

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA
COMPAÑÍA “CONFECCIONES BJS”

DIEGO ANDRES CUBIDES ACOSTA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SOACHA
2015

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA
COMPAÑÍA “CONFECCIONES BJS”

DIEGO ANDRES CUBIDES ACOSTA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Tutor
Jason Steve Pulido
Administrador de empresas.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SOACHA
2015

A Dios
Fuente y sustento de todo en mi vida
“El que hace que llegue a ser” (Efesios 1:11)

A mis padres, Luis Cubides y Janeth Acosta
Quienes con su apoyo, cariño y esfuerzo
Me han ayudado para llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, porque por Él y para El todas las cosas fueron creadas, y en su amor permitió que lograra concluir esta etapa de mi vida, y no solo permitió sino que me brindo las herramientas, el tiempo y las fuerzas para lograrlo, a Él sea toda gloria y honor en este camino que es mi vida.

A mis padres, quienes no escatimaron nada con tal de permitirme desarrollar mi carrera, quienes entendieron cuando decidí estudiarla y me brindaron su amor y apoyo incondicional en todo este proceso, esta tesis es más de ellos que mía.

A mi compañero Wilmer Amado quien fue un apoyo impresionante en los últimos semestres de este proceso y sin el cual se que no hubiera logrado concluir con tal eficiencia mi pregrado en administración, Dios te bendiga y te recompense por todo tu esfuerzo.

Al profesor Jason Steve Pulido, quien con sus consejos y ejemplo me ha enseñado el arte de la administración de una forma más amena y real no solo en lo laboral, sino en el ámbito de la pasión por la administración.

Por último, a la corporación universitaria Minuto de Dios y sus profesores que me apoyaron durante todo este proceso de aprendizaje y crecimiento.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
1.1. Pregunta de investigación.	22
1.2. Objetivos de la investigación.	22
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.	22
1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.	22
1.3. Justificación	23
2. DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑÍA.	24
2.1. Análisis de fuerzas externas.	24
2.1.1. ANÁLISIS ECONOMICO.	24
2.1.1.1. Oportunidades entorno económico.	26
2.1.1.2. Amenazas Entorno económico.	26
2.1.2. ANÁLISIS SOCIAL.	27
2.1.2.1. Enfoque familiar.	27
2.1.2.2. Enfoque demográfico.	28
2.1.2.3. Enfoque cultural.	29
2.1.2.4. Enfoque educativo.	32
2.1.2.5. Oportunidades entorno social.	32
2.1.3. ANÁLISIS POLITICO.	33
2.1.3.1. Relaciones internacionales.	33
2.1.3.2. Proceso de paz.	34
2.1.3.3. Legislación.	34
2.1.3.4. Oportunidades entorno político.	35
2.1.3.5. Amenazas entorno político.	35
2.1.4. ANÁLISIS GEOGRAFICO.	36
2.1.4.1. Soacha.	36
2.1.4.2. Bogotá.	37
2.1.4.3. Oportunidades entorno geográfico.	39
2.1.4.4. Amenazas entorno geográfico.	39
2.1.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	40
2.1.5.1. Selección de factores críticos.	40

2.1.5.2.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	41
2.2.	Análisis de fuerzas internas.	42
2.2.1.	GERENCIA.	42
2.2.1.1.	Organización.	42
2.2.1.2.	Planeación.	43
2.2.1.3.	Control.	43
2.2.1.4.	Personal.	44
2.2.1.5.	Fortalezas Gerencia.	45
2.2.1.6.	Debilidades Gerencia	45
2.2.2.	PRODUCCIÓN.	45
2.2.2.1.	Fortalezas Producción.	46
2.2.2.2.	Debilidades de producción.	46
2.2.3.	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.	47
2.2.3.1.	Fortalezas investigación.	47
2.2.3.2.	Debilidades investigación.	47
2.2.4.	FINANZAS Y CONTABILIDAD.	48
2.2.4.1.	Fortalezas Finanzas.	52
2.2.4.2.	Debilidades Finanzas.	52
2.2.5.	MERCADEO.	53
2.2.5.1.	Fortalezas Mercadeo.	55
2.2.5.2.	Debilidades Mercadeo.	55
2.2.6.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI	56
2.2.6.1.	Selección de factores críticos de éxito.	56
2.2.6.2.	Matriz EFI.	58
2.3.	Análisis de la competencia: 5 fuerzas de Michael Porter.	60
2.3.1.	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.	60
2.3.1.1.	Economías de escala en la oferta.	60
2.3.1.2.	Requisitos de capital.	61
2.3.1.3.	Políticas gubernamentales restrictivas.	61
2.3.1.4.	Conclusión	61
2.3.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	62
2.3.2.1.	Estructura económica.	62
2.3.2.2.	¿Es costoso cambiar de proveedor?	63
2.3.2.3.	¿Sus productos son demasiado diferenciados?	64
2.3.2.4.	¿Existen sustitutos para sus productos o servicios?	65
2.3.2.5.	Conclusión.	65
2.3.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	65

2.3.3.1.	¿Hay pocos compradores?	65
2.3.3.2.	¿Hay demasiada competencia con productos equivalentes?	65
2.3.3.3.	¿Es costoso para los compradores cambiarnos por otro proveedor?	66
2.3.3.4.	¿Es fácil para los compradores integrarse hacia atrás?	66
2.3.3.5.	¿Representa el precio un porcentaje alto en los costos del consumidor?	66
2.3.3.6.	Conclusión.	66
2.3.4.	PRODUCTOS SUBSTITUTOS.	66
2.3.4.1.	¿Qué productos existen?	67
2.3.4.2.	¿Son más baratos o caros?	68
2.3.4.3.	Conclusión.	68
2.3.5.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.	69
2.3.5.1.	¿El tamaño de los competidores es equiparable?	69
2.3.5.2.	Crecimiento del sector: ¿Lento o rápido?	70
2.3.5.3.	¿Existen barreras a la salida?	71
2.3.5.4.	La rivalidad existente: ¿Se enfoca en qué punto del producto (precio, calidad, etc.)?	71
2.3.5.5.	Conclusión.	72
2.3.6.	MODELO DE PORTER.	72
2.4.	Factores críticos de éxito.	73
2.4.1.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.	74
2.4.2.	VALORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.	76
2.4.3.	CAUSAS DE LAS DEBILIDADES MÁS RELEVANTES.	77
2.4.3.1.	Diagrama Causa-efecto.	78
3.	PROPUESTA DE PLANEACIÓN.	79
3.1.	Misión.	79
3.2.	Visión.	79
3.3.	Objetivos.	79
3.3.1.	OBJETIVO GENERAL.	79
3.3.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.	79
3.4.	Políticas.	80
3.4.1.	ORGANIZACIONALES.	80
3.4.2.	OPERACIONALES.	81
3.4.3.	DESARROLLO HUMANO.	81
3.4.4.	FINANCIERAS.	82

3.4.5. MERCADEO.	83
3.5. FODA.	84
3.6. Propuesta de estructura.	85
3.6.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA.	85
3.6.2. MAPA DE MACROPROCESOS.	88
3.7. Sistema de control.	89
3.7.1. FICHA DE INDICADORES.	89
3.7.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	91
CONCLUSIONES	93
ANEXOS	94
BIBLIOGRAFIA	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Catalogo confecciones BJS, Línea adultos	16
Tabla 2. Catalogo confecciones BJS, Línea infantil	17
Tabla 3. Indicadores económicos entorno externo, insumos, confecciones BJS	25
Tabla 4. Indicadores económicos entorno externo, Productos, confecciones BJS.	25
Tabla 5. Enfoque familiar sociedad colombiana.	27
Tabla 6. Enfoque demográfico sociedad colombiana	28
Tabla 7. Distribución por estrato socio económico, Bogotá.	28
Tabla 8. Distribución por estrato socio económico, Soacha.	28
Tabla 9. ¿Se considera usted creyente o no creyente?	29
Tabla 10. ¿Qué tan importante es la religión en su vida?	29
Tabla 11. ¿De qué religión se considera?	30
Tabla 12. ¿Qué tan importante es la religión en su vida?, Tabla por rango de Edad.	30
Tabla 13. Población en edad escolar Bogotá.	31
Tabla 14. Inventario y Diagnóstico de la Malla Vial de Bogotá D.C. a Diciembre de 2004	38
Tabla 15. Resumen factores externos.	40
Tabla 16. Matriz EFE, Confecciones BJS	41
Tabla 17. Activos confecciones BJS.	48
Tabla 18. Pasivos confecciones BJS.	49
Tabla 19. Patrimonio confecciones BJS.	49
Tabla 20. Balance General Confecciones BJS.	50
Tabla 21. Razones financieras Confecciones BJS	51
Tabla 22. Ventas Confecciones BJS.	53
Tabla 23. Participación mercado Bogotá	53
Tabla 24. EFI – Fortalezas	56
Tabla 25. EFI – Debilidades	57
Tabla 26. Matriz EFI	58
Tabla 27. Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño.	60
Tabla 28. Capital requerido para el inicio de una microempresa manufacturera	61
Tabla 29. Principales empresas importadoras del sector textil confecciones, 2011	62
Tabla 30. Textiles y confecciones importados por Colombia, 2011.	64
Tabla 31. Número de posibles compradores de Bogotá.	65

Tabla 32. Productos sustitutos.	67
Tabla 33. Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño	69
Tabla 34. Participación de Empresas e ingresos según el Tamaño	69
Tabla 35. Crecimiento industria textil.	71
Tabla 36. Modelo de Porter	72
Tabla 37. Características competencia directa.	75
Tabla 38. Matriz de perfil competitivo.	76
Tabla 39. Debilidades mas relevantes confecciones BJS	77
Tabla 40. DOFA confecciones BJS.	83
Tabla 41. Macroproceso operativo.	85
Tabla 42. Macroproceso Estratégico	86
Tabla 43. Macroproceso Apoyo.	87
Tabla 44. Cuadro de mando integral.	91

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
- Grafico 1. Exportaciones de artículos confeccionados de fibras textiles (US FOB) vs. Importaciones de prendas de vestir (US CIF).	18
- Grafico 2. Marco conceptual para el entorno económico de las empresas	24
- Grafico 3. Bogotá. Distribución por rangos etéreos.	29
- Grafico 4. Limites de Soacha	36
- Grafico 5. Clasificación del subsistema vial.	38
- Grafico 6. Estructura organizacional Confecciones BJS	42
- Grafico 7. Crecimiento anual del sector vs crecimiento anual del PIB nacional e industria manufacturera	70
- Grafico 8. Variación anual de la industria manufacturera.	70
- Grafico 9. Crecimiento industria textil.	70
- Grafico 10. Diagrama causa-efecto debilidades confecciones BJS	78
- Grafico 11. Mapa de macroprocesos.	88
- Grafico 12. Ficha de indicadores general.	89

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
- Anexo 1.	95
- Anexo 2.	96

RESUMEN

La empresa Confecciones BJS es una empresa dedicada a la producción y venta de prendas de vestir en Jean y Dril, es de tamaño micro y familiar. Ha sido administrada por los propietarios Luis Cubides y Janeth Acosta desde el año 2000 cuando fue creada.

La presente tesis se divide en 3 grandes apartados los cuales son:

1. Planteamiento del problema.
2. Diagnostico de la organización.
3. Propuesta de planeación y control.

El primer apartado muestra a grandes rasgos la situación actual de la empresa y un análisis general de las causas internas y externas que llevaron a la empresa a su estado actual.

El segundo apartado hace un análisis exhaustivo de las fuerzas internas, externas y de la competencia que tienen influencia en la empresa y en su actuación, a partir de este análisis se determinan los factores de éxito en el medio textil y se establece la posición de la empresa en el mismo.

En el tercer y último apartado se da una propuesta de direccionamiento estratégico por parte del investigador, un análisis FODA con las posibles estrategias a ser tomadas en cuenta por la empresa con base en los hallazgos realizados en el diagnostico, y un sistema de control para una mejora continua de la empresa.

Finalmente se brindan las conclusiones del proyecto y las recomendaciones con respecto a la investigación del proceso productivo de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge como respuesta a la necesidad de orden y planeación de la empresa: Confecciones BJS.

Durante el desarrollo de la misma se busca la detección de los factores críticos del medio interno y externo de la empresa que repercuten en su operación y funcionamiento y a partir de estos hallazgos determinar el rumbo a seguir para la compañía.

Si bien el trabajo hace un análisis intensivo de la compañía y el medio, se limita a tomar la información relevante que aporte para el crecimiento real y sostenible de la empresa en el mercado.

Aunque la investigación responde a una necesidad de la empresa, también permite la aplicación de conceptos administrativos teóricos en el ámbito real del mercado, esto permite la profundización y aplicación de conceptos que el investigador ha venido recogiendo durante la carrera de administración de empresas.

"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA CONFECCIONES BJS"

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Confecciones BJS nace en el año 2000 como un pequeño negocio de ventas de ropa al por menor de manos de Luis Hidran Cubides Vallejo y Janeth Acosta Molina.

Ambos eran trabajadores en la empresa Kenzo Jeans en la cual permanecieron durante varios años en los cuales perfeccionaron sus capacidades y conocimiento en la confección y finalmente decidieron abrir un almacén de ropa en el cual comenzaron a hacer arreglos en una maquina fileteadora de bajo costo.

De allí en adelante el negocio de ventas no dio frutos pero el de la confección empezó a crecer, pasando de una maquina fileteadora a:

- 2 fileteadora.
- 4 Planas.
- 1 dos agujas.
- 1 Maquina cortadora industrial
- 1 Mesa de corte de 2mts x 9mts.

Si bien el negocio en la localidad de Soacha no dio frutos, se abrió un local de ventas en el centro, en la zona de San Victorino, en la bodega Grupo Conf. S.A. Ubicada en la Calle 10 #11-88 el cual se ha acreditado con el pasar de los años y comprando los propietarios un nuevo local anexo al que ya tenían.

Con el tiempo lo que inicio como un negocio recurrente empezó a tomar forma, formalizándose el negocio como microempresa en el año 2000 bajo el nombre de Confecciones BJS (Bendito Jehová Siempre) y ofreciendo el día de hoy los siguientes productos:

Línea	Adultos				
Genero	Producto	Tipo	Descripción	Tallas	Foto (Imagen de muestra)
Masculino	Chaqueta	Clásica	Chaqueta de corte tipo clásico, ideal para vestido informal, ampliamente utilizada para labores que requieren ropa duradera y de larga resistencia como la soldadura, construcción, pintura, etc.	S M L XL XXI	
		Ovejera	Con el corte del tipo clásico, esta chaqueta viene internamente forrada con un material de lana que brinda calor al cuerpo, este material varía en color dependiendo la producción.	S M L XL XXI	
	Pantalón	Colegial	Pantalón en Jean y Lino con el diseño requerido por la mayor parte de colegios de la ciudad de Bogotá	28 30 32 34	
Femenino	Chaqueta	Clásica	Chaqueta de corte entre torero y clásica, adaptado al cuerpo y medidas de las mujeres, que varía en tonalidades y texturas.	S M L XL	
	Chaleco	Informal	Chaleco de corte informal que varía en colores y diseños	S M L XL	

Tabla 1: Catalogo confecciones BJS, Línea Adultos 1

¹ Cubides D. (2015), "Catalogo confecciones BJS, Línea Adultos" – Tabla de elaboración propia. Las tablas que se realizaron por parte del investigador fueron diseñadas con la información y datos proporcionados por los dueños de la compañía, de haberse utilizado información externa para elaborar una tabla, esta contara con las respectivas referencias

Línea	Escolar		
Producto	Material	Descripción	Foto (Imagen de muestra)
Pantalón Colegial	Lino	Pantalones con el diseño requerido por la mayoría de colegios que utilizan este tipo de pantalón en sus uniformes, en color azul, gris y negro	
	Jean	Pantalones con el diseño requerido por la mayoría de colegios que utilizan este tipo de pantalón en sus uniformes, de tipo clásico	

Tabla 2: Catalogo confecciones BJS, Línea infantil 2

Si bien la marca se ha acreditado con el pasar de los años y la cantidad de demanda ha crecido en el sector donde se encuentran ubicados los locales comerciales, con el pasar de los años también ha crecido la competencia y los productos importados han generado un duro golpe a los microempresarios que trabajan desde la informalidad y con capitales reducidos, además de esto agregar las consecuencias de la subfacturación:

- Para el 2011, la cantidad de dólares importados y exportados fue de 1 a 1, cuando en el 2005 esta misma relación era de 1 a 5³, es decir que en solo 6 años se genero un incremento del 500% en las importaciones en el sector textil.

