos de producto/servicio, capacidad de endeudamiento, nueva tecnología, etc.

Con la llegada de cada nuevo competidor, hay modificaciones en el mercado que afectan a todos como la modificación de precios, la sobreoferta de proveedores para un mismo producto/servicio, la modificación de costos de producción, entre otros.⁷⁰

Contrario a lo que se pueda creer, la entrada a un nuevo mercado no es tan sencillo puesto que cada sector posee una serie de barreras establecidas representadas en economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y desventajas de costos.

En el sector de las confecciones, independiente del tipo de prenda, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, puesto que las barreras de entrada en este sector no representan mayor obstáculo, el capital requerido para la compra de máquinas de coser es bajo y es posible iniciar operaciones con dos operarios; adicionalmente gracias a la informalidad que se maneja en el sector, muchas de las micro y pequeñas empresas que existen no cumplen los requerimientos legales (de constitución, declaración de impuestos, pago de aportes a seguridad social) sin que haya el respectivo control por partes de las autoridades competentes. Además, las grandes empresas legalmente constituidas dueñas de grandes marcas incentivan

⁷⁰ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 párrafo 2

indirectamente la creación de esta clase de microempresas, en busca de abaratar costos de producción.

En la ciudad de Cali hay una gran sobreoferta del servicio de maquila, desde taller informales constituidos por 1 o 2 personas, hasta grandes empresas maquiladoras, por lo que no hay establecido un precio definitivo al cual cobrar el proceso de manufactura y cada empresa establece el precio de acuerdo con su necesidad y/o capacidad, lo que abre un abanico de posibilidades para las empresas y personas naturales que necesitan el servicio.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de los servicios de outsourcing tienen un gran poder de negociación puesto que al haber una gran cantidad de empresas que prestan este servicio, tienen la posibilidad de escoger con quien desean contratarlo.

El proceso usual que se sigue en este sector empieza cuando la empresa o persona que requiere el servicio hace un estudio interno de las operaciones que requiere la prenda y establece un precio de fabricación, posteriormente selecciona varias opciones disponibles en el mercado y entra a negociar el precio con cada uno hasta encontrar uno que acceda a hacerlo por el precio establecido internamente por ellos, o bien, lo más cercano.

Teniendo esto en cuenta, los compradores del servicio tienen un gran poder en la negociación y son ellos quienes deciden con cual contratar de acuerdo con las características que busquen ya que hay talleres que ofrecen cualidades como calidad en la confección, mejores tiempos de entrega, garantía en la calidad de los insumos utilizados durante la confección, transporte de la mercancía, plancha y empaque entre otras operaciones que ofrece cada empresa en su portafolio.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores llegan a tener el poder de negociación cuando amenazan con un alza de precios o la reducción en la calidad. Es en este punto donde los talleres deben recurrir al distribuidor que les ofrezca el menor precio o descuentos. En casos donde el comprador solo trabaja con el proveedor más grande, se verá seriamente afectado para conseguir los insumos necesarios.

En la industria de confecciones, aunque no hay una gran cantidad de proveedores de los principales insumos requeridos para hacer una prenda, se puede escoger entre varios distribuidores, que compiten principalmente en precio. Es a la hora de la variedad de stock donde algunos proveedores llegan a tener el poder, porque solo ellos ofrecen determinados insumos, repuestos, marcas o servicios de mecánica. Aun así, esta no se considera una amenaza alta, ya que la cantidad de distribuidores presentes en la ciudad es alta, lo cual permite encontrar variedad

Esta fuerza no es considerada una amenaza en condiciones normales del mercado, pero, en condiciones muy particulares pudiera convertirse en una, si llega a haber una monopolización o disminución de distribuidores en la ciudad.

- **Amenaza de sustitutos**

La amenaza de sustitutos de bienes o servicios está latente en todas las industrias, pues es muy difícil no encontrar un producto sustituto a cualquier producto o servicio. Generalmente, los sustitutos que son una amenaza en la industria imponen un límite de competencia entre precios, y las posibilidades de competir son pocas debido a que algunos productos son muy buenos sustitutos.

En el sector de la confección, específicamente para el servicio de maquila no encontramos un sustituto directo, puesto que es un servicio puntual que se presta para una cantidad mínima de prendas, normalmente más de 100 prendas por lote, con unas especificaciones técnicas y operacionales previamente establecidas.

Indirectamente, pudiera considerarse a los sastres como un servicio similar, solo que a muy baja escala y los cuales atienden un tipo de mercado totalmente diferente al que está enfocado los talleres satélites al ser un servicio más personalizado, enfocado a elaborar prendas con medidas específicas o diseños según requerimiento del cliente, de modo que puedan considerarse únicos

- **Amenaza de competidores directos**

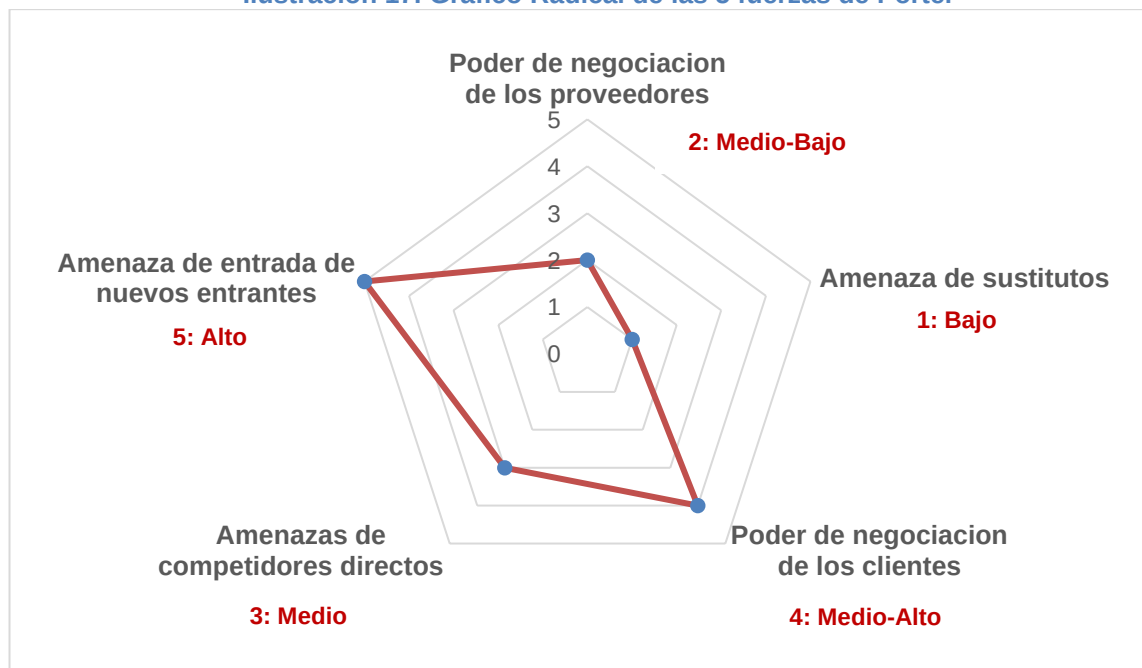
La intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria depende de ciertos factores que hacen que sea más fuerte o débil, que consiste en alcanzar una

posición en el mercado de privilegio y la preferencia del consumidor a la hora de escoger. Esto se da, debido a los esfuerzos de las empresas que hagan, en cuanto a publicidad, introducción de nuevos productos y mejoramiento del servicio.

Dado que, en el sector de confecciones, hay muchas microempresas y pymes, hay una gran rivalidad muy fuerte; pues entre precios y calidad no hay mucha diferencia y en su mayoría, todas están enfocadas a un mismo mercado objetivo.

Por lo tanto, esta es una amenaza media para la empresa, pues hay una gran cantidad de competidores con poca diferenciación en sus servicios, precios y calidad. Sin embargo, este sector está creciendo de una forma acelerada y se espera un mayor crecimiento, en donde se podría evidenciar un claro líder del mercado (como una gran maquiladora) y reducir un poco esta amenaza.

Ilustración 17. Gráfico Radical de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se ahondará en la situación interna de la empresa, a través del cual se pretende definir el entorno de cada una de las áreas que constituyen a Asconfeccion S.A.S identificando fortalezas y debilidades de los procesos realizados en cada una de ellas, de modo que nos permita obtener un conocimiento más completo del funcionamiento de la organización, vital para la formulación y planteamiento estratégico.

4.1. Recursos y Capacidades de la Empresa.

Para determinar los recursos y capacidades de la empresa, se hará una recopilación de información de acuerdo con la experiencia de los dueños y la observación de los procesos desarrollados.

4.1.1. Presentación de la Empresa.

La empresa Asconfeccion S.A.S nace con el objetivo de cubrir una necesidad de formar personal para el sector textil y confecciones, el cual tuvo que reinventarse para afrontar las condiciones de mercado. Debido a esto la empresa crea objetivos los cuales trataron de cumplir en la primera etapa de desarrollo pero que debido a la carga de trabajo y estructura de la organización aún están pendientes por cumplir.

4.1.2. Misión

“Con el desarrollo de las diversas etapas surtidas hasta ahora, convertirnos en una alternativa para las empresas locales y regionales que desarrollan prendas de moda, siendo una alternativa en la elaboración de pantalones con una alta calidad en la terminación del producto y una productividad que nos permita la continuidad del ejercicio.”

4.1.3. Visión

“Convertirnos y lograr un alto estándar de calidad y eficiencia con el propósito de conformar un grupo de clientes que permita la optimización de la capacidad

instalada además de iniciar el desarrollo en la elaboración de prendas propias entrando a competir en el mercado (diseño, corte, confección, mercadeo).”

4.1.4. Clientes

Asconfeccion S.A.S ha logrado convertirse en el proveedor del servicio de maquila de grandes empresas del sector textil como Manufacturas Elliot, Azúcar, Unipunto Internacional y Confecciones y promociones, lo que le ha permitido mantener un volumen de trabajo constante durante todo el año, logrando un flujo de trabajo continuo en planta. Adicionalmente la empresa presta los servicios a otras empresas locales y en comparación a las anteriores, de menor tamaño las cuales complementan las cargas de trabajo.

4.1.5. Recursos Humanos

Asconfeccion S.A.S cuenta con un promedio de 20 empleados, incluyendo a sus fundadores, los cuales laboran tiempo completo. La cantidad de trabajadores suele fluctuar debido al volumen de trabajo y a la alta rotación de personal. El 90% de los colaboradores están el total del tiempo cumpliendo funciones operativas en planta de producción y 2 (los fundadores) se encargan de las labores administrativa

4.1.6. Proveedores

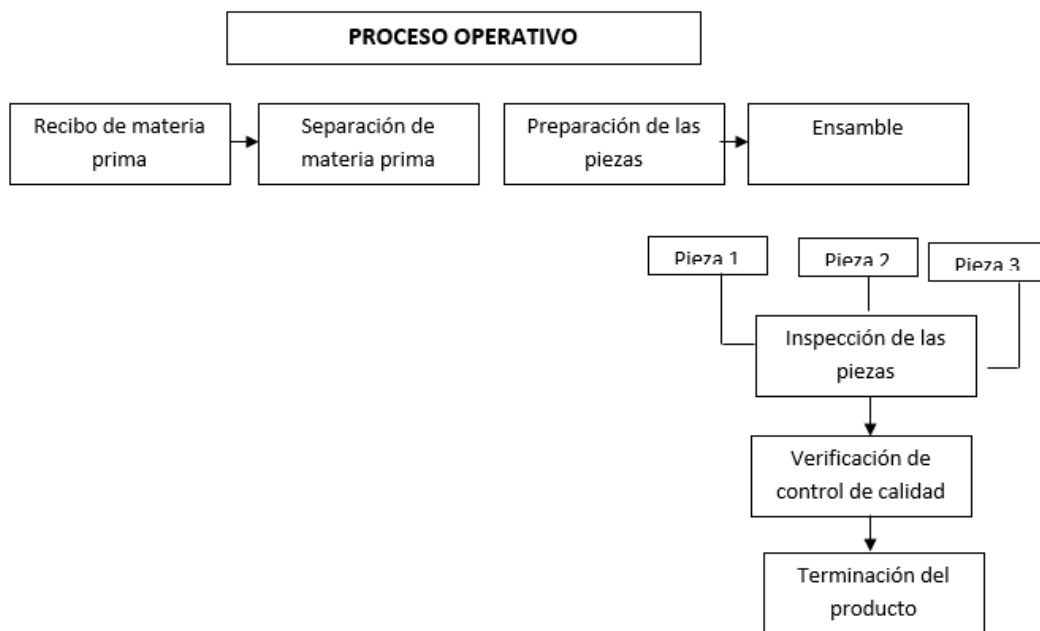
La empresa se provee de principalmente 3 distribuidores de insumos básicos de confección con los cuales ya ha formado una relación comercial fuerte. Ninguno posee exclusividad de algún insumo en particular, lo que no genera inconvenientes ni duelos de poder entre el proveedor y la empresa.

4.1.7. Proceso Productivo

El principal proceso productivo que se realiza en la empresa es la confección. Este es un proceso diario, por lo que ya tiene un flujo de trabajo definido con ligeras modificaciones de acuerdo con las especificaciones del cliente. Este flujo se ha diseñado para que siga una ruta específica en la planta, con el fin de reducir el tiempo en el desplazamiento de las unidades en cada puesto de trabajo, así como la detección temprana de problemas. A continuación, el listado de procedimientos:

1. Se recibe el corte, una muestra y la ficha técnica
2. Separación de Trabajo: despiezar cada una de las partes de la prenda (bolsillos, pretina, delantero, trasero entre otras piezas por pintas)
3. Traslado de las piezas que requieren ser fusionadas para preparación
4. Inicia el proceso de ensamble
5. 1 operario filetea delanteros, aletilla, aletillon y las piezas que lo requieran
6. 1 operario hace pegue de cierres y se le entregan delanteros, aletilla y aletillon, la ficha técnica y la muestra
7. Al mismo tiempo los demás involucrados adelantan los procesos de la prenda de acuerdo con las especificaciones del cliente
8. Verificación por parte de la supervisora de los procesos en el control de calidad
9. Terminación de la prenda
10. Traslado a la mesa de inspección.
11. Inicia proceso de especiales para el término de la prenda. (Botón, Ojal, Presilla y Plancha)

Ilustración 18. Mapa de Proceso Productivo



Fuente: Elaboración propia a partir de testimonio

4.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

Profundizar en los procesos de la organización permite identificar aspectos claves al momento de realizar la planificación estratégica. A continuación, se detallará en el proceso administrativo con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades que incidirán al momento de plantear el diseño de la estrategia,

4.2.1. Planeación.

El proceso de planeación en Asconfeccion S.A.S no está establecido formalmente. Sin embargo, este cumple con algunas de las características de la planeación administrativa como lo es el establecimiento de metas u objetivos a determinados periodos de tiempo y la continuidad en los procesos para alcanzar dichos objetivos.

A comienzos de año la junta directiva de la organización revisa los resultados financieros y de producción del año que concluye y es a partir de estos que establecen las metas a alcanzar para el año en curso. A su vez, a partir de las metas establecidas determinan inversiones, compras, presupuesto y plan de trabajo.

Las metas establecidas no son informadas a los operarios, por lo que hay un desconocimiento del personal en cuanto al que hacer y cómo se pretende hacerlo creando conflictos entre el personal de planta y los fundadores, lo cual genera desorganización y baches en el flujo de la producción considerables que retrasan la salida de los cortes, y, por ende, de los ingresos para la empresa.

La poca dinámica de planeación ha hecho a la empresa limitarse a la hora de enfrentarse con los constantes cambios en el entorno y que no le permiten explorar nuevos objetivos; por ejemplo, en el proceso de compra de materias primas, no se tiene un parámetro de compras, que establezca cómo, cuándo, y a cuánto comprar. Lo que hace que, si se agota algún material, puede que la producción en algún momento se detenga y se deba esperar hasta que el proveedor tenga la disponibilidad de enviar lo que se requiere.

El problema de no hacer el proceso de planeación formalmente hace que la empresa no tenga una respuesta inmediata al constante cambio que se vive en la industria y en la economía. Por esto, se hace urgente planear a un futuro lo que la empresa quiere y esto hará más proactiva la organización.

4.2.2. Organización

El proceso de organización no está establecido formalmente. Si bien hay clara una estructura organizacional esta se formó con la interacción del día a día y no por un establecimiento de cargos, objetivos y procesos de parte de la empresa. Teniendo esto en cuenta, no hay un manual de funciones definido, pero si un reglamento interno de trabajo, el cual está disponible para los trabajadores y de los cuales se les da una breve inducción al momento de ser contratados.

En la etapa de prueba y contratación es el momento donde se puede divisar con mayor claridad este proceso, puesto que después de ser firmar contrato, se le hace una breve inducción al trabajador con respecto a que hace la empresa, para que y como, se le presenta al personal en planta y se le indica las tareas y el reglamento interno de la empresa, de modo que el personal tenga claro sus tareas y las normas que existen en la organización.

Teniendo en cuenta que la planeación también influye en esto, en ocasiones no hay coordinación entre los módulos de trabajo o bien, entre la planta y el jefe debido a que no se comparte la información y los objetivos o metas con cada lote de trabajo o bien, cada cierto periodo de tiempo, lo cual en ocasiones entorpece el flujo de trabajo.

4.2.3. Dirección

Debido a que la estructura organizacional es simple, la dirección se da fácilmente, pues los jefes toman decisiones y se transmiten a la supervisora y operarios muy fácilmente. La información y órdenes siempre se realizan oralmente y no se lleva un registro o no hay un medio por el cual quede constancia de las órdenes o información dada.

El liderazgo por parte de los jefes es diferente, tanto el señor José como la señora Cristina ejercen liderazgo en el grupo, pero de formas muy diferentes, de modo que ambos tienen contacto directo con todos los trabajadores de la empresa. Mientras que el liderazgo ejercido por el señor José es de tipo democrático, el de la señora Cristina es autocrático, causando conflictos en el personal al no tener claro de quien seguir ordenes en determinados casos o bien, quien toma las decisiones con respecto a un tema u otro, puesto que, si bien cada quien tiene un rol definido, la toma de decisiones como despedir a un empleado o realizar una compra son tomadas en conjunto.

La relación con los operarios no es tan fácil, puesto que al ser tan poca gente en la empresa es mucho más estrecha el vínculo entre jefe-operario, lo cual da pie a situaciones de desobediencia e irrespeto entre ellos e incluso entre compañeros. Las situaciones se arreglan inmediatamente, pero de todas maneras tienen un efecto adverso en el ambiente laboral y la moral del grupo.

4.2.4. Control

La empresa tiene procesos de control identificables en el área de producción, en el área contable y en el área de recursos humanos. Pese a que son procesos sencillos, son esenciales para el funcionamiento de la empresa.

En el área de producción se maneja una planilla, la cual es diligenciada a diario por el jefe del área, con ella se lleva control de la producción de cada uno de los operarios durante cada hora de la jornada, de esta manera se logra controlar la producción de cada operario y permite verificar que se estén cumpliendo las tareas establecidas. A partir esto se toman los correctivos pertinentes para alcanzar la meta establecida, o bien, para reorganizar el flujo del trabajo durante el día.