² Cubides D. (2015), "Catalogo confecciones BJS, Línea infantil" – Tabla de elaboración propia

³Revista Semana, "El drama de los textileros" (01 de Junio de 2013), consultado el 20-Jul desde <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>

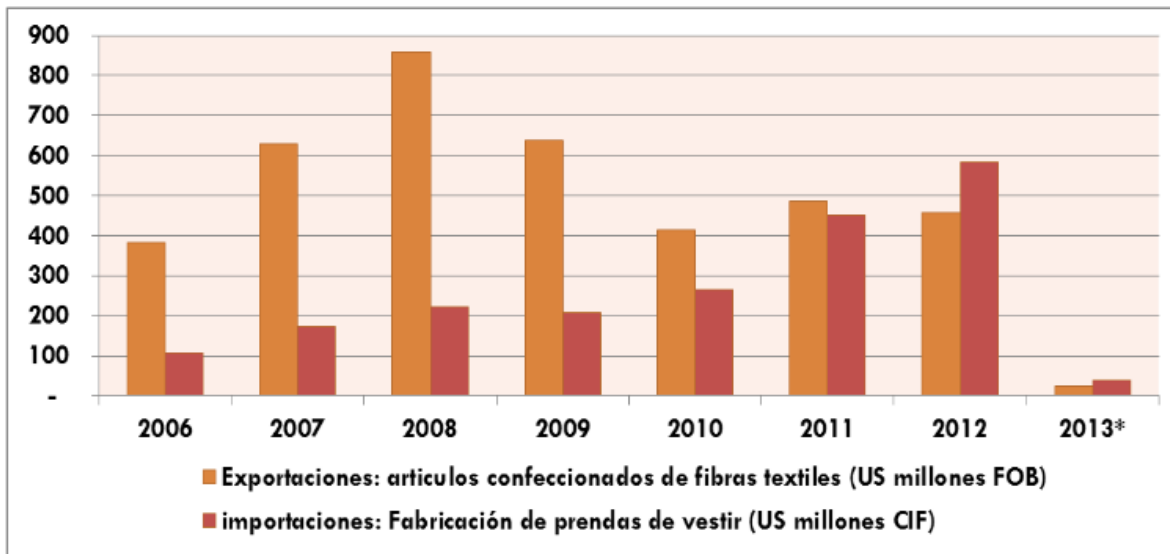


Grafico 1. Exportaciones de artículos confeccionados de fibras textiles (US FOB) vs. Importaciones de prendas de vestir (US CIF). 4

- El contrabando genera circunstancias que hacen difícil mantenerse competitivos si no se tiene una planeación y ventajas claras, según Carlos Eduardo Botero de Inexmoda, ya no es solo el típico contrabando sino que se está dando un “Narco contrabando”, ejemplo de esto es *“la llegada de toallas desde Panamá a un precio irrisorio de 1,85 dólares el kilo, cuando el solo algodón que hay en el producto vale 1,95. Todos se preguntan, ¿cómo se pagaron salarios o comisiones y dónde está la utilidad?”*⁵, esto por mencionar un ejemplo de un flagelo nacional que repercute en el sector textil.
- Según la DIAN solo se registra el 25% del valor real de las materias primas importadas⁶, esto genera que aquellas empresas que desean actuar bajo la legalidad tengan costos variables más altos que los de la competencia que incurre en estos actos de subfacturación.

⁴ Aktiva.Com, (2013), “Exportaciones de artículos confeccionados de fibras textiles (US FOB) vs. Importaciones de prendas de vestir (US CIF)” - Grafico

⁵ Revista Semana, “El drama de los textileros” (01 de Junio de 2013), consultado el 20-Jul desde <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>

⁶ Revista Portafolio, “Subfacturación tiene contras las cuerdas a las confecciones” (13 de Mayo de 2013), consultado el 20-jul desde <http://www.portafolio.co/economia/subfacturacion-textiles-importados>

Si bien estas circunstancias serán tratadas con mayor profundidad en el desarrollo de este documento, con una mirada rápida se deduce que no es un ambiente propicio para microempresas sin preparación, y esto es lo que afectó el desempeño de la empresa en los últimos años, teniendo esta, una reducción en las utilidades y la productividad muy drástica que por poco lleva a la quiebra la naciente compañía.

Además de estas circunstancias externas, también se encuentran circunstancias internas que llevaron a este déficit en el desempeño de la micro empresa:

1. La falta total de contabilidad: Al ser un negocio que surgió y se ha dirigido totalmente empíricamente, no se ha llevado al día de hoy ningún tipo de registro contable que permita verificar *“la realidad económica y financiera de la empresa, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella”*⁷, esto repercute indiscutiblemente en desperdicio y pérdida de oportunidades.
2. La falta de planeación: durante los 21 años de funcionamiento que lleva la empresa se ha manejado una planeación del “día a día”, en la cual solo se consideraban cantidades inmediatas a producir, sin pronósticos ni análisis de variables del mercado, lo que aportó a la pérdida de oportunidades del mercado y uso ineficiente de los recursos, también del desaprovechamiento de las utilidades que generaban la empresa.
3. Falta de claridad en el uso del dinero: No se tiene una distinción entre el dinero que corresponde al capital familiar y el capital de la empresa, lo que decanta en confusión respecto a cuánto se puede gastar y cuánto se debe invertir, además de esto no se tiene una escala laboral y salarial claras.
4. Escasez en innovación: Los cambios en los modelos de las líneas de prendas que maneja la compañía, han cambiando mínimamente con el pasar de los años, lo que pone a la empresa fuera de la vanguardia de la moda actual.

En los últimos 2 años, la empresa se ha venido recuperando pero es necesario que se prepare para los retos que el medio textil propone en la actualidad y que desde su desempeño aporte para la realidad colombiana desde lo social, laboral y económico.

⁷www.gerencie.com, *“Importancia de la contabilidad”* (2013), consultado el 28-Jul desde <http://www.gerencie.com/importancia-de-la-contabilidad.html>

Si bien es cierto que la empresa cuenta con falencias, también en el tiempo de operación ha logrado fortalecer lazos con varios proveedores, siendo conocida entre los mismos y también por los clientes, por lo que al solucionarlas, podría obtener un lugar en el mercado representativo y favorable para sus propietarios, además de esto, el medio está presentando circunstancias favorables para las PYME (Pequeñas y medianas empresas) que pueden ser aprovechadas por Confecciones BJS.

En la actualidad, nos encontramos con un mundo cada vez más libre de límites y barreras entre los países, en muchos aspectos, incluyendo, el que a este trabajo concierne: el económico y empresarial, muestra de esto en América Latina es el continuo crecimiento de medidas de apoyo a las PYME, y la búsqueda de una igualdad de oportunidades de las mismas en medio de un mercado cada vez más competitivo pero también lleno de oportunidades.

En América Latina, las PYME, hallan importancia en 3 aspectos fundamentales según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): *“Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto.”*⁸, a partir de esto podemos inferir la importancia de que las mismas se encuentren a la altura del medio que les rodea.

Desde el área macro en América Latina encontramos la alianza del pacífico, la cual tiene dentro de sus objetivos: *“Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las Partes, con miras a lograr un mayor bienestar, la superación de la desigualdad socioeconómica y la inclusión social de sus habitantes”*⁹, además de esto, la alianza busca la eliminación de barreras económicas entre los países participantes para una mayor circulación de bienes, esto demuestra un interés mayor en los países en el libre mercado y una oportunidad naciente para las Pymes que se encuentre preparadas.

Cabe resaltar que uno de los grandes retos de América Latina en lo que a apoyo a las PYME se refiere es la generación de garantías que permitan a las entidades financieras el apoyo económico a estas empresas sin incurrir en riesgos, esto

⁸ Ferraro C, Stumpo G. *“Políticas de apoyo a las pymes en América Latina”* (2010). Santiago de Chile, Chile. Publicación de las naciones unidas.

⁹ Alianzapacifico.net, *“Acuerdo marco de la alianza del pacífico”* (2012), consultado el 21 de Julio desde <http://alianzapacifico.net/?wpdmdl=4385>

según la CEPAL, debido a *“La falta de información sobre los proyectos de las empresas, sus ventas, potencialidad de crecimiento y la inexistencia o escasa transparencia de los balances contables”* que *“hacen difícil la medición del riesgo de incobrabilidad por parte de las entidades financieras”*¹⁰. En lo que a este aspecto se refiere en Colombia, se mitiga esta contrariedad a través de Bancoldex, la banca de las oportunidades y el Fondo Nacional de Garantías¹¹ (Ver anexo 1) .

En la unión europea, según Procolombia (Antiguamente Proexport), las oportunidades de negociación en lo que a productos textiles en jean se refiere son bastante favorables¹²:

- 48% de las importaciones de Jean en el mundo corresponden a la unión europea.
- De 2010 a 2011 se registro un aumento del 16% en las importaciones de esta clase de productos.

A nivel mundial, las exportaciones colombianas de los productos en Jean representan el 7,1% del total exportado en el mundo. Si bien estamos mirando estos datos a grandes rasgos, es claro que las empresas preparadas, con una planeación estratégica bien definida y continuo sentido de innovación, tendrán grandes oportunidades en el mercado, tanto dentro como fuera del país, y en un sentido más concreto la empresa Confecciones BJS.

¹⁰ Ferraro C, Goldstein E. *“Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina”* (2011). Pág. 7. Santiago de Chile, Chile. Publicación de las naciones unidas.

¹¹ Ferraro C, Goldstein E. *“Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina”* (2011). Pág. 16. Santiago de Chile, Chile. Publicación de las naciones unidas.

¹² PROCOLOMBIA. *“Acuerdo comercial con la Unión Europea”* (2013). Fascículo coleccionable 3 de 4. Consultado el 28-Jul, desde http://www.procolombia.co/sites/default/files/fasciculo_3_-_manufacturas_0.pdf.

1.1. Pregunta de investigación

Con base a esto, surgen las siguientes interrogantes:

- a. *¿Cuáles son los aspectos internos y externos que la compañía debe mejorar para alcanzar sus objetivos y sostenerse en el mercado?*
- b. *¿Cuál es la planeación a seguir una vez se han encontrado las falencias y fortalezas y que se requiere para que esta sea eficaz?*
- c. *¿Cómo puede la empresa Confecciones BJS, en su crecimiento aportar para la realidad colombiana y sacar provecho de los apoyos brindados por la misma en lo que a materia PYMES respecta?*

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Proponer un plan estratégico a 5 años, para la empresa Confecciones BJS que a través del análisis de los factores internos y externos de la misma, plantee soluciones que le permitan alcanzar sus objetivos y consolidarse en el mercado.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Diagnosticar el proceso actual de la empresa Confecciones BJS y detectar los factores críticos de éxito de la misma.
- Proponer un plan estratégico que fortalezca los puntos débiles de la empresa Confecciones BJS y la prepare para las amenazas del medio.
- Diseñar un sistema de control que permita la revisión del desempeño de la compañía en todas sus áreas y sea suministro de información para decisiones futuras.

1.3. Justificación.

El propósito de esta investigación haya su razón de ser en la necesidad urgente de la empresa Confecciones BJS de una planeación estratégica que la prepare para el medio cambiante y globalizado en el que se encuentra inmersa, así mismo, que permita la realización de sus actividades con la mayor eficacia posible, desde el inicio de la operación al contactar y solicitar a proveedores, hasta el control final de todo el proceso realizado.

Además de la necesidad de hacer más eficiente el proceso productivo de la compañía, se requiere también cimentar una imagen clara, una misión atractiva y una visión retadora para así cimentar bases que en el mediano y largo plazo sean el fundamento de las futuras planeaciones de la compañía.

Desde la perspectiva del investigador, este estudio brinda experiencia sobre las funciones principales que como administrador de empresas deberá ejercer así como las diferentes circunstancias que se puedan presentar en el desempeño de su labor, además de esto, se aplican los conocimientos adquiridos durante la carrera en un plano real y con circunstancias de la misma índole, esto permite cimentar conocimientos y aumentar los relacionados con la profesión ya que se hizo necesaria la búsqueda extra curricular de información que permitiera cimentar teóricamente la presente tesis.

Finalmente, a quienes interese este documento como recurso de estudio, hallarán una fuente de conocimiento de las problemáticas que puede presentar una PYME en el área textil en Colombia y, en menor medida, en las pequeñas y medianas empresas de la nación.

2. DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA:

2.1. Análisis de fuerzas externas:

2.1.1. ANÁLISIS ECONOMICO

Si bien para efectos de la presente investigación se toman los datos relevantes del entorno económico, este análisis será de carácter constante para la compañía ya que como lo indica Harold Banguero¹³ *“el análisis del entorno es un ejercicio dinámico y, por lo tanto, de carácter permanente para la empresa, en la medida en que variaciones en las variables relevantes de su entorno implican la toma inmediata de decisiones para adecuarse a esa nueva realidad local, regional, nacional o internacional.”*¹⁴

El entorno económico tiene incidencia en la compañía desde 2 perspectivas en la cadena productiva, una son las entradas y la otra son las salidas de la organización:



Gráfico 2. Marco conceptual para el entorno económico de las empresas¹⁵

¹³ Economista. Universidad del Valle. Ph.D. en Economía. University of North at Chapel Hill. USA. Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente. Cali. Colombia

¹⁴ Banguero H. *“Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa”* (2008). Revista *“El hombre y la máquina”* No. 30. Pág. 69. Consultado el 25-Ago desde <http://ingenieria.uao.edu.co/hombremaquina/revistas/30%202008-1/Articulo%205%20H&M-30.pdf>

¹⁵ Banguero H. *“Marco conceptual para el análisis del entorno económico de las empresas”* (2008). Gráfico. Consultada el 31-Ago desde <http://ingenieria.uao.edu.co/hombremaquina/revistas/30%202008-1/Articulo%205%20H&M-30.pdf>

Desde estas dos perspectivas encontramos el siguiente entorno económico para la compañía:

Insumos		
Indicador	% ó Valor	Incidencia en el entorno empresarial
Tasa de desempleo ¹⁶	9,66%	La oferta laboral que existe para la compañía
Tasa de subempleo ¹⁷	28,1%	
Oferta de mano de obra calificada ¹⁸	21,2%	
Inflación ¹⁹	4,2%	El costo de las materias primas para la producción
Salario Mínimo Legal ²⁰	\$ 644.350	Los costos fijos de la compañía
Auxilio de transporte	\$ 74.000	
Costo energético (Electricidad) (kW x Hora) ²¹	\$ 387	

Tabla 3. Indicadores económicos entorno externo, insumos, confecciones BJS 22

Productos		
Indicador	%	Incidencia en la compañía
Estructura del mercado	Oligopolio con competencia moderada (Ver anexo 2)	Barreras a la entrada de pequeños competidores y fijación de precios dada por las empresas líderes del mercado
Tasa de crecimiento real del PIB ²³	4,6%	Perspectiva de la seguridad económica de la nación y base para las pronósticos y acciones futuras de la compañía
Tasa de crecimiento real del PIB Sectorial ²⁴	5,0%	La capacidad de compra de los consumidores y los costos de colocación en el mercado
Inflación	4,2%	Nivel de demanda esperado y base para los pronósticos de la empresa
Variación IPC ²⁵	3,52%	

Tabla 4. Indicadores económicos entorno externo, Productos, confecciones BJS 26

¹⁶ Banco central de la república, Banco central de Colombia. "Tasas de empleo y desempleo" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>

¹⁷ Nullvalue. "EL SUBEMPLEO AVANZA EN FORMA ACELERADA" (2001). Consultado el 31-ago desde <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-701575>

¹⁸ Sierra J. "Escasez de mano de obra calificada golpea la industria" (2015). Consultad el 31-ago desde <http://www.elcolombiano.com/industriales-de-colombia-evidencian-preocupacion-con-escasez-de-mano-de-obra-calificada-EF2351600>

¹⁹ Banco central de la republica, Banco central de Colombia. "Indicadores de inflación básica y su variación anual" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://www.banrep.gov.co/es/inflacion-basica>

²⁰ Portafolio. "Las reacciones ante el aumento del 4,6% del salario mínimo" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://www.portafolio.co/especiales/salario-minimo-colombia-2015/decision-salario-minimo-colombia-2015>

²¹ Revisión autónoma promedio pagado en este servicio público pagado por la compañía.