En el área contable a principio de mes se revisa el presupuesto y se hace proyección de los ingresos, esto con el fin de saber si es necesario buscar trabajo (lote de prendas) para cubrir las necesidades del mes. Al mismo tiempo se hace revisión de las obligaciones que tiene la empresa con los bancos, DIAN y otras entidades.

4.2.5. Proceso financiero

El área financiera está a cargo de uno de los fundadores quien se desempeña como contadora, y es quien maneja todo lo relacionado con los procesos contables y nómina de la empresa (generación de informes, balances, calculo y pago de impuestos, registro de facturas, pagos y caja menor), a su vez, esta persona realiza las labores de jefe de producción, lo cual dificulta que pueda llevar a cabo sus labores de forma apropiada en ambos cargos, descuidando en ocasiones el ejercicio contable y centrándose en las tareas operativas.

Desde el 2014 se está ha tratado de hacer análisis mensuales de la situación financiera pero debido a las causas mencionadas anteriormente no es posible y tiene a hacerse revisiones generales semestralmente, sin entrar en detalle de los gastos realizados en cada rubro específico. No hay un análisis de los costos ni hay un presupuesto establecido para área o para compras en el transcurso del año.

Los resultados de la empresa han mejorado, pero siguen sin ser los esperados, ya que si bien hay utilidad no es la esperada y no hay solidez. Si bien tiene capacidad de endeudamiento con entidades bancarias, de momento la empresa tiene deudas con sus fundadores ya que estos pusieron el capital inicial y aun hoy en día no ha retornado el monto invertido en su totalidad.

4.2.6. Proceso productivo

En cuanto a los procesos productivos, puede decirse que son los que más cuidado tienen a la hora de controlarse, pues es de los vitales en la cadena productiva de la empresa. Por esto, se contrata a personal capacitado y calificado para realizar estas labores, que como se manejan máquinas y prendas delicadas, deben ser personas idóneas para estos cargos.

En este proceso es donde más planeación se trata de aplicar, pues la producción es de la parte más importante para el funcionamiento de la empresa desde el punto de vista financiero. La planeación se da cada que llega un nuevo lote de trabajo al taller, ya que a partir de las operaciones que deban realizarse con dicha prenda es que se distribuye el trabajo, se asignan tareas a los operarios y se establecen tiempos para tarea y en si para el proceso en general.

Sin embargo, en el manejo de inventario (particularmente de insumos) no es el apropiado, pues tienen una gran cantidad de distintos tipos distribuidos en planta sin tener una idea de la cantidad ni mucho menos del costo de estos. Si bien se trata de utilizar la mayor cantidad posible cada que un nuevo lote de trabajo entra en producción, usualmente es necesario comprar para reabastecer el stock.

La infraestructura con la que cuenta la empresa es del tamaño requerido para la capacidad que actualmente posee la empresa y todas sus operaciones se encuentran concentradas en un solo punto. Sin embargo, la empresa ha tenido que adaptarse a espacios no acondicionados para uso industrial, por lo que ha tenido que hacer modificaciones en la infraestructura eléctrica para el uso de las máquinas.

4.2.7. Recursos Humanos

Para Asconfeccion ha sido problemático encontrar con el personal idóneo para su funcionamiento. En la parte administrativa dispone de personal con conocimientos contables y administrativos con formación universitaria, por el contrario, en planta, ningún operario cuenta con una formación técnica o tecnológica, todas las

operaciones que realizan han sido aprendidas en trabajos previos o de forma empírica.

En general, el clima laboral es bueno, todos los empleados tienen claridad en los derechos y deberes que tienen, y en las responsabilidades que deben cumplir para el proceso de la empresa. En algunos casos, se puede observar falta de motivación de los empleados, por situaciones que se crean entre áreas, problemas de índole personal, que llega a crear malentendidos y a alterar el ritmo de trabajo en la planta. Pese a estos incidentes, los cuales no suelen ser reiterados, hay compañerismo por parte del grupo.

Una de las prioridades de la empresa para con su personal es el cumplimiento de sus deberes como empleador, por lo que hay cumplimiento con de las obligaciones laborales, como el pago del salario, las afiliaciones a la entidad de Salud y ARP. Esto da seguridad y confianza, ya que en la mayoría de los talleres satélite no es posible encontrar este tipo de condiciones.

4.2.8. Mercadeo

A partir de lo observado se identifica que la organización funciona bajo un modelo Bussiness to Bussiness (B2B) puesto que crea directamente las relaciones con sus clientes, estableciendo relaciones con otras empresas del sector en vez de centrarse en los clientes finales del producto, en este caso, las prendas de vestir. Poniendo en práctica esta metodología, la empresa ha logrado ahorrar tiempo y recursos al momento de conseguir sus clientes, ya que tiene una conexión directa, permitiendo mejor comunicación, rapidez y atención a las necesidades expresadas por sus clientes de acuerdo a las variables del mercadeo.

Pese a la aplicación de la metodología B2B, la organización no cuenta con un equipo formal de mercadeo, las funciones relacionadas a la promoción de la empresa y demás son realizadas por el fundador José Fuentes y son ejercidas de manera informal, sin una planeación concreta o un delineamiento de estrategia a seguir. De manera informal el señor José ejerce como representante de la empresa y la promociona con posibles clientes, creando relaciones interpersonales que permiten posteriormente la consecución de trabajo.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación del plan estratégico es una parte vital para entender cuál es la dirección que tomará la empresa a mediano y largo plazo. Para la construcción de este se parte de los hallazgos encontrados en los análisis externo e interno, con los cuales se construye el universo en el cual habita la empresa y se pretende construir las estrategias a futuro.

Para esto, se desarrolla en primer lugar un análisis a través de la matriz EFE y la matriz EFI para evaluar las variables encontradas en los análisis realizados previamente. Posteriormente la matriz PEEA para determinar el posicionamiento estratégico de Asconfección y finalmente se desarrollará la matriz DOFA para ver el detalle de los puntos estratégicos de la empresa.

5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - MATRIZ EFE

De acuerdo con las variables identificadas anteriormente relacionadas con el entorno externo de la empresa, se pasa a realizar la Matriz de Factores Externos, donde se ubican todas las variables que toca el entorno externo, y se les da una calificación de acuerdo con peso que tengan dentro de la empresa.

Esta matriz facilita el resumen de las variables externas como económicas, sociales, culturales, tecnológicas y del sector, de las que se hablaron en este capítulo y que son las que afectan directamente a la empresa para futuras decisiones y diseño de estrategias.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Respuesta de la empresa mala = 1
- Respuesta de la empresa media = 2
- Respuesta de la empresa superior a la media = 3
- Respuesta de la empresa superior = 4

Después de realizar la matriz, se analiza el resultado a partir de la media establecida por el mercado, que es del 2,5.

Tabla 19. Matriz EFE

Factores claves	Peso Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
Incremento de la población.	0,03	3	0,09
Grupos de edad	0,06	3	0,18
Índices de Natalidad y Mortandad	0,02	2	0,04
Variedad de grupos étnicos en la ciudad	0,05	4	0,2
Situación laboral de la población caleña	0,07	3	0,21
Incremento de las mujeres en el mercado laboral	0,04	4	0,16
Variabilidad de la Muestra Mensual Manufacturera	0,2	2	0,4
Balanza Comercial	0,02	3	0,06
Asociaciones del sector textil	0,1	4	0,4
Variedad de culturas y subculturas de la sociedad colombiana	0,04	4	0,16
AMENAZAS			
Aumento de las familias con bajos ingresos	0,01	1	0,01
Desigualdad en el acceso a educación	0,04	3	0,12
Decrecimiento del producto interno bruto	0,04	1	0,04
Comportamiento de los sectores industriales	0,04	2	0,08
Comportamiento de la producción real según la actividad manufacturera y grupo de mercancías	0,07	2	0,14
Planeación gubernamental del gobierno en turno	0,04	1	0,04
Desigualdad y libertad de compra	0,02	1	0,02
Modificaciones en la legislación laboral	0,02	2	0,04
Modificaciones en la legislación tributaria.	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,48

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el resultado de la tabla 19, la matriz de evaluación de factores externos arroja un resultado de 2.48, estando por debajo de la media. Lo que significa que la empresa no está aprovechando de la mejor manera las oportunidades y a su vez, no responde o bien, no evita de la manera más adecuada las amenazas del entorno. Esto la pone en una condición desfavorable puesto que evidencia la dependencia y afectación que actualmente tiene la organización de los factores externos.

Una oportunidad clave para la empresa es la oportunidad de asociaciones entre actores del sector textil, no solo siendo la empresa misma parte de una sociedad sino, además, las asociaciones que logren construir sus clientes con otras empresas del sector. Con este nuevo relacionamiento pudieran surgir nuevas alianzas, clientes y/o oportunidades en nichos de mercado diferentes.

Por otra parte, hay amenazas que pueden afectar el aprovechamiento de las oportunidades, como las modificaciones en la legislación tributaria, siendo este uno de los factores que más golpea a la empresa afectando directamente sus ingresos, teniendo esto una repercusión a mediano y largo plazo en las decisiones que pueda tomar Asconfeccion.

5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MATRIZ EFI

La matriz EFI es una herramienta que ayuda a formular estrategias internas, evaluando las fortalezas y debilidades que identifican dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para la elaboración de esta matriz se utilizan factores críticos de la organización descritos en el diagnostico interno que se realizó previamente.

Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación. Posteriormente se interpretarán los resultados a partir de la media, que en esta escala es de 2,5. A continuación se identifica el peso relativo y su interpretación determinado así:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Tabla 20. Matriz EFI

Factores claves	Peso Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
Procesos de control de la producción establecidos	0,08	4	0,32
Actividades coordinadas entre áreas de la empresa	0,06	3	0,18

Relacionamiento directo con sus clientes	0,05	4	0,2
Desempeño financiero estable y capacidad de endeudamiento	0,05	3	0,15
Personal capacitado y competente	0,07	4	0,28
Estabilidad en costos operativos	0,2	4	0,8
Disponibilidad de la infraestructura requerida	0,04	3	0,12
Equilibrio entre capacidad instalada vs empleada	0,02	3	0,06
Proceso de selección efectivo	0,03	4	0,12
El personal tiene todas las garantías laborales	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Deficiente planeación estratégica a mediano y largo plazo	0,1	1	0,1
Estructura organizacional informal	0,04	1	0,04
Deficiencia en la comunicación hacia el área operativa	0,04	1	0,04
Inactiva socialización de políticas de la empresa	0,04	2	0,08
Deficiencia en administración y control de inventarios	0,05	1	0,05
Rotación de los operarios de producción	0,04	1	0,04
Motivación a los empleados	0,02	2	0,04
Percepción por parte del personal	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,86

Fuente: Elaboración propia

El resultado mostrado en la tabla 20 es de 2.86, dejando ver que sus fortalezas tienen más peso que sus debilidades. Pese a que esta sobre la media, no debe ignorarse la presencia de debilidades significativas para la empresa a las cuales debe prestar atención ya que pudieran convertirse en obstáculos para la consecución de objetivos y el planteamiento de nuevos planes.

De acuerdo con los resultados de la matriz de factores internos, la mayor fortaleza de la empresa es la estabilidad en los costos operativos con un valor de 0,8; por lo que debe tenerse en cuenta como una variable a explotar durante el planteamiento y desarrollo de estrategias que ayuden al crecimiento de la organización.

Sin embargo, de no atenderse las debilidades mostradas anteriormente pueden convertirse en problemas que afecten profundamente a la organización en un mediano y/o largo plazo. Según los resultados de la matriz la mayor debilidad de la empresa es la deficiente planeación a mediano y largo plazo, pues no se realiza una planeación a conciencia a un proyecto acción mayor de 1 año, dificultando la toma de decisiones de la junta directiva con respecto a inversiones, compras, manejo de personal, inventario, entre otros.

5.3. Matriz PEEA

La matriz PEEA es un instrumento que permite determinar la posición estratégica de la empresa al determinar 4 factores relevantes: fuerza financiera (FF), fuerza de la industria (FI), Estabilidad ambiental (EA) y ventaja competitiva (VC).

Para desarrollar esta matriz en primer lugar se identifican los factores relevantes para cada variable, partiendo de los análisis interno y externo; luego se asigna una calificación de 0 a 6, donde 0 es una gran debilidad o amenaza y 6 el mayor grado de fortaleza u oportunidad. Estos valores serán promediados para luego crear los ejes vertical y horizontal donde se determinará la posición estratégica de la empresa⁷¹.

Tabla 21. Matriz PEEA

Factor	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
A. Estabilidad ambiental								
Económicas			x					
Sociales				x				
Culturales				x				
Políticos			x					
Tecnológicos						x		
Calificación Promedio del Factor			4	6		5		3
	Calificación							
B. Fuerza de la industria	0	1	2	3	4	5	6	
Crecimiento del sector			x					
Perspectivas del mercado			x					
Competidores directos					x			

⁷¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. P. 42

Fuerza de competidores					X			
Fuerza de compradores						x		
Fuerza de proveedores				x				
Fuerza de productos sustitutos			x					
Fuerza de nuevas empresas						x		
Calificación Promedio del Factor			6	3	8	10		3,375
	Calificación							
C. Ventaja Competitiva	0	1	2	3	4	5	6	
Participación en el mercado					X			
Portafolio de productos					X			
Calidad del producto							x	
Canales de distribución						x		
Imagen corporativa					X			
Calificación Promedio del Factor					12	5	6	4,6
	Calificación							
D. Fuerza financiera	0	1	2	3	4	5	6	
Gestión de recursos					X			
Liquidez					X			
Endeudamiento				x				
Rentabilidad						x		
Calificación Promedio del Factor				3	8	5		4

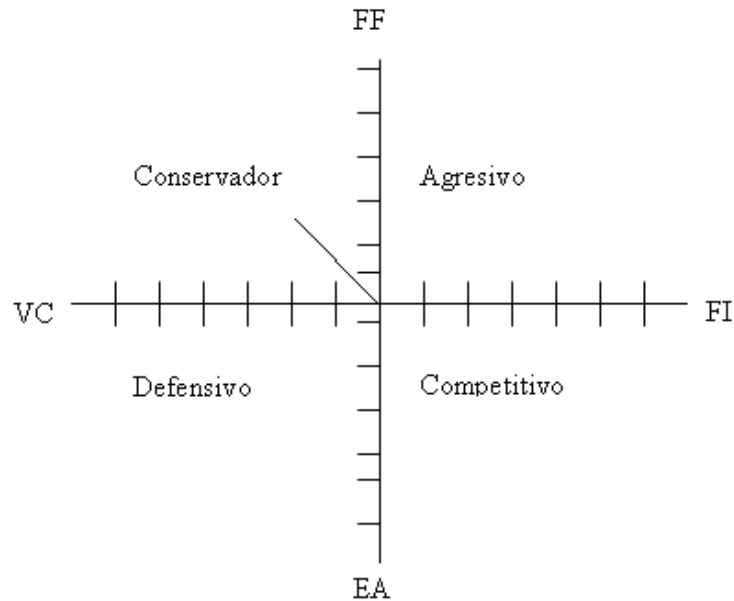
Fuente: Elaboración propia adaptado del libro Gerencia Estratégica – Humberto Serna G.

Con los resultados de la tabla 21 se desarrolla la siguiente ecuación para determinar los puntos cardinales de la empresa:

- Eje vertical=FF-EA= 4-3 = 1
- Eje horizontal= FI-VC= 3.375-4.6 = -1.225

De esta manera se tienen las coordenadas para construir la ilustración:

Ilustración 19. Posición Estratégica de Asconfeccion



Fuente: Elaboración propia adaptado del libro Gerencia Estratégica – Humberto Serna G.¹

A partir de la ilustración 19 se determina que Asconfección se encuentra en una posición conservadora, siendo la estabilidad ambiental la mayor amenaza a la que se enfrenta la empresa y la ventaja competitiva su mayor fortaleza, por lo cual se debe enfocar la estrategia a contrarrestar, en la medida de lo posible, los efectos adversos del entorno externo.

5.4. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que condensa lo que es la empresa y el entorno en el que esta se desarrolla en un solo espacio. A través de esta permite visualizar de manera concreta todo el universo de la empresa, al enfrentar tanto los factores externos como internos que influyen en la operación de Asconfección.

La matriz DOFA toma en consideración las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa, permitiendo recrear un ambiente más realista del entorno en el que la empresa se desenvuelve y permitiendo la formulación de las estrategias a través del análisis de estos factores. Para realizar la matriz DOFA para Asconfeccion, se toman las variables descritas en los capítulos anteriores en el

entorno externo e interno, que se calificaron en la Matriz EFE y Matriz EFI. En la tabla 22 se presentarán las variables mencionadas anteriormente y, a partir de estas, se expondrán una serie de estrategias las cuales serán señaladas a continuación:

Tabla 22. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1. Incremento de la población.		1. Aumento de las familias con bajos ingresos
2. Grupos de edad		2. Desigualdad en el acceso a Educación
3. Índices de Natalidad y Mortandad		3. Decrecimiento del producto interno bruto
4. Variedad de grupos étnicos en la ciudad		4. Comportamiento de los sectores industriales
5. Situación laboral de la población caleña		5. Comportamiento de la producción real según la actividad manufacturera y grupo de mercancías
6. Incremento de las mujeres en el mercado laboral		6. Planeación gubernamental del gobierno en turno
7. Variabilidad de la Muestra Mensual Manufacturera		7. Desigualdad y libertad de compra
8. Balanza Comercial		8. Modificaciones en la legislación laboral
9. Asociaciones del sector textil		9. Modificaciones en la legislación tributaria.
10. Variedad de culturas y subculturas de la sociedad colombiana		
11. Relación entre hedonismo y consumismo		
12. Oportunidades de la legislación comercial		
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Procesos de control de la producción establecidos	Crear asociaciones con gremios del sector ubicados en la ciudad. (O9, O11, F2, F3)	Crear asociaciones estratégicas con proveedores o compra de acciones de estos. (A4, A9, F1, F2)
2. Reputación en el nicho de mercado en el que se desempeña	Crear una estrategia de mercadeo que permita posicionarse en el mercadeo. (O10, O12, O1, F4, F8)	Diseñar productos para diferentes segmentos económicos. (A1, A4, A5, F6, F7, F8)

3. Relacionamiento y alianzas directas con sus clientes	Crear una línea propia de prendas de vestir. (O2, O5, O6, O10, F1, F7, F8)	Fortalecer del sentido de pertenencia a la empresa. (A1, A2, A3, F9, F10)
4. Desempeño financiero estable y capacidad de endeudamiento	Aprovechar las políticas del sector industrial y gubernamental con el fin de aumentar capacidad productiva. (O7, O8, O9, F2, F4)	
5. Personal capacitado y competente	Incursionar en nuevos mercados. (O7, O8, O9, F2, F4, F7, F8)	
6. Estabilidad en costos operativos	Mejorar eficiencia y eficacia en los procesos productivos. (O7, F1, F9)	
7. Disponibilidad de la infraestructura requerida		
8. Equilibrio entre capacidad instalada vs empleada		
9. Proceso de selección efectivo		
10. El personal tiene todas las garantías laborales		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1. Deficiente planeación estratégica a mediano y largo plazo	Reorganizar estructural y administrativamente la empresa. (O4, D2, D3)	Adquirir nuevos clientes establecidos en diferentes nichos de mercado. (A1, A4, A6, D1)
2. Estructura organizacional informal	Construir una estrategia junto con la Cámara de Comercio de Cali. (O12, D1, D2, D3)	Ampliar el mercado buscando clientes en otras ciudades del territorio. (A5, A7, D1)
3. Falta de comunicación en el área administrativa	Fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa. (O5, O6, D2, D6)	
4. Inactiva socialización de políticas de la empresa	Mejorar los procesos de planeación estratégica. (O9, D1, D2, D8)	
5. Deficiencia en administración y control de inventarios		
6. Rotación de los operarios de producción		
7. Motivación a los empleados		
8. Falta de aplicación de conceptos estratégicos en sus actividades diarias.		