²² Cubides D. (2015), "Indicadores económicos entorno externo, insumos, confecciones BJS" – Tabla de elaboración propia

²³El banco mundial. "Crecimiento del PIB (% anual)" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

²⁴ DANE. "INDICE DE PRODUCCION REAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA COLOMBIANA" (2015). Consultado el 01-Sep desde http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/srea_028.xls

²⁵DANE. "Colombia, índice de Precios al Consumidor (IPC)" (2015). Consultado el 01-Sep desde http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/jul15/IPC_Variacion_.xls

Otro factor importante que afecta ambas tanto insumos como productos es la TRM, la cual influye en el precio de las materias primas y como barrera a la entrada a las importaciones extranjeras de productos competidores, esta se encuentra a la fecha en \$3.079, su comportamiento ha sido a la alza en los últimos días²⁷.

Con base a la situación actual del entorno económico previamente mencionado encontramos las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa

2.1.1.1. Oportunidades entorno económico:

- Existe una alta oferta de mano de obra en el medio, lo que brinda poder de negociación a la compañía para las contrataciones necesarias.
- Mayor poder adquisitivo de los consumidores debido al aumento de la producción nacional (PIB).
- Mayor atractivo para los inversores extranjeros debido al crecimiento del PIB, tanto nacional como en el sector.
- Seguridad en el establecimiento de precios y los presupuestos de compras a realizar por la compañía debido a sus variaciones inelásticas y positivas.
- Barrera a la entrada de mercancía extranjera gracias al aumento de la TRM.

2.1.1.2. Amenazas entorno económico:

- Con la tasa de inflación creciendo el valor de las materias primas se encarece, de la misma forma, los costos energéticos y de transporte se ven incrementados y la capacidad adquisitiva en el corto plazo de los consumidores se ve mermada.
- El aumento del salario mínimo acarrea costos de nomina que si no son previstos, se convertirán en pérdidas a mediano plazo.
- Barrera a la entrada debido al oligopolio que presenta la estructura del mercado textil actual.
- Altos costos fijos determinados por el costo energético de la compañía si no se prevén en el costo total.
- Encarecimiento de los precios de insumos traídos del exterior debido al aumento de la TRM

²⁶Cubides D. (2015), "*Indicadores económicos entorno externo, Productos, confecciones BJS*" – Tabla de elaboración propia.

²⁷ Banco central de Colombia. "*Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)*" (2015). Consultado el 01-Sep desde <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

2.1.2. ANÁLISIS SOCIAL

En esta variable del sector externo de la compañía, encontramos 4 enfoques que repercuten en la misma:

- Familiar.
- Demográfico.
- Cultural.
- Educativo.

2.1.2.1. Enfoque familiar:

Enfoque Familiar		
Indicador	#, %	Incidencia en la compañía
Porcentaje de matrimonios en adultos de 18 a 49 años	20%	Nivel de recursos por familias y destino de las inversiones de las mismas.
Porcentaje de adultos de 18 a 49 años en unión libre ²⁸	35%	
Familias de carácter extenso (Niños que viven con adultos aparte de sus padres, como tíos, primos, etc) ²⁹	55%	
Número de personas por hogar Bogotá ³⁰	3,6	
Número de personas por hogar Soacha ³¹	3,8	
Porcentaje de hogares en unión libre ³²	38%	
Porcentaje de divorcios ³³	9%	

Tabla 5. Enfoque familiar sociedad colombiana. 34.

²⁸ Social Trends Institute, Child Trends. "MAPA DE LOS CAMBIOS EN LA FAMILIA Y CONSECUENCIAS EN EL BIENESTAR FAMILIAR" (2014). Ensayo. Pag 15. Consultado el 03-Sep desde <http://worldfamilymap.org/2014/wp-content/uploads/2014/09/WorldFamilyMapESP.pdf>

²⁹ "MAPA DE LOS CAMBIOS EN LA FAMILIA Y CONSECUENCIAS EN EL BIENESTAR FAMILIAR" Pag 12.

³⁰ DANE. "Encuesta nacional de calidad de vida 2008" (2008). Consultado el 04-Sep desde https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwiNoavx197HAhWBj4KHeCHDjA&url=http%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fcondiciones_vida%2Fcalidad_vida%2Fanexos%2FCuadro01.xls&usg=AFQjCNG9_N890HSGRfS4LplqCpATAcbCLA

³¹ DANE. "Censo 2005" (2005). Consultado el 04-Sep desde https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjzYaDw5t7HAhULLB4KHeVRD0U&url=https%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Fcenso2005%2FPERFIL_PDF_CG2005%2F25754T7T000.PDF&usg=AFQjCNEqBNTp_r_07BrJKAG6QxYMuKp3XA

³² Revista credencial. "¿Cómo es la nueva familia colombiana?" (2012). Consultado el 05-Sep desde <http://www.revistacredencial.com/credencial/content/c-mo-es-la-nueva-familia-colombiana>

³³ EL TIEMPO. "¿En que países hay mas divorcios en el mundo?" (2014). Consultado el 05-Sep desde <http://www.eltiempo.com/colombia/tasa-de-divorcios-en-el-mundo/14046179>

³⁴ Cubides D. (2015), "Enfoque familiar sociedad colombiana." – Tabla de elaboración propia

2.1.2.2. Enfoque Demográfico

Enfoque Demográfico		
Tasa de nacimientos	18,06%	Tamaño de nicho de mercado y base para pronósticos del mismo
Tasa de defunciones ³⁵	6,32%	
Tasa de inmigración en Soacha (Total nacional) ³⁶	60%	
Población total Bogotá ³⁷	7.901.559	
Población total Soacha ³⁸	511.262	
Población en condición de pobreza extrema ³⁹	8%	Capacidad adquisitiva de la población y enfoque social de la empresa

Tabla 6. Enfoque demográfico sociedad colombiana. 40

Población por estrato socio económico Bogotá ⁴¹						
Personas 1. Bajo - bajo	Personas 2. Bajo	Personas 3. Medio - bajo	Personas 4. Medio	Personas 5. Medio - Alto	Personas 6. Alto	Total Personas
876.159	3.109.667	2.823.448	747.209	207.250	137.827	7.901.559
11%	39%	36%	9%	3%	2%	100%

Tabla 7. Distribución por estrato socio económico, Bogotá. 42

Población por estrato socio económico Soacha ⁴³			
Personas 1. Bajo - bajo	Personas 2. Bajo	Personas 3. Medio - bajo	Total Personas
224.955	168.716	117.590	511.262

Tabla 8. Distribución por estrato socio económico, Soacha. 44

³⁵DANE. "INDICADORES DEMOGRAFICOS SEGÚN DEPARTAMENTO 1985-2020" (2015). Consultado el 05-Sep desde

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/8Tablasvida1985_2020.pdf

³⁶PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo). "Soacha 2012, Estado de Avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio" (2012). Colombia. Publicación de las naciones unidas. ISBN 978 958 8758 06 0

³⁷Secretaría Distrital Planeación Bogotá. "Reloj de población" (2015). Consultado el 07-Sep desde <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/RelojDePoblacion>

³⁸DANE. "COLOMBIA. PROYECCIONES DE POBLACIÓN MUNICIPALES POR ÁREA" (2010). Consultado el 07-Sep desde

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

³⁹"MAPA DE LOS CAMBIOS EN LA FAMILIA Y CONSECUENCIAS EN EL BIENESTAR FAMILIAR" Pág. 22.

⁴⁰Cubides D. (2015), "Enfoque demográfico sociedad colombiana." – Tabla de elaboración propia

⁴¹Secretaría Distrital Planeación Bogotá. "Viviendas, Hogares y personas por estrato" (2015). Consultado el 07-Sep desde

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion/DICE014-ViHoPePorEstrato-31122011.xls>

⁴²Cubides D. (2015), "Distribución por estrato socio económico, Bogotá." – Tabla de elaboración propia

⁴³Alcaldía Municipal de Soacha. "Plan de desarrollo" (2012). Consultado el 07-Sep desde http://www.soachacundinamarca.gov.co/apc-aa-files/65653566303431363662343131363535/Plan_Desarrollo_2012_2015.pdf

Bogotá. Distribución por rangos etéreos 2009

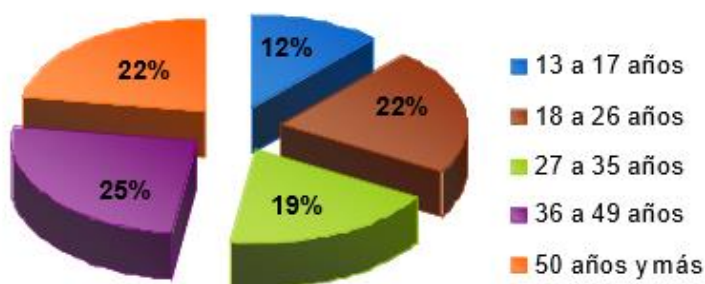


Grafico 3. Bogotá. Distribución por rangos etéreos. 45.

2.1.2.3. Enfoque Cultural

Respecto de la cultura de la sociedad colombiana encontramos 2 aspectos que tienen influencia en la empresa.

- Las creencias religiosas: Debido a que la empresa maneja un enfoque de ética cristiana, este aspecto de la sociedad puede influir en la aceptación e identificación de la misma con los principios de la compañía.

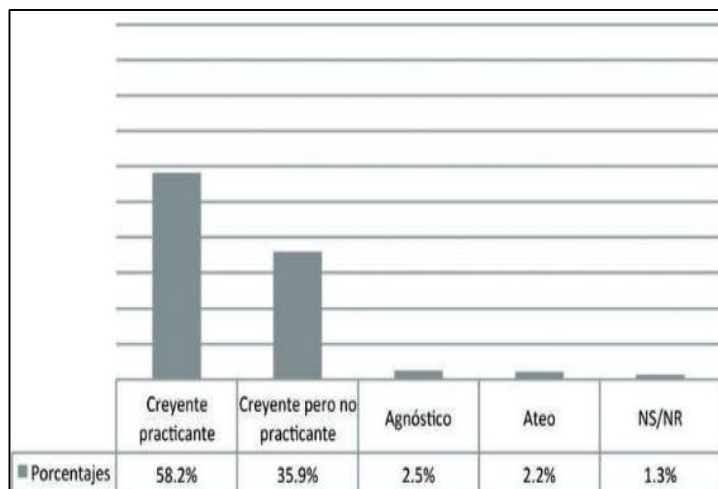


Tabla 9. ¿Se considera usted creyente o no creyente?46.

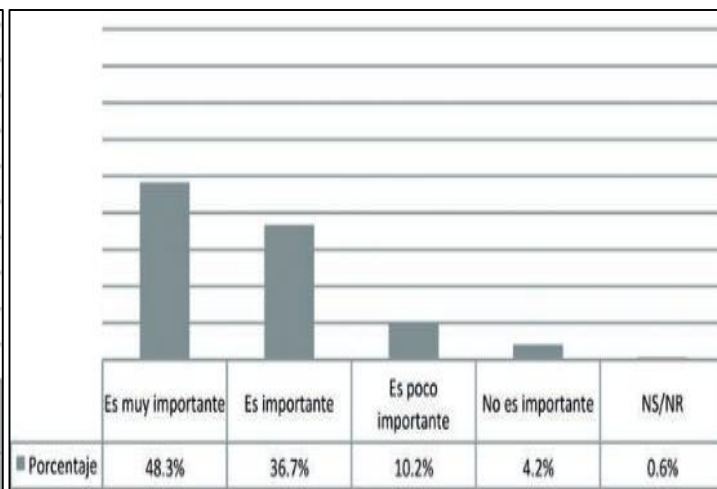


Tabla 10. ¿Qué tan importante es la religión en su vida? 47.

⁴⁴Distribución por estrato socio económico, Soacha.

⁴⁵ . Secretaria de planeación de Bogotá "Bogotá, Ciudad de estadísticas" (2010). Bogotá, Colombia. Boletín #24

¿DE QUÉ RELIGIÓN SE CONSIDERA?	FRECUENCIA	PORCENTAJE	AGRUPACIÓN	PORCENTAJE AGRUPADO
Católico	2.698	70	Católico	70.9
Católico carismático	34	0.9		
Cristiano evangélico	555	14.4	Diversidad protestante	16.7
Pentecostal	61	1.6		
Evangélico carismático	13	0.3		
Protestante	16	0.4		
Agnóstico	97	2.5	Ateos y agnósticos	4.7
Ateo	83	2.2		
Creo en Dios pero no en la religión	133	3.5	Creo en Dios pero no en la religión	3.5
Testigos de Jehová	51	1.3	Testigos de Jehová y adventistas	1.8
Adventista	18	0.5		
Musulmán	4	0.1	Otros	0.2
Budista	1	0.0		
Hare Krishna	1	0.0		
Rastafari	1	0.0		
Católico ortodoxo	1	0.0		
Estudios espirituales	1	0.0		
NS/NR	85	2.2		
Total	3853	100	Total	100

Tabla 11. ¿De qué religión se considera? 48.

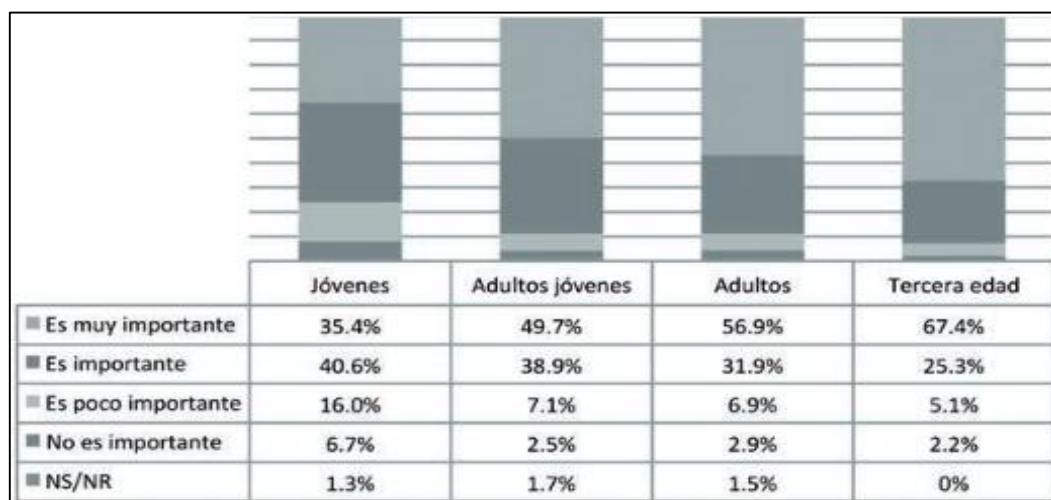


Tabla 12. ¿Qué tan importante es la religión en su vida?, Tabla por rango de edad. 49.

⁴⁶ Beltrán W. "Descripción cuantitativa de la pluralización religiosa en Colombia" (2011). Bogotá, Colombia. Biblioteca Digital UNAL.

⁴⁷ "Descripción cuantitativa de la pluralización religiosa en Colombia". Pág. 5.

⁴⁸ "Descripción cuantitativa de la pluralización religiosa en Colombia". Pág. 10.

⁴⁹ "Descripción cuantitativa de la pluralización religiosa en Colombia". Pág. 8.

Con base en las estadísticas presentadas encontramos que a pesar de la secularización que se está dando a nivel global, la sociedad colombiana cuenta con principios religiosos bastante arraigados en sus fundamentos y cultura, y estos principalmente corresponden al cristianismo.

También notamos que esta tiene una importancia en gran parte de la población joven y adulta.

- Los programas sociales.