Fuente: Elaboración propia

6. DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO

Para diseñar el plan estratégico 2018-2021 de la empresa Asconfeccion S.A.S se empezará por definir el direccionamiento estratégico, estableciendo la misión, visión y valores corporativos para la empresa, con el propósito de tener una base sobre la cual definir el marco estratégico, los objetivos, estrategias, políticas e indicadores.

6.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los elementos que conforman el direccionamiento estratégico son fundamentales para las organizaciones, puesto que permite establecer a dónde se quiere llegar y como lograrlo. La definición del propósito de la empresa y justificar las razones de su operación son la base principal de la cual debe partir cualquier organización para determinar el direccionamiento estratégico a seguir.

A partir de los hallazgos a partir de las matrices de formulación estratégica se construye el siguiente aparte, donde se dará cuenta de los aspectos más importantes para dar indicios de la dirección que deberá Asconfección, empresa que por su carácter familiar y empírico no había desarrollado una planeación estratégica en sus años de funcionamiento. De esta manera se presenta un planteamiento para la dirección de Asconfección en el periodo 2018-2021.

6.1.1. Formulación de la misión

Como se mencionó anteriormente, debido a que la empresa no contaba con una misión establecida esta se crea a partir de los resultados obtenidos en las matrices ilustradas anteriormente y del testimonio recogido de los socios de la empresa.

Dada la posición estratégica en la cual se encuentra la empresa se plantea a continuación la misión, la cual tiene una base conservadora, dada su capacidad actual:

Misión: *“Con el desarrollo de las diversas etapas surtidas hasta ahora, convertirnos en una alternativa para las empresas locales y regionales que desarrollan prendas de moda, siendo una alternativa en la elaboración de pantalones con una alta*

calidad en la terminación del producto y una productividad que nos permita la continuidad del ejercicio.”

6.1.2. Formulación de la visión

Dadas las oportunidades que plantean el entorno y las fortalezas de la empresa se plantea la siguiente visión, que tiene como base la búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes.

Visión: *“Convertirnos y lograr un alto estándar de calidad y eficiencia con el propósito de conformar un grupo de clientes que permita la optimización de la capacidad instalada además de iniciar el desarrollo en la elaboración de prendas propias entrando a competir en el mercado (diseño, corte, confección, mercadeo).”*

6.1.3. Valores

Los valores definidos por Asconfección son aquellos que se han mantenido presentes durante su desarrollo, reflejando la esencia de su actuar, el de su gerencia y el de sus empleados.

Adicionalmente, a través de estos se pretende fortalecer la relación de la empresa con los empleados, los clientes y proveedores, reforzar las ventajas competitivas y mejorar las debilidades encontradas durante el análisis previo.

- **SOLIDARIDAD:** La empresa está comprometida con el trabajo por el bien común, con el fin de brindar bienestar a la sociedad y a sus trabajadores.
- **INTEGRIDAD:** Asconfeccion actúa conforme a las normas éticas, sociales y legales relacionadas con el trabajo.
- **RESPETO:** Asconfeccion posee un alto sentido del deber con la comunidad y la ciudad, cumpliendo con las obligaciones legales y sociales que involucran nuestro negocio.
- **COMPROMISO:** Asconfeccion valora las cualidades y derechos de los demás como personas y como parte de una sociedad.

6.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EL cuadro de mando integral (CMI) puede utilizarse como una aplicación que permite expresar a una compañía los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia propuesta, permitiendo identificar cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en él un plan estratégico⁷².

A partir de la misión, visión y valores propuestos anteriormente, se plantean los objetivos, la estrategia y las políticas que empezarán a regir en la empresa y los cuales se verán reflejados en el plan estratégico propuesto.

6.2.1. Perspectiva financiera

¿Qué garantiza financieramente el crecimiento rentable y sostenible en beneficio inversionistas?

- Incrementar la rentabilidad: El objetivo principal de toda empresa es la continua generación de valor especialmente para sus accionistas y/o socios, pues estos esperan tener retorno superior al capital invertido.
- Reducir costos a través de innovación constante: Mediante este objetivo se pretende mejorar la estructura de costos mediante la inversión de tiempo y dinero en innovación, la cual permite mejorar la calidad no solo del proceso sino también del producto final, logrando así satisfacer mejor las necesidades de los clientes y permitiendo a la empresa ser más competitiva en el mercado.
- Generar nuevos ingresos por la creación de nuevas líneas de servicio: Mediante este objetivo se pretende la generación de nuevos ingresos para la empresa mediante la creación de nuevos productos, que irán encaminados a satisfacer las necesidades del mercado.

6.2.2. Perspectiva del cliente

¿Cómo puede la organización ofrecer una propuesta de valor que le permita ser la primera opción del cliente en soluciones de maquila?

⁷² Cuadro de mando Integral, Sinnexus, Consultado el 6 de octubre de 2018, URL=<https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx >

- Brindar un servicio con calidad, disponibilidad y precios competitivos: Se pretende con este objetivo es mantener el posicionamiento de la empresa, mediante la diferenciación en el mercado y generar el reconocimiento de esta a través de la calidad, la disponibilidad y los precios que ofrece en su servicio.
- Brindar un servicio único: Con este objetivo se espera que la organización ofrezca productos de calidad, que satisfagan la necesidad de confianza, seguridad y estatus que los clientes finales demandan.
- Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio único: Con este objetivo se espera que el cliente sienta la diferencia entre la empresa y la de la competencia. Mediante una experiencia única y satisfactoria tanto con el servicio como del proceso de elaboración.
- Lograr una relación de perdurabilidad con el cliente: Con este objetivo se pretende lograr que el cliente prefiera y sea fiel a la empresa. Esto mediante una gestión adecuada de las relaciones y/o contactos establecidos en los diferentes clientes estando al pendiente de las necesidades y requerimientos, de modo que fortalezca las relaciones entre ellos.

6.2.3. Perspectiva de procesos internos

Teniendo en cuenta la propuesta de valor, ¿Cómo convertirnos en el taller satélite que responda a las necesidades del cliente?

- Mejorar los procesos productivos continuamente a través de la innovación y la mejora tecnológica: Este objetivo se alcanza mediante la inversión en nuevas tecnologías, con las cuales la organización logra ser más productiva, garantizando la calidad de sus productos y a la vez siendo más competitiva en su sector.
- Diseñar nuevas líneas de servicio: Para esto se deben conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, logrando así rediseñar la prestación del servicio de modo que cumpla con las características exigidas por ellos.
- Mejorar el flujo de los procesos productivos: Gracias a esto se permite mejorar la relación beneficio-costos tanto para el cliente como para la empresa al mejorar los tiempos de trabajo, afectando directamente los tiempos de entrega y a su vez, el flujo de trabajo en la organización.

- Estudiar el rediseño de los procesos administrativos llevados a cabo por la organización para mejorar la eficiencia operativa de estos procesos.

6.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?

- Capacitar al personal para que sea competente y hábil en todos los procesos organizacionales: Siendo el talento humano el recurso más valioso con el que cuenta toda organización, su desarrollo profesional se convierte en un objetivo muy importante, en el cual lo que se espera es perfeccionar al trabajador en su puesto mediante capacitaciones donde se desarrollen sus fortalezas, donde se le proporcionen más conocimientos que contribuyan al mejor desempeño en su labor.
- Crear una cultura de servicio al cliente y a la comunidad: Para toda organización es muy importante la comunicación y la relación que tenga con sus clientes y aun también con la comunidad, pues esta hace parte de su medio ambiente externo. Con este objetivo se pretende resaltar la importancia que tiene el cliente para la organización y de esta forma retribuirle su aporte mediante un excelente servicio enfocado a construir una relación perdurable y de gana-gana entre la empresa y el cliente.

Una vez completa la etapa de las perspectivas, se debe hacer la construcción de los objetivos a partir de la interpretación de las acciones a lograr en cada una de ellas. Es por tal motivo que se identifican las palabras claves de cada una, permitiendo identificar las expectativas de la estrategia a plantear para la organización. En la siguiente tabla se sintetiza lo expuesto anteriormente:

Tabla 23. Identificación de palabras clave por perspectiva

Perspectiva	Palabras Clave
Financiera	Productividad que nos permita la continuidad del ejercicio
Del cliente	Convertirnos en una alternativa para las empresas locales y regionales que desarrollan prendas de moda
Procesos internos	Siendo una alternativa en la elaboración de pantalones con una alta calidad en la terminación del producto
Aprendizaje y crecimiento	Con el desarrollo de las diversas etapas surtidas hasta ahora

Fuente: Elaboración propia

A partir de la identificación de las palabras clave en cada una de las perspectivas, se hace la construcción de los objetivos por cada una de las perspectivas, de manera que ayude a identificar con mayor puntualidad los temas en los que debe centrarse la organización de acuerdo con visión y misión para la construcción del mapa estratégico.

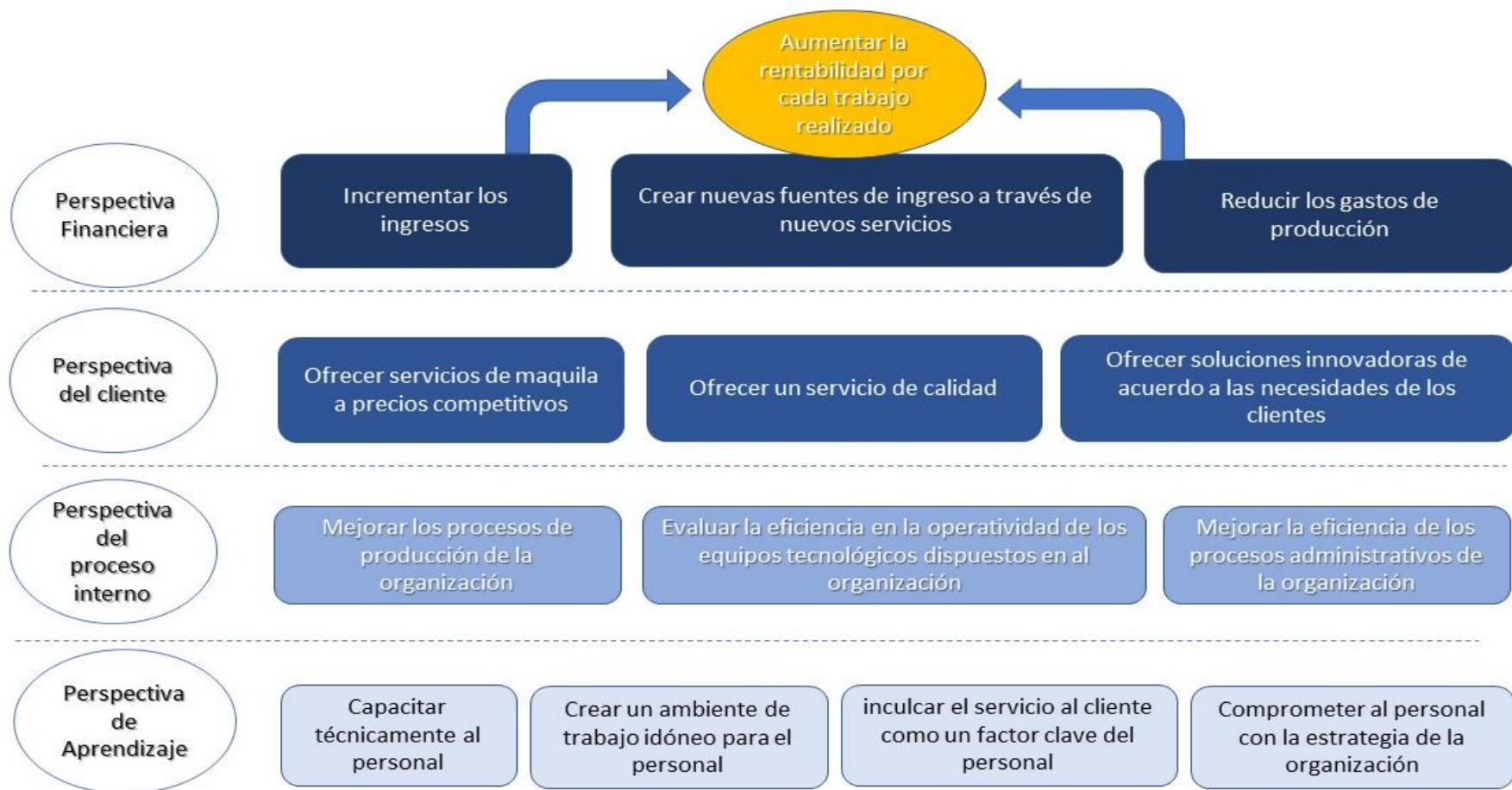
Tabla 24. Objetivos por perspectiva

Pregunta Perspectiva Financiera	Objetivos Perspectiva Financiera
¿Qué garantiza financieramente el crecimiento rentable y sostenible en beneficio inversionistas?	Incrementar los ingresos
	Reducir los gastos de producción
	Aumentar rentabilidad por cada trabajo realizado
	Crear nuevas fuentes de ingreso a través de la prestación de nuevos servicios
Pregunta Perspectiva del cliente	Objetivos Perspectiva del cliente
¿Cómo puede la organización ofrecer una propuesta de valor que le permita ser la primera opción del cliente en soluciones de maquila?	Ofrecer el servicio de maquila a un precio competitivo
	Ofrecer soluciones innovadoras de acuerdo con las necesidades de los clientes
	Ofrecer un servicio de calidad
Pregunta Perspectiva de los procesos internos	Objetivos Perspectiva de procesos internos
Teniendo en cuenta la propuesta de valor, ¿Cómo convertimos en el taller satélite que responda a las necesidades del cliente?	Mejorar los procesos de producción de la organización
	Evaluar la eficiencia en la operatividad de los equipos tecnológicos dispuestos en la organización
	Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la organización
Pregunta Aprendizaje y crecimiento	Objetivos Perspectiva aprendizaje y crecimiento
¿Con qué Talento humano, sistemas de información y clima organizacional logramos lo anterior?	Capacitar técnicamente al personal
	Crear un ambiente de trabajo idóneo para el personal
	Comprometer al personal con la estrategia de la organización
	inculcar el servicio al cliente como un factor clave del personal

Fuente: Elaboración propia

Ya contruidos los objetivos, se hace la creación del mapa estratégico, el cual nos permite visualizar de manera gráfica y en conjunto la estrategia de la organización.

Ilustración 20. Mapa Estratégico Asesorías y servicios a la confección S.A.S



Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados en la tabla 24, se proponen unas tácticas que corresponden a las estrategias planteada en la Matriz DOFA expuesta anteriormente, estas están relacionadas con los objetivos generales de cada perspectiva, cada uno de estos acompañados por una política empresarial, la cual está contenida en la siguiente tabla:

Tabla 25. Perspectivas, tácticas y políticas

Perspectiva	Objetivos	Tácticas
Financiera	Incrementar los ingresos	• Buscar nuevos clientes en la ciudad de Cali • Ampliar la base de clientes fieles a través del relacionamiento en el sector • Realizar un estudio de mercado para identificar nuevos servicios que se pudieran prestar
	Reducir los gastos de producción	
	Aumentar rentabilidad por cada trabajo realizado	
	Crear nuevas fuentes de ingreso a través de la prestación de nuevos servicios	
Mercado	Ofrecer el servicio de maquila a un precio competitivo	• Mejorar cadena de producción • Buscar nuevos proveedores que ofrezcan insumos con una calidad-costo competitiva • Adaptarse a las tendencias del mercado mediante la aplicación de herramientas provistas por terceros (cámara de comercio, Indetex, etc.)
	Ofrecer soluciones innovadoras de acuerdo a las necesidades de los clientes	
	Ofrecer un servicio de calidad	
Procesos	Mejorar los procesos de producción de la organización	• Replanteamiento de operaciones asignadas a cada operario • Establecer tiempos por operación y no por prenda, de acuerdo con características del lote de trabajo • Implementar Sistema ISO 9000:2015
	Evaluar la eficiencia en la operatividad de los equipos tecnológicos dispuestos en la organización	
	Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la organización	
Aprendizaje	Capacitar técnicamente al personal	• Realizar una evaluación del clima laboral, que permita dar un diagnóstico claro sobre la situación actual de los colaboradores, y así plantear un plan de mejora. • Fortalecer el Recurso Humano, invirtiendo en capacitación del personal, apoyando el plan carrera y actividades de esparcimiento.
	Crear un ambiente de trabajo idóneo para el personal	
	Comprometer al personal con la estrategia de la organización	
	Inculcar el servicio al cliente como un factor clave del personal	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 25 de tácticas y políticas, se observa que conforme a lo planteado para lo que serán los objetivos estratégicos, se plantean las tácticas que

será la forma de darle cumplimiento a los objetivos y las políticas que dan respuesta a las perspectivas financiera, de mercado, de procesos y de aprendizaje y desarrollo.

Para el desempeño de dichas tácticas se plantean actividades e iniciativas que se deben realizar para llegar al logro de los objetivos planteados. Cada iniciativa viene acompañada de un indicador que permitirá medir los resultados de las estrategias y el cumplimiento de las mismas, así mismo, se determina el encargado de llevar a cabo las acciones correspondientes para la consecución de los objetivos planteados.