En segundo lugar encontramos los programas sociales que definen el desarrollo de los dos lugares donde se encuentra actuación de la empresa, esto es en Soacha y Bogotá.

En Soacha encontramos dentro de su plan de desarrollo 2012-2015, 3 programas que influyen en la empresa⁵⁰:

- Unidades productivas y de empleabilidad: Este programa busca reducir el desempleo del municipio, así como sistematizar y brindar análisis de la oferta y demanda laboral.
- Fortalecimiento del sector empresarial, industrial y minero: Busca la fortalecer el aparato productor del municipio, esto a través de la innovación, alianzas productivas y la responsabilidad social y ambiental de las empresas.
- Gestión ambiental del territorio: A través de una política ambiental clara, fortalecer el control y vigilancia ambiental, además de definir áreas para los escombros y un sistema de gestión ambiental.

En Bogotá se encuentran los siguientes programas sociales que pueden afectar a la compañía, estos son tomados del plan de desarrollo 2012-2016⁵¹:

- Fortalecimiento del Sistema Regional de Innovación: Este programa busca el impulso de la innovación desde las universidades hacia la industria.

⁵⁰ Alcaldía Municipal de Soacha. *"Bienestar para Todas y Todos, Plan de Desarrollo"* (2012).

⁵¹ Secretaría Distrital de Planeación. *"Plan de Desarrollo 2012-2016"* (2012).

- Apoyo a la economía popular, emprendimiento y productividad: A través de apoyo a las personas en condición de discapacidad, fortalecimiento de la economía popular y mejoramiento de la infraestructura de carga de la ciudad.

2.1.2.4. Enfoque educativo

Este influye en lo compañía debido al nicho de mercado que se pretende cubrir a través de la línea de confección estudiantil que maneja la compañía.

Población en edad escolar Bogotá ⁵²		
Edad (Años)	Ultima proyección	% Participación
5	119.228	8%
6-10	596.402	41%
11-14	493.643	34%
15-16	255.921	17%
Total	1.465.194	100%

Tabla 13. Población en edad escolar Bogotá. 53.

2.1.2.5. Oportunidades entorno social:

- Al tener un alto porcentaje de familias de carácter extenso y de que estas pertenecen a su vez principalmente a estratos 2 y 3, el ofrecer prendas de calidad y bajos costos pueden cimentar la compañía en este nicho de mercado.
- Gran parte de la población de 18 a 49 años no se encuentran en ningún tipo de unión (Matrimonial o libre), lo que implica un porcentaje alto de personas con recursos destinados principalmente al cuidado y bienestar propio.
- Con base a las estadísticas encontramos una población de aproximadamente 600.000 personas en condiciones de pobreza extrema, la empresa puede enfocarse en una perspectiva social hacia este nicho de mercado para generar rentabilidad y reconocimiento de la marca.

⁵²Secretaría de educación del distrito. "BOGOTÁ D.C. CARACTERIZACIÓN SECTOR EDUCATIVO 2013" (2014). Consultado el 07-Sep desde http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2013/BoletinEstadisticoAnual2013.pdf

⁵³Cubides D. (2015), "Población en edad escolar Bogotá." – Tabla de elaboración propia

- La empresa basa su ética corporativa en la ética cristiana, a partir de esto surge una oportunidad de cimentar la marca en medio del mercado ya que este es en su mayoría simpatizante con estos principios.
- Cimentar la RSE de Confecciones BJS al adaptar la compañía a los objetivos laborales y ambientales de los respectivos planes de desarrollo de Bogotá y de Soacha.

2.1.3. ANÁLISIS POLÍTICO:

2.1.3.1. Relaciones internacionales⁵⁴:

Colombia mantiene relaciones de cooperación en aras del desarrollo con 34 países en las cuales se tratan temas de desarrollo productivo y competitividad, medio ambiente, tecnología e innovación entre otros.

En la actualidad se hallan vigentes 17 programas de cooperación bilateral con Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Indonesia, Jamaica, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay, además de esto, se han realizado acercamientos a nivel global con 8 países asiáticos (Azerbaiyán, Filipinas, India, Indonesia, Kazajistán, Mongolia, Tailandia y Vietnam), 12 países africanos (Botswana, Cabo Verde, Camerún, Egipto, Guinea-Bissau, Marruecos, Mozambique, República Democrática del Congo, Ruanda, Sierra Leona, Sudáfrica y Uganda) y en medio oriente con Turquía.

Cabe resaltar la situación actual que se está viviendo con Venezuela, la cual ha generado un decrecimiento de las exportaciones colombianas hacia ese país del 12.3%⁵⁵.

⁵⁴ Cancillería. *“Política exterior”* (2015). Consultado el 11-Sep desde <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/cooperation/development>

⁵⁵ DINERO. *“¿Qué viene para Colombia ante la crisis de Venezuela?”* (2015). Consultado el 14-Sep desde <http://www.dinero.com/economia/articulo/perspectivas-para-colombia-ante-crisis-economica-venezuela/204884>

2.1.3.2. Proceso de Paz⁵⁶:

Desde la década de 1960 hasta nuestros días, Colombia como nación ha sufrido el flagelo del conflicto armado, el cual, ha afectado en muchas áreas al país, desde sociales hasta económicas.

En los últimos días se ha venido adelantando un proceso de paz que de llegar a buen puerto traería un desarrollo agrario integral para la nación, apertura democrática para construir la paz, fin del conflicto, erradicación de las drogas ilícitas y los negocios relacionados con las mismas, y finalmente la transformación de los derechos de las víctimas

Si bien cada uno de los objetivos previamente mencionados tiene repercusión en todos los ambientes de la nación, el de la erradicación de los negocios relacionados con las drogas ilícitas es el que tiene mayor impacto en la compañía al reducir el lavado de dinero en el país y por ende el narco contrabando que permite la entrada de mercancía al país a precios irrisorios.

2.1.3.3. Legislación:

En el año 2000 se creó la ley 590 o ley mi pymes que se encarga del apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta sería modificada en el año 2004 dando origen a la ley 905 y brindando nuevos beneficios para este tipo de empresas, uno de ellos es el manejo de los parafiscales durante los primeros 3 años en los cuales, para impulsar la formalización, durante el primer año tendrán un descuento del 75%, en el segundo año del 50% y en el 3er año del 25% para iniciar en tarifa plena a partir del cuarto año de formalizada la compañía.⁵⁷

También, en el año 2010 se creó la ley 1429 por medio de la cual se brindan beneficios a las nuevas empresas que generen empleo en el país, estos son⁵⁸:

⁵⁶ OFICINA DE ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ. "EN QUE VA EL PROCESO DE PAZ" (2015). Consultado el 15-sep desde <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/oacp/Pages/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/victimas.html>

⁵⁷ Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. "Incentivos para Crear una Microempresa" (2011). Consultado el 15-Sep desde <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21827>

⁵⁸ Congreso de Colombia. "Ley 1429 de 2010" (2010). Consultado el 15-Sep desde http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

- Aumento gradual de la tarifa del impuesto de renta del año 0 al año 6 de labor de la compañía:
 - a. 2 primeros años: 0%
 - b. 3er año: 25%
 - c. 4to año: 50%
 - d. 5to año: 75%
 - e. 6to año: 100%

- Aumento gradual del pago de matricula mercantil de la siguiente forma:
 - a. 1er año: 0%
 - b. 2do año: 50%
 - c. 3er año: 75%

Respecto del cuidado al medio ambiente encontramos la ley 23 de 1973 junto con el decreto 2811 de 1974⁵⁹, los cuales establecen los causales de sanción respecto del manejo de desechos y de uso indebido de los recursos naturales, cabe resaltar que la industria textil genera desechos contaminantes en sus proceso de tinturado.

2.1.3.4. Oportunidades entorno político.

- Incursionar en el mercado extranjero gracias a los múltiples acuerdos comerciales que tiene el país, los cuales facilitan la entrada a este mercado.
- De llegarse a un acuerdo con Venezuela y mejorar las relaciones políticas y comerciales con este país, Colombia seria uno de los primero países que potencialmente puede re surtir su economía.
- Posicionar la marca en el nicho de mercado donde se encuentra para así tomar aquella parte del mercado que quedaría desatendida al reducirse el narco contrabando.
- Reducción de costos al formalizar la compañía bajo la modalidad PYME.

2.1.3.5. Amenazas entorno político.

- La restricción ambiental puede generar sobre costos en la compañía y detrimento de su Good Will en el mercado.

⁵⁹ Congreso de Colombia. “Ley 23 de 1973” (1973). Consultado el 16-sep desde <http://www.eird.org/cdforreional/pdf/spa/doc1535/doc1535-1.pdf>

2.1.4. ANÁLISIS GEOGRÁFICO

La compañía se desenvuelve en 2 ubicaciones las cuales son Soacha y Bogotá, por ello a continuación se da el análisis de las mismas por separado.

2.1.4.1. Soacha⁶⁰:

Limites del municipio:

- Norte: Bojacá y Mosquera.
- Sur: Sibate y Pasca.
- Oriente: Bogotá Distrito Capital.
- Occidente: Granada y San Antonio del Tequendama,



Grafico 4. Limites de Soacha⁶¹.

⁶⁰ Alcaldía de Soacha. "Nuestro municipio" (2015). Consultado el 16-Sep desde http://www.soacha-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml#vias

Vías: Soacha no cuenta con vías aéreas ni marítimas, respecto de las terrestres cuenta con 4 tipos:

- Nacional: Esta es la autopista sur la cual se despliega desde el límite con la capital hasta el límite con el municipio de Sibate, su distancia es de 8Km aproximadamente y su calzada es de 10m con 6m de andén.
- Regional: Encontramos 2 las cuales son la vía Mondoñedo que comunica desde el barrio el Silo hasta la vía la mesa con una longitud de 7,5Km y la vía a mesitas del colegio con una longitud de 9,7 Km desde la autopista sur hasta límites con San Antonio del Tequendama.
- Local: Son todas las vías que interconectan el interior del municipio, en estas encontramos el sector sur (Barrios Compartir, Santa Ana, Ducales, San Nicolás, Ciudad Latina, Ciudad de Quito, entre otros), Sector Centro (Barrios Altico, La Veredita, Centro, Prado de las Vegas, toda la zona sur-oriental, El Nogal, San Mateo, entre otros) y el sector norte (Barrios Despensa, León XIII, Olivos, Pablo VI, Cazucá y Altos de Cazucá, entre otros).
- Veredal: Caminos carreteables entre los cuales se destaca principalmente la vía Hungría – Alto del Cabra – Fusungá – Romeral, con una longitud de 7 Km.

2.1.4.2. Bogotá:

Límites de la capital⁶²:

- Norte: Municipio de Chía.
- Oriente: Cerros Orientales y los Municipios de La Calera, Choachí, Ubaque, Chipaque, Une y Gutiérrez.
- Sur: Departamentos del Meta y Huila.
- Occidente: Río Bogotá y Municipios de Cabrera, Venecia, San Bernardo, Arbeláez, Pasca, Sibaté, Soacha, Mosquera, Funza y Cota.

Vías: En la capital colombiana se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Malla vial arterial: Es la malla principal y tiene como función ser el soporte de la movilidad y accesibilidad metropolitana y regional.

⁶¹ Google Maps. Consultado el 16-Sep desde <https://www.google.com/maps/place/Soacha,+Cundinamarca,+Colombia/@4.5037354,-74.1328069,12z/data=!4m2!3m1!1s0x8e3f757eee3979af:0xca6d53c41dd02904?hl=es>

⁶² UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS. "CARACTERÍSTICAS" (2015). Consultado el 16-Sep desde <https://www.udistrital.edu.co/universidad/colombia/bogota/caracteristicas/>

- Malla vial arterial complementaria: Su enfoque es la movilidad a escala urbana y la articulación con la malla vial arterial.
- Malla vial Intermedia: Serie de tramos que sirven como alternativa de circulación a la malla arterial y que permite el acceso y fluidez de la ciudad a escala zonal.
- Malla vial local: Brindan acceso a las unidades de vivienda.

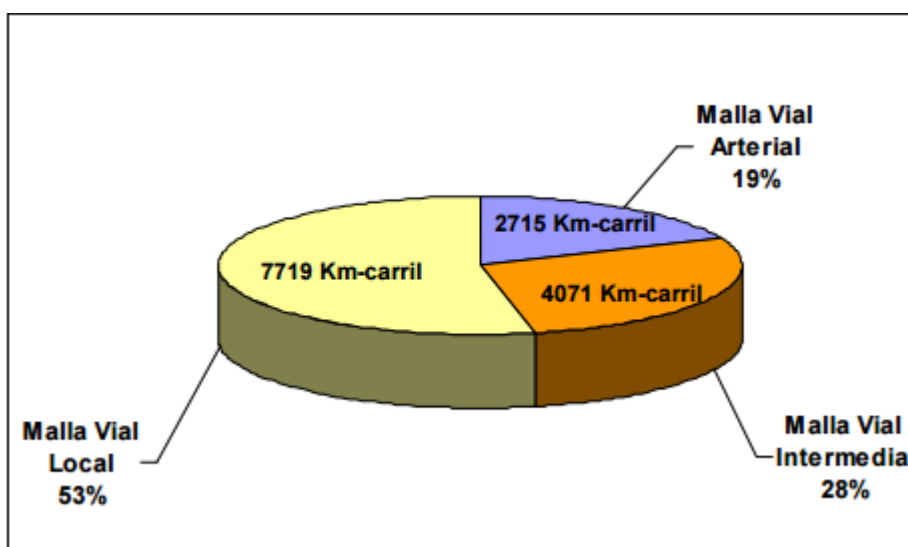


Gráfico 5. Clasificación del subsistema vial. 63.

COMPONENTES DEL SUBSISTEMA VIAL	CONDICIÓN DEL PAVIMENTO						TOTALES
	BUENO		REGULAR		MALO		
	KM_CARRIL	%	KM_CARRIL	%	KM_CARRIL	%	
Malla Vial Arterial Principal y Complementaria	1,683	62%	597.3	22%	434.4	16%	2,715
Malla Vial Intermedia	407	10%	1343.43	33%	2727.57	67%	4,071
Malla Vial Local	2,161	28%	694.71	9%	4862.97	63%	7,719
TOTAL SUBSISTEMA VIAL	4,061	28%	2755.95	19%	7687.65	53%	14,505

Tabla 14. Inventario y Diagnóstico de la Malla Vial de Bogotá D.C. a Diciembre de 2004.64.

⁶³ ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. "Clasificación del Subsistema Vial" (2006). Gráfico. Consultado el 16-Sep desde

https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwj9nMDsy_zHAhXEFx4KHTEHBqk&url=http%3A%2F%2Fwww.movilidadbogota.gov.co%2Fhiwebx_archivos%2Faudio_y_video%2F07-InfraestructuraVial.pdf&usg=AFQjCNEXTKyD-j3xVBCya8XsIxfRKWz7nw

⁶⁴ ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. "Inventario y Diagnóstico de la Malla Vial de Bogotá D.C. a Diciembre de 2004" (2006). Gráfico.

Clima⁶⁵: En promedio la temperatura es de 14°C. Generalmente entre los meses de Marzo, Mayo, Septiembre y Noviembre se acentúan las lluvias de manera intensa.

2.1.4.3. Oportunidades entorno geográfico:

- Nivel de demanda alto gracias a la cercanía con la Capital Colombiana que cuenta con una de las poblaciones más grandes del país.
- Fácil acceso a los insumos desde la capital colombiana hacia la planta de producción ubicada en Soacha.

2.1.4.4. Amenazas entorno geográfico:

- Largos tiempos de desplazamiento debido a la incapacidad de manejo de densidad vehicular de la autopista sur.
- 72% de las calles bogotanas se encuentran en mal estado, lo que repercute en pérdidas de tiempo en las entregas y recepciones de la compañía.