Tabla 26. Actividades e iniciativas

Perspectiva	Objetivos	Tácticas	Iniciativas	Resultado	Indicador	Responsable
Financiera	Incrementar los ingresos	• Buscar nuevos clientes en la ciudad de Cali • Ampliar la base de clientes fieles a través del relacionamiento en el sector • Realizar un estudio de mercado para identificar nuevos servicios que se pudieran prestar	Buscar posibles mercados en el país para abrir punto de venta o distribución del producto.	Tener mayor cobertura del mercado en la ciudad de Cali	Margen bruto de utilidad	Jefe Comercial
	Reducir los gastos de producción					
	Aumentar rentabilidad por cada trabajo realizado					
	Crear nuevas fuentes de ingreso a través de la prestación de nuevos servicios					
Mercado	Ofrecer el servicio de maquila a un precio competitivo	• Mejorar cadena de producción • Buscar nuevos proveedores que ofrezcan insumos con una calidad-costo competitiva • Adaptarse a las tendencias del mercado mediante la aplicación de herramientas provistas por terceros (cámara de comercio, Indetex, etc.)	Evaluar la posibilidad de hacer contrato de exclusividad con empresas del sector	Aumentar presencia en el mercado	Crecimiento de Ingresos operacionales Participación total en el mercado	Jefe Comercial
	Ofrecer soluciones innovadoras de acuerdo con las necesidades de los clientes		Hacer presencia en ferias o espacios disponibles para crear relacionamiento			
	Ofrecer un servicio de calidad		Unirse a grupos del sector existentes en la ciudad de Cali			
Procesos	Mejorar los procesos de producción de la organización	• Replanteamiento de operaciones asignadas a cada operario • Establecer tiempos por operación y no por prenda, de acuerdo con características	Realizar estudio de tiempos y resignación de recursos	Mejorar los procesos y optimizar tiempo y recursos.	Índice Costo-Beneficio	Jefe de producción
	Evaluar la eficiencia en la operatividad de los equipos tecnológicos dispuestos en la organización					

	Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la organización	del lote de trabajo • Implementar Sistema ISO 9000:2015	Reestructuración de proceso de producción	Mejorar el tiempo de respuesta a los clientes.	Índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas.	Jefe de producción
Aprendizaje	Capacitar técnicamente al personal	•Realizar una evaluación del clima laboral, que permita dar un diagnóstico claro sobre la situación actual de los colaboradores, y así plantear un plan de mejora. •Fortalecer el Recurso Humano, invirtiendo en capacitación del personal, apoyando el plan carrera y actividades de esparcimiento.	Evaluación del clima laboral	Mejorar y fortalecer el clima y la cultura laboral.	Clima Laboral	Jefe Recursos Humanos
	Crear un ambiente de trabajo idóneo para el personal		Evaluar las cargas laborales de los empleados.	Equilibrar las cargas laborales de los empleados para optimizar el trabajo.	Nivel de rendimiento de los empleados	Jefe Recursos Humanos
	Comprometer al personal con la estrategia de la organización		Brindar capacitaciones a los empleados.	Fortalecer las competencias operativas de los colaboradores.	Inversión en formación por empleado.	Jefe Recursos Humanos
	inculcar el servicio al cliente como un factor clave del personal		Brindar reconocimientos a los empleados con mayor rendimiento	Creación de Plan de Incentivos		Jefe Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Para las iniciativas mencionadas en la tabla anterior se especifican unas actividades programadas en cómo se van a realizar y cuánto tiempo aproximado va a tomar en llevarse a cabo. Por lo que a continuación se resumen estas actividades por cada objetivo planteado.

7. MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En este capítulo se recomiendan los indicadores de gestión que dan respuesta al control que se debe ejercer sobre los objetivos, estrategias y políticas planteadas en el capítulo 6.

Los mecanismos de control son una parte importante en la planeación estratégica, ya que permite evaluar el desempeño y desarrollo de los objetivos y estrategias e identifica si están funcionando o no, por lo que permite tomar correctivos y plantear mejoras en el plan de acuerdo con los resultados obtenidos. Lo anterior se realizará con los indicadores de gestión que se acomodan a lo que el plan requiere.

En los cuadros siguientes se podrá ver los indicadores propuestos para cada iniciativa de los objetivos, proponiendo adicionalmente otros indicadores de gestión que servirán para medir otros procesos de la empresa, al igual que políticas que la empresa no tiene y que deben quedar expuestas para el mejor desarrollo de este proyecto.

Tabla 27.Indicadores de Gestión de la Estrategia

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Frecuencia	Fuente
Financiera	Incrementar los ingresos	Ingresos operacionales año actual/ Ingresos operacionales año anterior	Semestral	Estados de Resultados
	Aumentar rentabilidad por cada trabajo realizado	Utilidad Operacional/Ventas	Semestral	Estado de Resultados
	Reducir los gastos de producción	Producción actual / Producción año anterior	Anual	Estados de Resultados Comparativo
	Crear nuevas fuentes de ingreso a través de la prestación de nuevos servicios	ingresos por servicios nuevos/ingresos totales	Anual	Estado de Resultados
Del Cliente	Ofrecer un servicio de calidad	Numero de lotes sin reproceso/Número total de pedidos/lotes de trabajo	Anual	Encuestas de Satisfacción
	Ofrecer soluciones innovadoras de acuerdo con las necesidades de los clientes	Número de clientes frecuentes	Anual	Informe de Ventas
	Ofrecer el servicio de maquila a un precio competitivo	Precio de venta/precio más bajo del mercado	Trimestral	Informe de Ventas - Bases de datos del sector CCC.

Procesos Internos	Evaluar la eficiencia en la operatividad de los equipos tecnológicos dispuestos en la organización	Tiempos por operación	Mensual	Informes de seguimiento, Tablas de toma de tiempos
	Mejorar los procesos de producción de la organización	Nivel de producción actual/Nivel de producción año anterior	Trimestral	Informes de producción
	Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la organización	Nivel de cumplimiento de la normatividad/legislación	Mensual	Informes de gerencia
Aprendizaje	Capacitar técnicamente al personal	Porcentaje de Productividad del empleado	Mensual	Tablas de indicadores de tiempos
	Crear un ambiente de trabajo idóneo para el personal	Encuestas clima laboral	Anual	Informe de rotación de empleados
	Inculcar el servicio al cliente como un factor clave del personal	Número de quejas y reclamos	Mensual	Reporte de Recursos Humanos
	Comprometer al personal con la estrategia de la organización	Nivel de rotación del personal/total de empleados	Anual	Informe de rotación de empleados

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente es importante para la organización el establecimiento de indicadores de gestión empresarial que le permitan la medición de los objetivos y estrategias planteadas, pues es de muy importante para el desarrollo de la empresa y el control del plan que se pretende se siga para los próximos tres años.

Tabla 28. Indicadores de Gestión empresarial

Indicador	Formula del indicador	Explicación	Frecuencia	Fuente
Liquidez	Activo circulante / Pasivo circulante	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias	Semestral	Balance General
Índice de Desempeño	Resultados alcanzados / Resultados planeados	Mide los resultados obtenidos generales o por área.	Trimestral	Evaluación de desempeño
Rentabilidad del negocio	Utilidad de la empresa / Ventas	Mide la rentabilidad general de la empresa	Trimestral	Estado de Resultados
Rotación de lotes de trabajo	Lotes de trabajo realizado/tiempo total disponible	Establece la entrada de lotes de trabajo y si el cumplimiento de los estándares establecidos para prestar el servicio	Mensual	Informe de ventas

Fuente: Elaboración propia

7.1. POLÍTICAS GENERALES

Las políticas permiten apoyar el alcance de los objetivos estratégicos y se determinan por áreas para mayor cubrimiento de la empresa.

La principal política de la empresa es la calidad, a partir de esto se ha buscado estructurarse de forma que le permita cumplir este objetivo buscando siempre personal altamente capacitado que permita la confección de prendas de alta calidad de acuerdo con las especificaciones del cliente.

El cumplimiento es otra de las políticas adquiridas por la organización. El entregar a tiempo los trabajos adquiridos es otro de los puntos clave que Asconfeccion ha asumido y desarrollado desde su concepción como taller satélite, lo que crea una relación de confianza con sus clientes, formando relaciones comerciales sólidas.

7.1.1. Política Comercial

- Verificar mensualmente las ventas de acuerdo con matriz de control dispuesta para tal fin.
- Identificar trimestralmente las tendencias del mercado para así ajustar las estrategias propuestas.

7.1.2. Política Financiera

- Mantener los niveles de cartera a un máximo de 90 días.

7.1.3. Política de Recursos Humanos

- Brindar condiciones óptimas de trabajo a nuestros empleados

7.1.4. Política de Calidad

- Garantizar la satisfacción permanente de nuestros clientes y sus necesidades, brindando disponibilidad los servicios de nuestra organización siempre con la más alta calidad.

8. CONCLUSIONES

Las empresas hoy en día están en un entorno altamente complejo en donde los cambios y la turbulencia se constituyen como una norma para el desarrollo de las actividades de cada organización. Este entorno, marcado por la tecnología, la alta velocidad de la información y el cambio constante de preferencias en el mercado implica que las empresas tienen que pensar, evaluar y reestructurar sus planes y así poder responder al tan competido entorno contemporáneo.

Si bien este marco en el que se desarrollan las organizaciones es complejo y difícil de predecir, los gerentes no pueden dejar de planear y prever escenarios futuros en los cuales competirá la organización, por lo cual el aprovechamiento de la información y su análisis se convierte en una herramienta para mantener competitiva toda organización.

El presente documento consigna el análisis estratégico planteado para Asconfección, empresa del sector textil que, si bien ha tenido una larga trayectoria, se ha enfrentado a grandes retos, planteados principalmente por el entorno tan turbulento en el que desarrolla su operación. Si bien la gerencia ha logrado sortear con éxito cada reto que los cambios macroeconómicos, taxativos y culturales ha interpuesto, se puede observar que no existía una previsión de estos en los planes de la organización.

Con lo planteado en los capítulos previos se le plantea a la empresa una nueva realidad sobre el universo en el que esta compete y se ponen de manifiesto las capacidades que esta tiene, con las cuales se pueden sortear las posibles amenazas que tanto la han afectado.

Es así como, en el análisis externo realizado en el capítulo 3 se identificó el fuerte impacto que tiene para las empresas, especialmente de este sector económico, los cambios en cada uno de los entornos, siendo especialmente las variables del entorno político y económico las que más impactan a la organización puesto que inciden directamente en el sector afectando tanto a clientes directos como a la organización misma. Adicionalmente se pudo constatar la dificultad de este sector de la economía debido a la alta competencia entre los actores del mercado y las incidencias de los costos que tienen las empresas al ejercer sus actividades productivas como factores clave para la supervivencia de las organizaciones, por lo que, al plantear los distintos escenarios y estrategias, estos dos entornos se convierten en los proveedores de oportunidades y amenazas de más peso para el

análisis, buscando a través del planteamiento estratégico que la organización pueda escudarse con mayor efectividad ante el exterior.

Por otra parte, a través del análisis interno desarrollado en el capítulo 4 se pudo identificar la falta de estructura, sin embargo, esto no fue impedimento para el desarrollo de sus procesos productivos, por lo que se hizo el respectivo análisis identificando todas aquellas debilidades que incidían de forma directa e indirecta en el rendimiento de las operaciones productivas, puesto que estas son el core principal de la organización. Gracias a esto se definen las áreas existentes en la organización y se identifican los procesos realizados por cada una, así como la identificación y descripción del proceso administrativo de la organización. Con base a esta información se sugiere una reestructuración administrativa la cual permitirá una mayor agilidad y control de la empresa en sus procesos productivos y administrativos, dándole adicionalmente herramientas que fortalecerán su desempeño a mediano y largo plazo.

Finalmente, en los capítulos siguientes se realiza la formulación y diseño del plan estratégico a través de las variables identificadas en los análisis anteriormente realizados dando como resultado identificar aquellos aspectos con los que cuenta la organización que le han permitido existir hasta el día de hoy pese a que se encuentra en un sector tan competitivo y de alta mortandad a corto plazo. Es a partir de dichos aspectos que se realiza el planteamiento estratégico y la definición de objetivos, actividades y tácticas a realizar para la aplicación y buen resultado del ejercicio realizado.

El presente documento no solo se constituye como una guía para la empresa, a través de sus páginas se plasman las capacidades de la autora y las habilidades obtenidas a través del transcurso de su carrera profesional. El aprendizaje obtenido a través de este se constituye como muestra de las capacidades a futuro para liderar y gestionar diferentes decisiones en múltiples circunstancias.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Asconfeccion S.A.S realizar la implemetacion del plan estratégico diseñado en los tiempos sugeridos en cronograma expuesto previamente, lo cual permitirá corregir y mejorar aspectos de la empresa que impactaran directamente en la calidad de sus procesos y por ende en el producto final.

Para esto se propone la formación formal o bien, la asesoría de personal con conocimientos en el campo de la planeación y estrategia empresarial, que, en conjunto con un tecnólogo puedan aportar herramientas concretas para la toma de decisiones al intervenir de manera directa en los procesos críticos de Asconfeccion. Así mismo, para lograr la aplicación y acoplamiento del plan estratégico planteado anteriormente en la organización se sugiere realizar una amplia comunicación de los cambios a realizar con los colaboradores, de modo que no solo sean los fundadores los enterados de la situación y proceso de cambio, esto con el fin evitar posibles malentendidos o rumores que pudieran perjudicar el rendimiento productivo de la empresa. Adicionalmente la comunicación de los cambios a implementar permitirá crear una “cultura de cambio” en la organización involucrando a todos los actores y dando, así como resultado un mejor acoplamiento de las actividades planteadas con las tareas diarias

Después de implementar la estrategia, se propone una evaluación de esta a través dentro de los primeros 6 meses para determinar si su funcionamiento es el adecuado y así poder hacer las correcciones pertinentes, esto puede visualizarse a través de los indicadores sugeridos previamente como medida de control para la implementación de la estrategia hasta el año propuesto.

Una vez terminado dicho periodo, se alienta a la organización a realizar nuevamente este ejercicio conscientemente y en la nueva situación en la que se encuentre en dicho periodo de tiempo, puesto que resulta una excelente herramienta que permite a la empresa orientarse y continuar con unos objetivos claros y una ruta trazada, reduciendo el riesgo generado por las incidencias externas a la organización.

10. BIBLIOGRAFIA

- ROBELLO, Jorge Enrique; DUQUE Carlos Alberto, LOPEZ, Leonardo Ángel, Perfil del Sector Manufacturero en Colombia”, Universidad Santiago de Cali, 2011
- Entrevista María Cristina Cañar, Santiago de Cali, 30 de mayo 2016.
- PONCE De León, Guillermo. Coyuntura: Sector Textil-Confecciones en Colombia. Observatorio Económico Inexmoda [online], septiembre 2010 [Citado 20 de mayo 2010], Disponible en: <<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/ANDI%20092010%20Sector%20Textil%20Confecciones%20en%20Colombia%202001-2010.pdf> >
- RAMON, Javier M. RESTREPO, Diana. AGUIRRE, Yenny C. Crisis externa y desaceleración de la economía colombiana en 2008-2009: coyuntura y perspectivas. En: Perfil de Coyuntura Económica No. 12, 28 noviembre de 2008 [Citado 20 de mayo de 2016], Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n12/n12a2.pdf> >
- PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Universidad del Valle
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Granica, 1999.
- MONTEALEGRE, Patricia; ALVARÉZ, Hernán. Plan estratégico 2009 - 2012 para el fondo de empleados de Gases de Occidente S.A (E.S.P.) [recurso electrónico,] - tesis de maestría
- MONTILLA, Steven; WITTING, Planeación Estratégica Autoservicio Doña Irma [En Línea]. Universidad ICESI. [Consultado 25 de Abril de 2017] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81018/1/montilla_planeacion_estrategica_2016.pdf
- MORENO, Jorge E. Planeación Estratégica para la Compañía Flekos Sport S.A. [En Línea] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68647/1/planeacion_estrategica_compa%C3%B1a.pdf
- ROJAS, Miguel D.; MEDINA, Laura J. Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos. Colombia: Ediciones de la U, 2011

- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del Management estratégico. Argentina: Granica, 1999.
- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008
- PÉREZ C., Martha. Como formular un plan estratégico en las organizaciones. Colombia. 1989
- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. p.60
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. 13 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004
- MORENO, Jorge E. Planeación Estratégica para la Compañía Flekos Sport S.A. [En Línea] URL: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68647/1/plan_eacion_estrategica_compa%C3%B1ia.pdf
- PÉREZ C., Martha. Como formular un plan estratégico en las organizaciones. Colombia. 1989
- HERNANDEZ Sampieri, Robert. Metodología de la Investigación. 3ed. México: McGraw-Hill, 2003. p.15.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO, Programa de Transformación Productiva, URL: <https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO, Textil y Confecciones, URL: <https://www.ptp.com.co/categoria/textilyconfecciones.aspx>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto, URL: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20515%20DE%20L%2030%20DE%20MARZO%20DE%202016.pdf>
- Nacimientos 2017 – Preliminar, Cuadro 2. Nacimientos por área y sexo, según departamento y municipio de ocurrencia, <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos/nacimientos-2017>>
- Defunciones no Fetales - Cuadro 3. Defunciones por grupos de edad y sexo, según departamento, municipio y área donde ocurrió la defunción<[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos/nacimientos-2017)

[tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-no_fetales/defunciones-no-fetales-2017>](#)

- Cali, segunda ciudad con mayor población afrodescendiente en el país, Julián Cardona Oficina de Comunicaciones de la Secretaría de Bienestar Social <URL=http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/51642/cali_segunda_ciudad_con_mayor_poblacin_afrodescendiente_en_el_pas/>
- EL PAIS, Consultado el 20 de Septiembre de 2017, URL=<<http://www.elpais.com.co/economia/leve-aumento-del-desempleo-en-cali-entre-diciembre-y-febrero.html>>
- Ministerio de Educación. (12 de abril de 2012). Educación Superior. Recuperado el 6 de octubre de 2017, URL=<http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles92779_archivo_pdf_Boletin20.pdf>
- Producto Interno Bruto -PIB- IV trimestre 2016 y Total 2016; DANE; URL<<http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4078-producto-interno-bruto-pib-iv-trimestre-2016-y-total-2016>>
- Boletín Técnico Primer Trimestre 2017 – Cuentas Trimestrales; DANE, URL<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim17_oferta_demanda.pdf>
- Comunicado de Prensa – Primer Trimestre 2016 – Cuentas Trimestrales; DANE; URL <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_ltrim16_oferta.pdf>
- Comunicado de Prensa – Producto Interno Bruto – Primer Semestre 2017, DANE, URL <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_ltrim17_oferta.pdf>
- Encuesta De Opinión Industrial Conjunta, ANDI, Septiembre 2016, <URL=<http://www.andi.com.co/SitEco/Documentos%202015/Informe%20EOIC%20Septiembre%202016.pdf>>
- Informe Encuesta de Opinión Industrial Conjunta Enero-Abril 2017, ANDI, URL<=<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Informe%20EOIC%20Abril%202017.pdf>>
- Encuesta Mensual Manufacturera- Emm - Abril 2017, DANE, URL<=http://dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_abr17.pdf>

- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 – Todos por un nuevo país. Pág. 109
- Boletín de Prensa – Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2012.
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/boletín_pobreza_2012xx.pdf
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Balance Sector Industrial 2011. [En línea]. Bogotá: DNP. [Consultado 30 noviembre de 2012]. Disponible en Internet: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Balance Sector Industrial 2011. [En línea]. Bogotá: DNP. [Consultado 30 noviembre de 2012]. URL: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=143659PROEXPORT>. Sector textil y confecciones. 2012]
- Revista Dinero, Producción industrial colombiana cayó 0,6% en 2017 [URL= <<https://www.dinero.com/economia/articulo/produccion-industrial-en-colombia-2017/255294>>
- Revista Dinero, Producción industrial colombiana cayó 0,6% en 2017 [URL= <<https://www.dinero.com/economia/articulo/produccion-industrial-en-colombia-2017/255294>>
- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 párrafo 2
- ROMAN, O., PATIÑO, C. y otros. (2010). Pensamiento estratégico. Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de MiPymes. Cali: Editorial Bonaventuriana.