⁶⁵ ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. “Clima” (2015). Consultado el 16-Sep desde <http://www.bogota.gov.co/ciudad/clima>

2.1.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS:

2.1.5.1. Selección de factores críticos:

A continuación se relacionan todas las oportunidades y amenazas de la compañía en la actualidad y se da el nivel de importancia de las mismas:

FACTORES EXTERNOS		Importancia
#	Oportunidades	
1	Alta oferta de mano de obra en el medio	Media
2	Mayor poder adquisitivo de los consumidores	Media
3	Colombia como destino atractivo para las inversiones	Baja
4	Seguridad en el establecimiento de precios	Media
5	Nicho de mercado atractivo en estratos 2 y 3	Alta
6	Nicho de mercado con poder adquisitivo en edades de 18 a 49 años	Alta
7	RSE con enfoque en la población en condición de pobreza extrema	Baja
8	Cimentar la imagen de la compañía con base en la ética cristiana, con la cual es simpatizante la mayor parte de la población	Alta
9	El cuidado del medio ambiente como parte fundamental de los planes de desarrollo de Soacha y Bogotá	Media
10	Incursionar en el mercado extranjero gracias a los múltiples acuerdos comerciales del País.	Baja
11	A largo plazo, tomar provecho de la reactivación de las relaciones con Venezuela.	Baja
12	A largo plazo, tomar el nicho de mercado que quedaría al retirarse el narco contrabando	Baja
13	Incentivos fiscales para empresas PYME que entren a la formalidad	Alta
14	Alto nivel de demanda gracias a la cercanía con la capital	Baja
15	Fácil acceso a insumos desde la capital colombiana hacia la planta de producción	Media
Amenazas		
1	Inflación creciente que aumenta los costos energéticos y de materias primas	Media
2	Aumento del salario mínimo que puede encarecer los costos de nomina	Baja
3	Barrera a la entrada debido al oligopolio que presenta la estructura de mercado.	Alta
4	Altos costos energéticos	Media
5	Encarecimiento de insumos debido al aumento de la TRM	Alta
6	La restricción ambiental puede generar sobre costos en la compañía y detrimento de su Good Will	Alta
7	Largos tiempos de desplazamiento debido a la incapacidad de manejo de densidad vehicular de la autopista sur	Baja
8	Pérdidas de tiempo en las entregas y recepciones de la compañía debido al alta porcentaje de calles en mal estado de la compañía	Baja

Tabla 15. Resumen factores externos.66.

Para la elaboración de la matriz en un límite manejable y que genere impacto real en la compañía se eligieron las 5 oportunidades y amenazas más importantes.

2.1.5.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Factores críticos de éxito			
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
1. Nicho de mercado prometedor en estratos 2 y 3 (75% población)	0,1	3	0,3
2. Nicho de mercado con poder adquisitivo en edades de 18 a 49 años.	0,1	2	0,2
3. Cimentar la imagen de la compañía con base en la ética cristiana, con la cual es simpatizante la mayor parte de la población	0,08	2	0,16
4. Incentivos fiscales para empresas PYME que entren a la formalidad.	0,17	1	0,17
5. El cuidado del medio ambiente como parte fundamental de los planes de desarrollo de Soacha y Bogotá	0,1	1	0,1
Amenazas			
1. Barrera a la entrada debido al oligopolio que presenta la estructura de mercado actual	0,14	2	0,28
2. Encarecimiento de insumos debido al aumento de la TRM	0,08	2	0,16
3. La restricción ambiental puede generar sobre costos en la compañía y detrimento de su Good Will de no ser tomada en cuenta	0,08	1	0,08
4. Inflación creciente que aumenta los costos energéticos y de materias primas	0,1	3	0,3
5. Altos costos energéticos	0,05	2	0,1
	1		1,85

Tabla 16. Matriz EFE, Confecciones BJS. 67.

La empresa está desaprovechando en un alto nivel las oportunidades que el medio ofrece, principalmente los apoyos financieros brindados por entrar en la formalidad empresarial y la posibilidad de fortalecer la imagen de la compañía en el medio a través del cuidado del ambiente.

Encontramos solo una debilidad mayor ante las amenazas que concuerda con la falta de aprovechamiento del creciente interés de los consumidores en empresas amigables con el medio ambiente.

Ante el crecimiento de la inflación se encuentra bien preparada, pero debe tener cuidado en el manejo financiero ya que las 3 amenazas restantes serán de alto o

⁶⁶ Cubides D. "Resumen factores externos" (2015). Tabla de elaboración propia.

⁶⁷ Cubides D, "Matriz EFE, Confecciones BJS" (2015). Tabla. Elaboración propia.

menor impacto en la medida que la empresa tengo un mal o buen manejo financiero respectivamente.

Con base en la ponderación de la respuesta de la compañía ante el medio en que se encuentra inmersa, encontramos que no está capitalizando las oportunidades ni minimizando las amenazas con eficacia.

2.2. Análisis de fuerzas internas

2.2.1. GERENCIA.

2.2.1.1. Organización:

La estructura organizacional de la compañía no está definida, al ser de un tamaño pequeño se pueden inferir 3 áreas principales y su jerarquía de la siguiente forma:

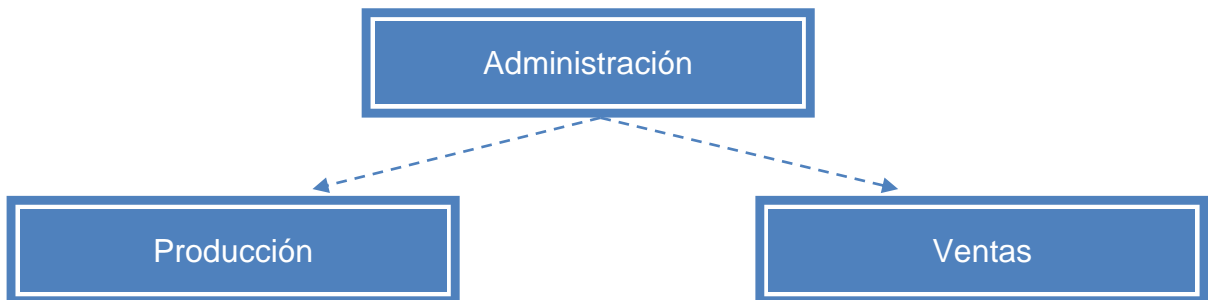


Grafico 6. Estructura organizacional Confecciones BJS 68

Esta estructura se ha definido con el pasar de los años, siendo la administración conformada por los dueños de la compañía y las 2 áreas inferiores por el personal de la empresa.

No existen manuales de funciones y estas son delegadas conforme a la necesidad del área y del todo de la empresa, así encontramos que si bien los dueños de la empresa se encargan de la administración, también participan en actividades de producción (Corte de las telas, acabados finales, revisión de calidad y transporte de la mercancía) y ventas (Promoción y venta en el punto comercial).

⁶⁸ Cubides D. "Estructura organizacional Confecciones BJS" (2015). Tabla de elaboración propia.

Respecto a los niveles de autoridad, estos están claramente definidos al ser los dueños de la compañía los jefes inmediatos de las 2 áreas subsecuentes, las cuales no cuentan con jefes individuales, esto facilita la claridad en cuanto al rendimiento de cuentas en la compañía.

Finalmente, no existen sistemas de control y evaluación a las áreas ni a la compañía como un todo.

2.2.1.2. Planeación:

No se encuentra ningún tipo de planeación a corto, mediano o largo plazo, cada movimiento que la compañía realiza es como reacción a las circunstancias inmediatas del medio.

Al no existir ningún tipo de planeación, el único objetivo perseguido a sido sobrevivir en el medio día a día, por ende tampoco hay políticas establecidas, indicadores de gestión ni metas.

Respecto a la cultura organizacional y su proyección, no hay visión ni claridad en cuanto al ser de la empresa, aunque se encuentra una clara inclinación a una cultura con ética cristiana, esto debido a las convicciones cristianas de los dueños de la empresa.

No se tienen estudios de la competencia respecto de su capacidad, objetivos o estrategias.

2.2.1.3. Control:

No existen parámetros que midan o confronten los resultados organizacionales de las áreas, tampoco que evalúen el resultado general de toda la compañía.

El único control que se tiene es la revisión de calidad en el ensamblado de las prendas y en el producto final, cabe resaltar que esta revisión no tiene un indicador que permita medir en el tiempo la mejora o detrimento de la calidad ya que solo se realiza como control inmediato y de corto plazo en la empresa antes de enviar las prendas a la venta.

Aunque no se encuentra un sistema de control concreto, la experiencia de los dueños de la compañía en la confección les ha brindado capacidad de detectar errores en confección y corregir los mismos, de igual manera perfeccionar las prendas y los procesos con base a lo que conocen.

Cuando se realiza algún llamado de atención o corrección, estas son verbales y no cuentan con registro o seguimiento alguno.

2.2.1.4. Personal

No se encuentra un departamento de personal, esto supeditado por el tamaño de la compañía que no le hace necesaria la existencia de este departamento aun, es por esto que la función de contratación está a cargo del área administrativa, es decir, los dueños de la compañía.

No existe un proceso de selección de personal claro y tampoco perfiles de cargos definidos.

Cabe resaltar que en la actualidad la compañía maneja el ensamblaje en 2 formas, una de ellas es el contrato de confección con talleres externos y la otra por un taller propio administrado por el hijo mayor de los dueños de la empresa, en la primera forma el manejo del personal está a cargo de la persona que coordina el taller, por lo que este sale del control de Confecciones BJS, en la segunda forma, el manejo de personal si depende de la empresa junto con el personal del área de ventas.

El personal en estas 2 áreas es dirigido por los dueños de la empresa, no existen programas motivacionales ni de capacitación, aun así, el ambiente laboral es bueno, y las tasas de ausentismo son bajas, esto debido en parte a que el nivel de producción determina el nivel de pago en cada quincena.

Las condiciones físicas de las áreas de trabajo se encuentran bien adecuadas e iluminadas y cada uno de los operarios se hace cargo de su máquina y espacio en lo que a aseo respecta.

El punto comercial se encuentra ubicado en el centro de la ciudad y se abre los días miércoles y sábados ya que son los días en que este punto recibe compradores, por esta razón los vendedores son contratados solo por el día de trabajo y de igual manera se les paga.

En los días de venta, a los vendedores se les da desayuno y onces al finalizar la jornada (3:30am a 12:00am) y en las épocas de temporada alta, almuerzo.

La escala salarial de la compañía está definida por la cantidad de trabajo que una persona realice en el mes.

Respecto a quejas y reclamos no se encuentra ningún tipo de sistema establecido o proceso a seguir.

2.2.1.5. Fortalezas Gerencia.

- La cultura organizacional tiende hacia una ética justa y equitativa.
- Espacios laborales adecuados y sentido de pertenencia en el personal.
- Niveles de autoridad definidos.

2.2.1.6. Debilidades Gerencia.

- No hay claridad en las funciones de las áreas ni de los niveles de desempeño requeridas de las mismas.
- No existe control interno de ningún tipo que permita medir el desempeño en el tiempo.
- La empresa no tiene un rumbo a seguir definido a causa de la falta de planeación, ni tampoco mecanismos de evaluación, esto decanta en desperdicio de recursos y oportunidades.
- No hay control en el desempeño de la compañía.
- Falta de escala salarial.

2.2.2. PRODUCCIÓN.

Las instalaciones de ensamblaje se encuentran ubicadas en el barrio Ciudad de Quito del municipio de Soacha (Satélites) y Santa Librada (Taller administrado por el hijo mayor de los dueños).

Las instalaciones de corte de la tela y acabados finales de las prendas se encuentran en el barrio Ciudad de Quito (Soacha), esto genera que haya un continuo movimiento de mercancía entre los 3 puntos de producción.

Las 3 instalaciones se encuentran bien adecuadas en iluminación y espacio y cuentan con servicios públicos de luz, agua y telefonía.

Los costos de transporte de insumos son bajos, esto gracias a que la empresa cuenta con su propio medio de transporte, una camioneta Grand Vitara modelo 2003, además de esto, los proveedores de tela se encargan del transporte de la misma a la instalación de corte.

El sistema de producción utilizado es de tipo continuo, las prendas se producen en serie y por etapas, siendo estas:

- a. Corte de la tela.
- b. Ensamblaje de las prendas.
- c. Remate de las prendas (Retirar excesos de hilo)
- d. Tinturado (Proceso que se realiza en tintorerías externas a la compañía)
- e. Acabados finales.
- f. Revisión de calidad y empaque.

No hay estándares de producción establecidos respecto a cantidades mínimas a producir, calidad o margen de error, tampoco existen capacitaciones ni medidas del desempeño de la fuerza laboral.

Los pronósticos de producción son determinados por la producción de años anteriores.

No existe plan de producción, tampoco inventarios de materias primas, producto en proceso o productos terminados.

2.2.2.1. Fortalezas Producción:

- La cadena de proceso productivo está claramente definida.
- Transporte propio que disminuye costos en este factor.

2.2.2.2. Debilidades Producción:

- Largos tiempos de transporte de mercancías entre los diferentes puntos de producción.
- Falta de planeación de la producción y control de la misma.
- Falta de inventarios y pronósticos claros.

2.2.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

La empresa no cuenta con investigación o desarrollo en ninguna de sus áreas, lo que decanta en falta de innovación en procesos y productos, esto dado en parte por la falta de presupuestos que no permiten definir los destinos de inversión del capital de la compañía y por ende el ámbito de investigación y desarrollo.

A pesar de esto, los dueños son conscientes de que esto es fundamental para cimentar la compañía en el medio y para que la misma perdure en el tiempo con rentabilidad y calidad.

La compañía cuenta con los medios para innovar, esto gracias al conocimiento de los fundadores del medio, la maquinaria actual y el personal de la empresa.

2.2.3.1. Fortalezas:

- Existen recursos para generar investigación y desarrollo.

2.2.3.2. Debilidades:

- No hay innovación de ningún tipo en la compañía, lo que genera poca diferenciación en la compañía.

2.2.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD.

			Activos		Años de depreciación	Valor Contable	%
No corriente	Bienes Inmuebles	Edificaciones	Local venta centro	\$ 150.000.000	10	\$ 75.000.000	39,0%
	Bienes Muebles	Maquinaria	2 Maquinas planas	\$ 2.000.000	1	\$ 1.800.000	0,9%
			1 Serradora	\$ 2.000.000	1	\$ 1.800.000	0,9%
			1 Fileteadora	\$ 2.500.000	1	\$ 2.250.000	1,2%
			1 Presilladora	\$ 2.650.000	1	\$ 2.385.000	1,2%
			1 Tachadora Industrial	\$ 2.000.000	5	\$ 1.000.000	0,5%
			1 Unión especial para pasadores	\$ 1.600.000	1	\$ 1.440.000	0,7%
			1 Cortadora	\$ 1.500.000	5	\$ 750.000	0,4%
			1 Compresor	\$ 3.000.000	5	\$ 1.500.000	0,8%
		Otros	1 mesa de corte (Alto x Ancho x Profundidad) (1,2m x 5,75m x 2,5m)	\$ 400.000	5	\$ 200.000	0,1%
			1 mesa de acabados (1,2m x 2m x 2m)	\$ 100.000	3	\$ 70.000	0,04%
			1 mesa auxiliar (0,7m x 2,2m x 0,7m)	\$ 50.000	8	\$ 10.000	0,01%
			5 Sillas	\$ 75.000	1	\$ 67.500	0,04%
			1 Estantería (2,5m x 2,2m x 1m)	\$ 120.000	1	\$ 108.000	0,1%
			1 Camioneta Grand Vitara modelo 2002	\$ 21.000.000	2	\$ 16.800.000	8,7%
Corriente	Mercancía	Proceso	2700Un	\$		51.800.000	26,93%
		Terminada	2050Un	\$		32.900.000	17,10%
	Capital	Efectivo	Efectivo	\$		2.500.000	1,30%
			Total	\$ 276.195.000		\$192.380.500	100,0%

Tabla 17. Activos confecciones BJS. 69

⁶⁹ Cubides D. "Activos Confecciones BJS" (2015). Tabla de elaboración propia.

La empresa ha utilizado los créditos de bancos y particulares como método de apalancamiento, si bien esta ha sido la estrategia principal, en los últimos meses se han obtenido inversiones de 2 personas particulares las cuales fueron sobre lotes de producción específicos.

Pasivos				%
Pagos a proveedores	Tela	Proveedor #1	\$ 12.000.000	30,1%
		Proveedor #2	\$ 3.000.000	7,5%
Apalancamiento	Prestamos particulares	Acreedor #1	\$ 1.500.000	3,8%
	Inversiones	Rentabilidad esperada	\$ 2.200.000	5,5%
Producción	Ensamblaje	-	\$ 8.000.000	20,1%
	Procesos tintorería	-	\$ 6.000.000	15,0%
	Otros gastos	-	\$ 4.000.000	10,0%
	Sueldos	-	\$ 3.200.000	8,0%
		Total	\$ 39.900.000	100,0%

Tabla 18. Pasivos confecciones BJS. 70

Patrimonio				%
Inversores	Inversionista #1	Capital	\$ 3.800.000	3%
	Inversionista #2	Capital	\$ 3.000.000	2%
	Dueños	Bienes	\$ 105.180.500,00	72%
		Capital	\$ 33.172.500,00	23%
		Total	\$ 145.153.000	100%

Tabla 19. Patrimonio confecciones BJS. 71

Para síntesis y análisis de la información de la empresa previamente mostrada, se realizó un balance general proyectado, este cuenta con la información de la mercancía actual de la compañía con su precio de venta, por lo que la utilidad no corresponde al mes de octubre sino la utilidad total que se proyecta actualmente en la empresa.

La empresa no cuenta con estados de resultados de años anteriores.

⁷⁰ Cubides D. "Pasivos Confecciones BJS" (2015). Tabla de elaboración propia.

⁷¹ Cubides D. "Patrimonio Confecciones BJS" (2015). Tabla de elaboración propia.

Confecciones BJS	
Balance general	
12 de Octubre, 2015	
Activo	
Activo corriente:	
Efectivo	\$2.500.000
Inventario de mercadería	\$84.700.000
Total activo corriente	\$87.200.000
Activo fijo:	
Vehículos	\$ 21.000.000
(-) Menos depreciación acumulada	\$ 4.200.000
<i>Total Vehículos</i>	<i>\$ 16.800.000</i>
Bienes muebles	\$ 17.995.000
(-) Menos depreciación acumulada	\$ 4.614.500
<i>Total muebles</i>	<i>\$ 13.380.500</i>
Bienes inmuebles	\$ 150.000.000
(-) Menos depreciación acumulada	\$ 75.000.000
<i>Total Inmuebles</i>	<i>\$ 75.000.000</i>
Total activo fijo	\$ 105.180.500
Activo total	\$192.380.500
Pasivo y patrimonio	
Pasivo corriente:	
Cuentas por pagar	\$36.700.000
Sueldos devengados	\$3.200.000
Pasivo total	\$ 39.900.000
Patrimonio:	
Patrimonio neto	\$ 145.153.000
Utilidad neta	\$ 7.327.500
Total patrimonio	\$ 152.480.500
Total pasivo y patrimonio	\$ 192.380.500

Tabla 20. Balance General Confecciones BJS. 72

⁷² Cubides D. "Balance General" (2015). Tabla de elaboración propia a partir de la información recolectada durante la investigación.

Con base en estos datos encontramos la siguiente situación financiera:

Razones Financieras				
Razón	Formula	Operación	Resultado	Conclusión
Razón corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$87.200.000}{\$39.900.000}$	\$ 2,19	La empresa cuenta con liquidez para cubrir sus responsabilidades en el corto plazo.
Capital de trabajo neto	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes	$\$87.200.000 - \$39.900.000$	\$47.300.000	La compañía se encuentra con una salud financiera buena para hacer frente a los pasivos que tiene o que incurra en un futuro.
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$39.900.000}{\$192.380.500}$	21%	Los activos de la empresa se encuentran financiados en un 21% por deuda, el 79% restante corresponde a patrimonio, esto da una posición favorable a la empresa para buscar nuevos apalancamientos
Rendimiento de la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$7.327.500}{\$192.380.500}$	4%	Encontramos un rendimiento a favor del 4% en la compañía, en estos momentos la empresa no está incurriendo en pérdidas, pero sus ganancias aún son pequeñas, en comparación con el activo
EBITDA	Capital invertido - (Costos + Gastos)	$\$145.153.000 - (\$87.200.000 + \$39.900.000)$	\$18.053.000	EBITDA es positivo, esto indica que el proyecto al año 2015 es rentable, la gestión siguiente a este valor es la que indicara si es sostenible el proyecto o no

Tabla 21. Razones financieras Confecciones BJS. 73

La empresa cuenta con una fuerza en el activo favorable y unos pasivos manejables en el corto y mediano plazo, esto nos da un horizonte propicio para inversión e innovación.

A pesar de esto, la compañía tiene un manejo familiar y no profesional en el sentido contable y financiero, no maneja inventarios ni registros de las operaciones que se realizan, tampoco lleva un control de costos, ventas, materias primas y en general, un control del manejo del dinero.

Las utilidades se mezclan con el capital personal de los dueños, lo que conlleva a gastos innecesarios y pérdida de oportunidades.

⁷³ Cubides D. "Razones financieras confecciones BJS" (2015). Tabla de elaboración propia.

No se encontraron registros de ningún tipo, las tablas previamente expuestas en el presente documento son de elaboración propia a partir de la información suministrada de los dueños al autor de la tesis.

Al igual que las demás áreas no se cuenta con una planeación en ningún horizonte de tiempo ni tampoco medidas de evaluación.

Cabe resaltar que la empresa funciona desde la informalidad, por lo que en los valores suministrados no se consideran impuestos que formalizar conllevaría, además de esto, los valores suministrados son los del año de operación de la compañía.

2.2.4.1. Fortalezas Finanzas:

- Gran parte del capital corresponde a patrimonio, esto permite que la compañía pueda adquirir mayores opciones de apalancamiento para futuras inversiones.
- La empresa cuenta con liquidez en el corto plazo.
- Situación financiera saludable para solicitar apalancamiento por parte de bancos e inversores.

2.2.4.2. Debilidades Finanzas:

- No existen ahorros en la compañía ni dinero en reserva ante posibles eventualidades.
- No existe una nómina clara, ni registros de gastos en que se incurre.
- Falta de planeación en todo el proceso financiero y de control en el mismo
- Falta de registros contables, inventarios, estados de resultados, movimiento diario y en general, de información financiera y contable clara y de fácil manejo.
- No hay división entre el capital familiar y el capital empresarial, es decir entre el capital de los dueños y el capital de la persona jurídica "Confecciones BJS".

2.2.5. MERCADEO.

Las ventas actuales de la compañía a junio del 2015 son:

Ventas mensuales a Junio del 2015		
Mes	Unidades vendidas	Ventas netas promedio
Julio	700	\$ 17.500.000
Agosto	500	\$ 12.500.000
Septiembre	600	\$ 15.000.000
Octubre	600	\$ 15.000.000
Noviembre	1000	\$ 25.000.000
Diciembre	2000	\$ 50.000.000
Enero	1500	\$ 37.500.000
Febrero	800	\$ 20.000.000
Marzo	800	\$ 20.000.000
Abril	500	\$ 12.500.000
Mayo	600	\$ 15.000.000
Junio	1000	\$ 25.000.000
Total	10600	\$ 265.000.000

Tabla 22. Ventas Confecciones BJS. 74.

Con base en este número de ventas (información proporcionada por los dueños de la compañía), año tras año se ha realizado la producción para suplir esta cantidad de demanda, algunos años ha hecho falta mercancía y otros ha sobrado pero en general, esto es lo que en promedio han vendido año tras año en los últimos 15 años.

Participación en el mercado	
Compra de vestuario Bogotá, 1er semestre 2015 ⁷⁵	\$ 381.788.000.000
Ventas Confecciones BJS, 1er semestre 2015	\$ 147.500.000
Porcentaje de participación	0,04%

Tabla 23. Participación mercado Bogotá 76

Esta participación se determina a partir de la información de ventas brindadas por los dueños de la empresa.

⁷⁴ Cubides D. "Ventas Confecciones BJS" (2015). Tabla de elaboración propia.

⁷⁵ Inexmoda. "\$6,12 billones suman las compras de vestuario en el primer semestre de 2015" (2015). Consultado el 14-Oct desde <http://saladeprensainexmoda.com/612-billones-suman-las-compras-de-vestuario-en-el-primer-semestre-de-2015/>

⁷⁶ Cubides D. "Participación mercado Bogotá" (2015). Tabla de elaboración propia.

El mercado objetivo de la compañía es:

- Línea para adultos: Hombres y mujeres de 20 a 40 años.
- Línea escolar: Niños y niñas de 5 a 16 años, estudiantes de preescolar, primaria y bachillerato.

La fuerza de ventas de la compañía no se encuentra capacitada, esta es contratada conforme cada día de venta en el punto de venta, esto repercute en falta de especialización en las características específicas del negocio.

Es relativamente sencillo encontrar fuerza de ventas, esto gracias a que el día labor es bien pago (\$25.000), el horario es relativamente corto (5:00am - 12:00am), y se brinda desayuno a cada uno de los vendedores.

No se encuentra un perfil escrito y definido de las actitudes y aptitudes requeridas de los vendedores y tampoco existen cuotas o metas de venta.

La empresa no cuenta con publicidad de ningún tipo, tampoco existe planeación a ningún horizonte de tiempo con respecto de la misma.

Existe una sola promoción la cual consiste en brindar un precio más bajo a los clientes que son mayoristas, es decir aquellos que compran para luego vender en sus locales propios, a pesar de esto, no se cuenta con un registro de esta promoción o de los criterios específicos para acceder a la misma.

El canal de distribución es principalmente mano a mano o canal directo, entre el punto de venta y el comprador. En menor medida se maneja un intermediario que es un transportador logístico, esto para los clientes que realizan pedidos de lugares fuera de Bogotá.

No existe ningún tipo de planeación en esta área, tampoco hay registros de ventas claros ni políticas definidas con respecto al cliente y su satisfacción.

La marca está claramente definida como Confecciones BJS y es fácilmente recordada por los clientes de la empresa.

La empresa no conoce las tendencias de los clientes ni del mercado, de igual forma los clientes conocen tan solo el nombre de la marca, esto debido a la falta de una misión y visión específicas, así como de un direccionamiento estratégico claro.

2.2.5.1. Fortalezas Mercadeo:

- La compañía cuenta con una demanda estable a través de los años.
- La compañía cuenta con una participación relativamente buena en el mercado con respecto a su tamaño.
- Mercado objetivo claro.
- Canal de distribución definido.
- Marca definida y recordada fácilmente por los clientes de la empresa.

2.2.5.2. Debilidades Mercadeo:

- Falta de un sistema de pronostico que eficazmente evite desperdicios y faltantes en la demanda.
- Inexistencia de planeación y control en todo el proceso de venta, promoción y servicio al cliente.
- Falta de publicidad.

2.2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

2.2.6.1. Selección de factores críticos de éxito

A continuación se relacionan todas las fortalezas y debilidades de la compañía en la actualidad y se da el nivel de importancia de los mismos para la compañía, esta importancia desde el enfoque de ser una microempresa por organizar y cimentar para los retos que el medio propone.

FACTORES INTERNOS		Importancia para la compañía
#	Fortalezas	
1	La cultura organizacional tiende hacia una ética justa y equitativa.	Alta
2	Espacios laborales adecuados y sentido de pertenencia en el personal.	Media
3	Niveles de autoridad definidos.	Media
4	La cadena de proceso productivo está claramente definida.	Alta
5	Transporte propio que disminuye costos en la producción.	Media
6	Existen recursos para generar investigación y desarrollo.	Alta
7	Gran parte del capital corresponde a patrimonio, esto permite que la compañía pueda adquirir mayores opciones de apalancamiento para futuras inversiones.	Media
8	La empresa cuenta con liquidez en el corto plazo.	Media
9	Situación financiera saludable para solicitar apalancamiento por parte de bancos e inversores.	Alta
10	La compañía cuenta con una demanda estable a través de los años.	Alta
11	La compañía cuenta con una participación relativamente buena en el mercado con respecto a su tamaño.	Alta
12	Mercado objetivo claro.	Media
13	Canal de distribución definido.	Baja
14	Marca definida y recordada fácilmente por los clientes de la empresa.	Alta

Tabla 24. EFI – Fortalezas. 77

⁷⁷ Cubides D. “EFI- Fortalezas” (2015). Tabla de elaboración propia.

FACTORES INTERNOS		Importancia para la compañía
Debilidades		
1	No hay claridad en las funciones de las áreas ni de los niveles de desempeño requeridas de las mismas.	Alta
2	No existe control interno de ningún tipo que permita medir el desempeño en el tiempo de la compañía como un todo.	Alta
3	La empresa no tiene un rumbo a seguir definido a causa de la falta de planeación, ni tampoco mecanismos de evaluación, esto decanta en desperdicio de recursos y oportunidades.	Alta
4	No hay control en el desempeño de la compañía.	Media
5	Falta de escala salarial.	Alta
6	Largos tiempos de transporte de mercancías entre los diferentes puntos de producción.	Media
7	Falta de planeación de la producción y control de la misma.	Media
8	Falta de inventarios y pronósticos claros	Alta
9	No hay innovación de ningún tipo en la compañía, lo que genera poca diferenciación en la compañía.	Alta
10	No existen ahorros en la compañía ni dinero en reserva ante posibles eventualidades.	Media
11	No existe una nomina clara, ni registros de gastos en que se incurre.	Media
12	Falta de planeación en todo el proceso financiero y de control en el mismo	Alta
13	Falta de registros contables, inventarios, estados de resultados, movimiento diario y en general, de información financiera y contable clara y de fácil manejo.	Alta
14	No hay división entre el capital familiar y el capital empresarial, es decir entre el capital de los dueños y el capital de la persona jurídica "Confecciones BJS".	Media
15	Falta de un sistema de pronostico que eficazmente evite desperdicios y faltantes en la demanda.	Media
16	Inexistencia de planeación y control en todo el proceso de venta, promoción y servicio al cliente.	Alta
17	Falta de publicidad.	Alta

Tabla 25. EFI – Debilidades. 78

⁷⁸ Cubides D. "EFI - Debilidades" (2015). Tabla de elaboración propia.

2.2.6.2. Matriz EFI:

Factores críticos de éxito			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
1. La cultura organizacional tiende hacia una ética justa y equitativa.	0,06	4	0,24
2. La compañía cuenta con una demanda estable a través de los años.	0,05	4	0,2
3. La cadena de proceso productivo está claramente definida.	0,06	3	0,18
4. Existen recursos para generar investigación y desarrollo.	0,06	3	0,18
5. Situación financiera saludable para solicitar apalancamiento por parte de bancos e inversores.	0,06	3	0,18
6. Marca definida y recordada fácilmente por los clientes de la empresa.	0,08	4	0,32
7. La compañía cuenta con una participación relativamente buena en el mercado con respecto a su tamaño.	0,08	4	0,32
Debilidades			
1. No hay claridad en las funciones de las áreas ni de los niveles de desempeño requeridas de las mismas.	0,07	2	0,14
2. La empresa no tiene un rumbo a seguir definido a causa de la falta de planeación, ni tampoco mecanismos de evaluación, esto decanta en desperdicio de recursos y oportunidades.	0,09	1	0,09
3. Falta de inventarios y pronósticos claros	0,07	1	0,07
4. No hay innovación de ningún tipo en la compañía, lo que genera poca diferenciación en la compañía.	0,08	1	0,08
5. Falta de planeación en todo el proceso financiero y de control en el mismo	0,09	1	0,09
6. Falta de registros contables, inventarios, estados de resultados, movimiento diario y en general, de información financiera y contable clara y de fácil manejo.	0,09	1	0,09
7. Inexistencia de planeación y control en todo el proceso de venta, promoción y servicio al cliente.	0,06	2	0,12
	1		2,3

Tabla 26. Matriz EFI. 79

La empresa cuenta con fortalezas que propenden para la generación de estrategias de crecimiento y fortalecimiento de la marca, además de tener una base interna buena para la generación de una cultura organizacional definida y un direccionamiento estratégico claro.

⁷⁹ Cubides D. "Matriz EFI" (2015). Tabla de elaboración propia.

También se encuentra en una posición favorable y atractiva para que halle apalancamiento por parte de inversores externos como bancos o capitales semillas.

En las debilidades encontramos que se encuentra en desventaja con respecto al medio, ya que no ha establecido un rumbo claro como compañía y esto a ha decantado en desperdicios y pérdida de oportunidades.

Son de especial atención la falta de innovación y planeación en la compañía, de no solucionarse esto, la empresa quedara relegada en la sombra de los competidores que se mantienen a la vanguardia tanto interna como externamente, más aún cuando los principales factores que los consumidores del mercado textil consideran son la innovación y status que las marcas pueden ofrecerles.

El peso ponderado de las fortalezas es de 1,62, mientras que el peso ponderado de las debilidades es de 0,68, esto indica que las fuerzas internas son favorables en contra de las debilidades, a pesar de esto, el ponderado total es de 2,3, esto nos deja con una fuerza interna débil de la compañía en general que debe ser fortalecida a través de estrategias que saquen provecho de sus fortalezas y mitiguen sus debilidades.

2.3. Análisis de la competencia: 5 fuerzas de Michael Porter⁸⁰

2.3.1. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

En esta fuerza encontramos la siguiente situación con respecto de las barreras a la entrada propuestas por Porter:

2.3.1.1. Economías de escala en la oferta.

Encontramos un porcentaje alto de pequeñas y micro empresas en el sector textil manufacturero en la ciudad de Bogotá:

Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño		
Tamaño	%	#
Microempresas	81%	24268
Pequeñas	12%	3729
Medianas	4%	1105
Grandes	1%	387
Sin clasificar	2%	557
Total		30047

Tabla 27. Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño. 81

Tan solo el 1% de las empresas manufactureras de Bogotá corresponden a medianas y grandes empresas, este es un porcentaje bajo de empresas con capacidad de manejar una economía de escala en su producción, a partir de esto inferimos que no existen economías de escala en la oferta, esto dado también por el hecho de que los consumidores basan su elección de compra en marca, calidad, estatus, interés en el moda o la atmosfera de las tiendas, esto deja en un plano menor la influencia del precio en el mercado textilero⁸².

⁸⁰ Porter M. *“Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”* (2008). Harvard Business Review. Re-impresión R0801E-E

⁸¹ Cubides D. *“Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño”* (2015). Tabla de elaboración propia.

⁸² Kanuk L, Schiffman L. *“El comportamiento del consumidor”* (8va edición). Pág. 400. Prentice Hall. México.

2.3.1.2. Requisitos de capital:

La cantidad de capital requerida para dar inicio a una microempresa de textiles es bajo:

Requerimientos de capital micro y pequeña empresa manufacturera.	
Maquinaria	\$ 7.650.000
Arriendo local	\$ 500.000
Salarios	\$ 2.400.000
Total	\$ 10.550.000

Tabla 28. Capital requerido para el inicio de una micro empresa manufacturera⁸³.

Este capital es calculado tomando como base la maquinaria indispensable para dar inicio a una producción constante, el salario de 4 trabajadores y el arriendo de un local comercial para la venta de los productos.

Si bien los costos económicos son relativamente bajos, el perfeccionamiento del arte y del conocimiento del funcionamiento del mercado hace difícil la entrada de competidores que representen una amenaza en calidad o productos.

2.3.1.3. Políticas gubernamentales restrictivas.

El ambiente gubernamental es propicio para la creación de empresas manufactureras, en este aspecto encontramos los decretos previamente mencionados, los cuales brindan apoyo a la creación de micro y pequeñas empresas, brindando un pago menor de impuestos e instrumentos de apoyo para la creación legal de las micro y pequeñas empresas.

2.3.1.4. Conclusión: Encontramos un ambiente legal propicio para la creación de micros y pequeñas empresa textileras y costos económicos relativamente bajos, aún así, el “know-how” que requiere el arte de la confección no es fácilmente copiable o de rápido aprendizaje, lo que ralentiza que los productos de los nuevos competidores sean equiparables en calidad y precios.

⁸³ Cubides D. “Capital requerido para el inicio de una microempresa manufacturera” (2015). Tabla de elaboración propia.

2.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

2.3.2.1. Estructura económica: Para el 2012, se encontraron 450 fábricas textiles, de las cuales encontramos la siguiente participación:

No	NIT	Razón Social	Valor importado USD CIF	Participación
1	890901811	Corporación Distribuidora de Algodón Nacional	\$ 139.369.185	6%
2	860000452	Manufacturas Elitot S.A.	\$ 115.306.263	5%
3	900017447	Falabella de Colombia S.A.	\$ 64.302.365	3%
4	2913770	Calle Arturo	\$ 59.213.929	3%
5	860516806	Permoda S.A.	\$ 45.560.241	2%
6	900123408	Compañía de Inversiones Textiles de Moda Texmoda S.A.	\$ 44.411.410	2%
7	900268083	Sociedad de Comercialización Internacional Exporiente de Colombia S.A.	\$ 42.599.533	2%
8	800150223	Primatela S.A.	\$ 37.705.769	2%
9	890900308	Textiles Fabricato Tejicondor S.A.	\$ 37.205.976	2%
10	860015753	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	\$ 34.032.965	1%
11	800147745	C.I. floral S.A.	\$ 32.044.238	1%
12	830083392	Productora de Textiles de Tocancipa S.A.	\$ 31.599.535	1%
13	805003626	Studio F International fashion corporation.	\$ 30.052.891	1%
14	860052989	Sutex S.A.	\$ 29.803.978	1%
15	890100783	Industrias Cannon de Colombia S.A.	\$ 28.697.459	1%
16	800169352	Mercadeo y Moda S.A.	\$ 27.103.091	1%
17	860525814	Textiles Miratex S.A.	\$ 26.170.091	1%
18	890900608	Almacenes Éxito S.A.	\$ 25.982.471	1%
19	8909000943	Colombiana de Comercio S.A. a Corbeta S.A. Y O Alkosto S.A.	\$ 24.129.499	1%
20	800000441	Vestimundo S.A. Vesa	\$ 23.754.095	1%
21	830112876	Invista Colombia S.A.	\$ 23.294.862	1%
22	890204797	Comertex S.A.Uap	\$ 20.382.289	1%
23	815002042	Bonlam Andina Ltda.	\$ 19.879.010	1%
24	890301753	Sisa	\$ 19.185.658	1%
25	890920043	Tennis S.A.	\$ 18.952.608	1%
Subtotal			\$ 1.000.739.411	43%
Otros			\$ 1.339.578.123	57%
Total Importaciones			\$ 2.340.317.534	100%

Tabla 29. Principales empresas importadoras del sector textil – confecciones, 2011. 84.

⁸⁴ LEGISCOMEX.COM. “Principales empresas importadoras del sector textil – confecciones, 2011” (2012). Consultado el 27-Oct, desde <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>

Con un análisis de Pareto encontramos que el 42,8% de las importaciones son realizadas por el 5% de las empresas que componen el sector, el restante 95% de las empresas tienen el 57,2% de las importaciones, esto nos muestra que hay gran cantidad de materia prima en unos pocos proveedores, esto da muestras de un oligopolio que implica que los proveedores tienen un nivel de control sobre los precios alto.

2.3.2.2. ¿Es costoso cambiar de proveedor?

La calidad y tipos de tela son similares en todos los proveedores, además de esto, los sistemas de pago son similares entre proveedores (Crédito y contado), por lo cual, realizar un cambio de uno a otro proveedor no representa mayor costo.

2.3.2.3. ¿Sus productos son demasiado diferenciados?

No	Posición arancelaria	Producto	Valor importado USD CIF	Participación
1	5201003000	De longitud de fibra superior a 22,22mm (7/8 pulgada) pero inferior o igual a 28,57mm (1 1/8 pulgada)	\$ 140.434.081	6%
2	5209420000	"Tejidos de mezclilla ("denim")"	\$ 82.507.316	4%
3	5211420000	"Tejidos de mezclilla ("denim")"	\$ 77.991.269	3%
4	5509530000	Mezclados exclusiva o principalmente con algodón	\$ 72.634.832	3%
5	5603110000	De peso inferior o igual a 25g/m2	\$ 55.826.654	2%
6	5205230000	De título inferior a 232,56 decitex pero superior o igual a 192,31 decitex (Superior al número métrico 43 pero inferior o igual al número métrico 52)	\$ 50.829.539	2%
7	5402330000	De poliésteres	\$ 49.857.027	2%
8	5205120000	De título inferior a 714.29 decitex pero superior o igual a 232,56 decitex (Superior al número métrico 14 pero inferior o igual al número métrico 43)	\$ 42.337.388	2%
9	6109100000	De algodón	\$ 41.606.663	2%
10	5603129000	Los demás	\$ 36.255.370	2%
11	5407690000	Los demás	\$ 33.835.335	1%
12	6305332000	De polipropileno	\$ 33.545.790	1%
13	5402440010	De poliuretano	\$ 32.446.796	1%
14	6110309000	Las demás	\$ 32.285.306	1%
15	6204620000	De algodón	\$ 31.019.193	1%
16	6205200000	De algodón	\$ 28.594.235	1%
17	5503200020	Fibras con título inferior a 2,2 decitex	\$ 27.733.916	1%
18	6301400000	Mantas de fibras sintéticas (Excepción las eléctricas)	\$ 27.719.210	1%
19	6105100000	De algodón	\$ 25.225.957	1%
20	5407520000	Teñidos	\$ 24.242.126	1%
21	6203429000	Los demás	\$ 23.856.370	1%
22	5402450000	Los demás, de nailon o demás poliamidas	\$ 23.528.390	1%
23	6004100000	Con un contenido de hilados de elastómeros superior o igual al 5% en peso, sin hilos de caucho	\$ 22.897.361	1%
24	5509210000	Sencillos	\$ 21.126.818	1%
25	6001920000	De Fibras sintéticas o artificiales	\$ 20.670.158	1%
Subtotal			\$ 1.059.007.100	45%
Otros			\$ 1.281.580.434	55%
Total Importaciones			\$ 2.340.587.534	100%

Tabla 30. Textiles y confecciones importados por Colombia, 2011. 85

⁸⁵ LEGISCOMEX.COM. "Textiles y confecciones importados por Colombia, 2011" (2012). Consultado el 27-Oct, desde <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>

Notamos que no existe diferenciación en los productos de los proveedores, esto principalmente a que el producto final (prendas textiles) obtiene su diferenciación en el diseño y tendencias del momento, más que en el material de su producción.

2.3.2.4. ¿Existen sustitutos para sus productos o servicios?

No existen productos sustitutos para las materias primas principales de las prendas realizadas como lo son el Jean y el hilo, en materiales secundarios o de menor peso en los costos (Herrajería y marquillería), el cambio por otros productos genera un impacto no relevante en los mismos.

2.3.2.5. Conclusión: Los proveedores cuentan con poder de negociación sobre los precios al estar la mayor cantidad de materia prima radicada en solo el 5% de los mismos, además de esto cabe resaltar que cambiar de uno a otro no genera mayor costo gracias a que no hay un nivel de diferenciación o especialización alto entre el uno y el otro.

2.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

2.3.3.1. ¿Hay pocos compradores?

Número de posibles compradores Bogotá.	
Población total Bogotá	7.901.559
Población entre 25 y 40 años	1.908.286

Tabla 31. Número de posibles compradores de Bogotá. 86

Encontramos un amplio nicho de mercado, que compra en diversas épocas del año, esto gracias a las variedad de fechas festivas que el año maneja.

2.3.3.2. ¿Hay demasiada competencia con productos equivalentes?

Si, existen 27.997 empresas de pequeño y mediano tamaño en Bogotá que se dedican a la confección de prendas de vestir, esto conlleva a un ambiente

⁸⁶ DANE. "Bogotá. Proyecciones de población 2005-2015, según edades quinquenales y simples y por sexo." (2007). Consultado el 27-Oct desde <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion/DICE015-ProyeccionesBogota-31122015.xls>

competitivo en precios al darles a los consumidores amplia variedad de selección de proveedores.

2.3.3.3. ¿Es costoso para los compradores cambiarnos por otro proveedor?

No, debido a la poca diferenciación que la compañía en la actualidad ofrece, la amplia cantidad de proveedores con diversidad de estilos y calidad y la aglomeración de los puntos de venta por tipo de producto.

2.3.3.4. ¿Es fácil para los compradores integrarse hacia atrás?

No, los costos para los consumidores colombianos de integrarse hacia atrás son altos, esto se aplica para los compradores minoristas y los compradores mayoristas, principalmente por el nivel de calidad y de especialización que exigen los productos.

2.3.3.5. ¿Representa el precio un porcentaje alto en los costos del consumidor?




El precio es una variable que como ya se menciono anteriormente se ve opacada por la marca, calidad, estatus, interés en el moda o la atmosfera de las tiendas, por lo tanto, aunque el precio ocupa una parte del presupuesto de los consumidores considerable, su influencia en la decisión de compra será positiva si las demás variables mencionadas se encuentran fortalecidas.

2.3.3.6. Conclusión: Encontramos una amplia cantidad de compradores que tienen a su favor gran cantidad de oferta, estos compradores tienen facilidad para cambiar de uno a otro proveedor sin afectar de una manera representativa sus presupuestos. Aunque tienen poder de negociación les es difícil integrarse hacia atrás lo que genera dependencia hacia los proveedores de prendas textiles.

2.3.4. PRODUCTOS SUBSTITUTOS.

Consideramos como productos sustitutos en esta investigación aquellos que suplen la misma necesidad de confort y estilo pero a través de otro tipo de prendas, también aquellos que pueden ser seleccionados por el consumidor como remplazo de los Jeans y Chaquetas en los puntos de venta al momento de la compra.

2.3.4.1. ¿Qué productos existen?

Productos Substitutos			
Producto	Descripción	Foto - Imagen de muestra	Precio
Buzos	Prenda gruesa de algodón utilizada principalmente para realizar deportes, aunque en las últimas décadas se ha generalizado como prenda de abrigo informal, puede venir con capucha ajustable y usualmente cuenta con bolsillos frontales		Promedio: \$61,539 Inferior: \$36,000 Máximo: \$112,900
Camisa, Blusa	Prenda de vestir formal e informal que cubre el torso y usualmente tiene cuello, mangas y botones en el frente		Promedio: \$72,847 Inferior: \$34,950 Máximo: \$119,990
Camiseta	Prenda de vestir informal con cuello redondo o cuello v, mangas cortas y sin botones en su parte frontal		Promedio: \$48,521 Inferior: \$5,000 Máximo: \$109,990


Sudadera	Conjunto de pantalón y buzo para realizar deportes, realizado en algodón grueso y en variedad de colores.		Promedio: \$98,800 Inferior: \$50,000 Máximo: \$219,900
----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Tabla 32. Productos sustitutos 87

2.3.4.2. ¿Son más baratos o caros?

Encontramos que los precios varían drásticamente, esto debido a la marca y calidad que diferentes marcas ofrecen.

Los buzos y sudaderas son productos sustitutos más caros, aunque brindan mayor calor y comodidad al usuario, la decisión de tomar este producto estará determinada por la tendencia que el consumidor siga, además de sus hábitos, como el deporte, el cual requiere que las prendas a utilizar sean de este tipo.

El consumidor también puede decidir comprar una camiseta o camisa como prenda de vestir, los precios de estas al igual que las sudaderas están determinados principalmente por la marca o estatus que brinda o proponen las mismas.

2.3.4.3. Conclusión: Existen pocos productos sustitutos y estos a su vez pueden ser complementarios, esto estará dado por la capacidad adquisitiva de los compradores, además de esto, la decisión de compra está dada en gran medida por la marca y la atmosfera que ofrece la misma, por ello la empresa debe reforzar estos aspectos para ser competitiva en el medio.

⁸⁷ Cubides D. "Productos sustitutos" (2015). Tabla de elaboración propia.

2.3.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

2.3.5.1. ¿El tamaño de los competidores es equiparable?

Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño ⁸⁸		
Tamaño	%	#
Microempresas	81%	24268
Pequeñas	12%	3729
Medianas	4%	1105
Grandes	1%	387
Sin clasificar	2%	557
Total		30047

Tabla 33. Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño. 89

TAMAÑO	Ingresos Operacionales (Millones \$)	Part
GRANDE	10.915.090	77,70%
MEDIANA	2.569.604	18,29%
PEQUEÑA	557.458	3,97%
MICRO	5.711	0,04%
Total general	14.047.865	100,00%

Tabla 34. Participación de Empresas e ingresos según el Tamaño. 90.

La mayoría de los competidores es del mismo tamaño que la empresa (93%) pero con una participación muy pequeña en el mercado (4%), dejando a las empresas de mediano y grande tamaño con una porción muy grande del mercado (96%).

⁸⁸ Cámara de comercio de Bogotá. "Estadísticas del número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca" (2012). Consultado desde http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/estadisticas_empresas_bogota_59municipios/files/assets/downloads/publication.pdf

⁸⁹ Cubides D. "Porcentaje y participación empresas manufactureras según tamaño" (2015). Tabla de elaboración propia.

⁹⁰ Superintendencia de sociedades. "DESEMPEÑO DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN 2008-2012, INFORME" (2013). Consultado el 31-Ago desde <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

2.3.5.2. Crecimiento del sector: ¿Lento o rápido?

Gráfica 2. Crecimiento anual del sector vs. Crecimiento anual del PIB nacional e industria manufacturera

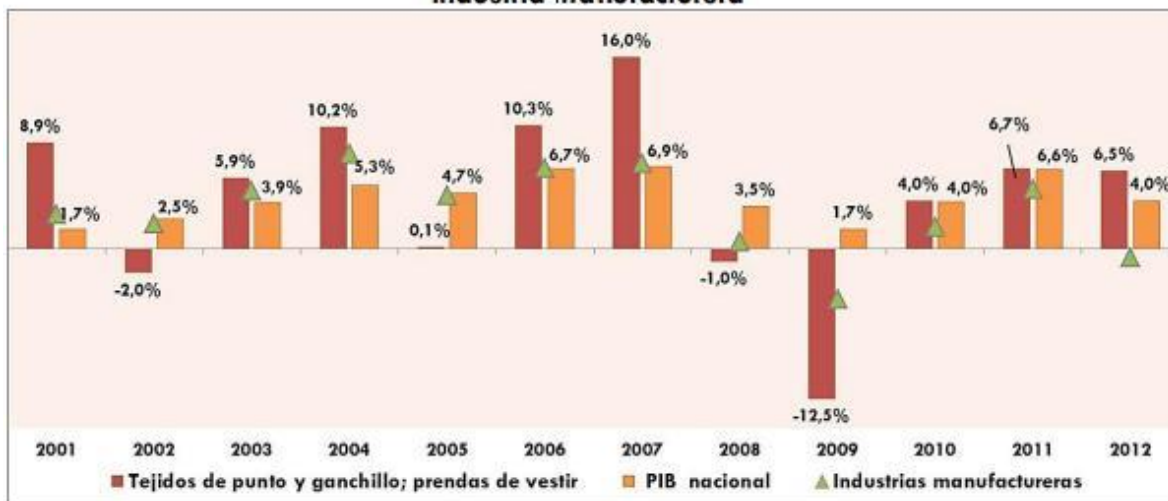


Grafico 7. Crecimiento anual del sector vs crecimiento anual del PIB nacional e industria manufacturera. 91

Cuadro 16. Variación anual de la Industria Manufacturera 2013 / 2012

Variación porcentual - Serie desestacionalizada

Período	2012 / 2011	2013 / 2012
Tejidos de punto y ganchillo; prendas de vestir	-0,1	-4,3

Grafico 8. Variación anual de la industria manufacturera. 92.

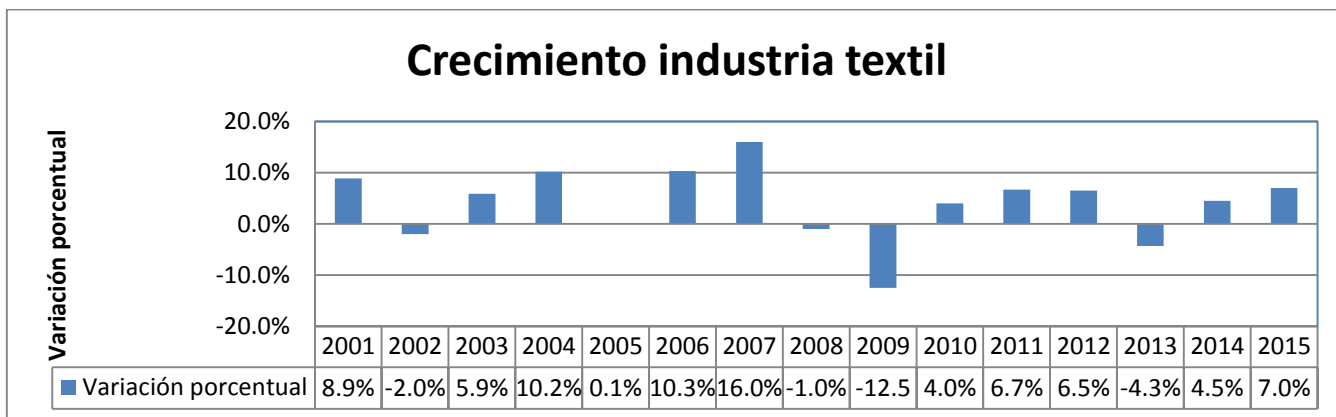


Grafico 9. Crecimiento industria textil. 93.

⁹¹ Aktiva.Com, (2013), "Crecimiento anual del sector vs crecimiento anual del PIB nacional e industria manufacturera"- Grafico

⁹²DANE, "Variación anual de la industria manufacturera" (2013), consultado el 14 de Febrero /desde http://www.dane.gov.co/files_investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_ltrim13.pdf

Crecimiento	
Año	Variación porcentual
2001	8,9%
2002	-2,0%
2003	5,9%
2004	10,2%
2005	0,1%
2006	10,3%
2007	16,0%
2008	-1,0%
2009	-12,5%
2010	4,0%
2011	6,7%
2012	6,5%
2013	-4,3%
2014 ⁹⁴	4,5%
2015 ⁹⁵	7,0%

Tabla 35. Crecimiento industria textil. 96.

La industria textil colombiana ha tenido bruscos cambios en su crecimiento en los últimos 15 años, en los últimos 2 años vemos un crecimiento de 4,5% y 7,0% respectivamente, aunque este último es una proyección estimada.

2.3.5.3. ¿Existen barreras a la salida?

Si, el costo de retirarse del mercado es alto ya que la maquinaria se deprecia y el establecimiento de una marca y punto comercial también son costos elevados.

2.3.5.4. La rivalidad existente: ¿se enfoca en qué punto del producto (precios, calidad, etc)?

El enfoque principal de la competencia en la actualidad es:

- Calidad.
- Marca.
- Atmosferas de los negocios.

⁹³ Cubides D. "Productos sustitutos" (2015). Tabla de elaboración propia

⁹⁴ Portafolio.com. "Textileros vuelven a terreno positivo" (2014). Consultado el 29-Oct desde <http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-21-aniversario/sector-textil-colombia-septiembre-2014>

⁹⁵ El tiempo.com. "Tras años duros, el sector textil ve con esperanza el 2015" (2015). Consultado el 29-Oct desde <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-textil-de-colombia-para-2015/15162788>.

⁹⁶ Cubides D. "Crecimiento industria textil" (2015). Tabla de elaboración propia

2.3.5.5. Conclusión: Existe un nicho de mercado grande concentrado en las grandes y pequeñas empresa lo que implica que la disputa por un espacio en el mercado de las pequeñas y micro empresas es alto, además de esto, el crecimiento del sector es relativamente bajo e incierto con base en los años anteriores, la empresa debe poner especial atención en estar a la vanguardia del movimiento industrial textil de la nación.

2.3.6. MODELO DE PORTER

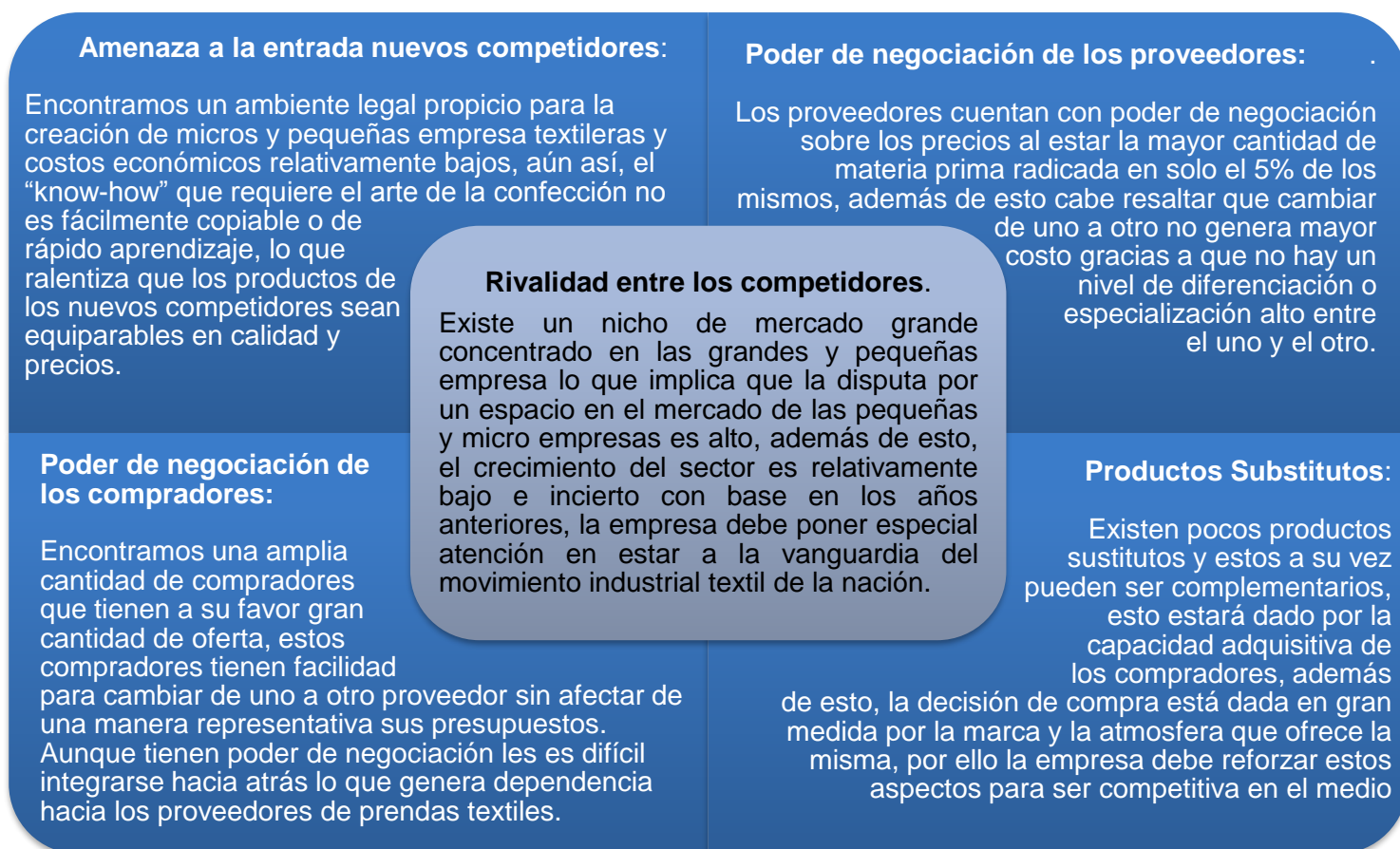


Tabla 36. Modelo de Porter. 97

⁹⁷ Cubides D. “Modelo de Porter” (2015). Tabla de elaboración propia

2.4. Factores críticos de éxito:

Luego de determinar el entorno externo, la situación interna y el ambiente de la competencia encontramos los siguientes factores críticos para que la compañía tenga éxito en el mercado:

- **Marca:** Se requiere una marca bien cimentada, con misión y visión claras en el medio.
- **Status:** Los productos deben brindar al cliente la sensación de prestigio, de calidad y actualidad.
- **Atmosfera de los puntos de venta:** Acordes con el enfoque de la compañía y que resalten las cualidades de la marca y el status que se busca con los productos.
- **Innovación:** Continuo cambio y mejoramiento no solo en los productos, en toda la cadena de producción.
- **Calidad:** Prendas de buen material, duraderas y resistentes.
- **Variedad en los productos:** Portafolio de productos que maneje variedad en estilos, tallas y colores.
- **Actualidad en tendencias:** Colecciones acordes a las épocas del año y a las preferencias del público en cada época del año.
- **Marketing:** Fuerza publicitaria que cimente la imagen de la compañía y los productos en el medio.
- **Cuidado del medio ambiente:** En la actualidad los consumidores requieren de las compañías una conciencia ambiental con acciones que comprueben un interés real en este aspecto.

2.4.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO:

Con base en los factores previamente mencionados, se realizó la MPC tomando como actores la empresa confecciones BJS y los principales competidores del mercado:

Marca	Características
Studio F ⁹⁸	Uso de telas inteligentes, con protección UV y ecológicas
	Tiendas en línea, diferentes puntos de venta, ambientados con enfoque a mujeres de clase media - alta
	Variedad entre edades de 18-45 años // Línea de accesorios
	Controles de calidad rigurosos, tela de alta calidad y actualidad tecnológica
	Ropa, zapatos, accesorios y perfumería
	Experiencia de 40 años en el mercado
	Garantía de 30 días con opción de cambio
	Uso de dos temporadas (Primavera.-verano // Otoño-invierno)
	Debido al reconocimiento de la marca ha sido plagiada y víctima de contrabando
	Sus consumidores la resaltan como elección debido a su calidad y su aire de juventud y seriedad
	Mayor nicho de mercado en mujeres estudiantes y empleadas
	La principal razón de compra de los consumidores es el diseño y moda que ofrecen la marca
	El 24% de sus consumidores conoció la tienda por publicidad.
	75,90% de sus consumidores la recomiendan como marca
PERMODA ⁹⁹	4 marcas comerciales (Armi, Bkul, Koaj y Pronto) que manejan diferentes nichos de mercado
	Enfoque en: Jóvenes ejecutivos, cultura musical, tendencias femeninas juveniles y estilos universitarios.
	Ubicada dentro de las 5 empresas con mayores ventas en el sector ¹⁰⁰
	Cuenta con fuerza en los activos con capacidad de pagar 4,5 veces sus pasivos en un año ¹⁰¹
	Presencia internacional
	Alta calidad en sus prendas
	Cuenta con software de ERP (Enterprise resourcing planning) el cual se encarga de la planificación de recursos empresariales, diseñado por Microsoft
	30 Años de experiencia en el sector

⁹⁸ Herrera A, Sanchez S, Linares F. "Investigación de mercado, Studio F" (2013). PDF. Consultado el 03-Nov desde <http://es.slideshare.net/gustavoagudelo/studio-f>

⁹⁹ PERMODA LTDA. "Marcas comerciales" (2015). Consultado desde <http://www.permoda.com.co/marcas.html>

¹⁰⁰ INEXMODA. "Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia" (2011). Consultado desde http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_O Ecco_Inexmoda.pdf

¹⁰¹ Johanna. "Diagnostico financiero PERMODA" (2010). Consultado desde <http://es.slideshare.net/kellyjohanalove/diagnostico-financiero-permoda1>

Abril ¹⁰²	Línea masculina y femenina
	23 Años de experiencia en el mercado
	Amplia variedad de productos (Jeans, Hoodies, Camisetas, Chaquetas, sacos, camisas y blazers)
	Venta de tarjetas de regalo.
	Promociones constantes.
	Alta calidad en sus prendas
	Enfoque juvenil.
Kenzo Jeans ¹⁰³	25 Años de experiencia
	Amplia cantidad de puntos de venta
	Ofrece descuentos del 10 y 5% permanentes en determinados convenios
	Uso de bonos y tarjetas de regalo
	Uso de tecnología especializada en sus procesos ¹⁰⁴
	Amplia variedad de productos en línea femenina y masculina
	Fuerza publicitaria alta
	Sistema gerencial y continua investigación.
Alta calidad en sus prendas	

Tabla 37. Características competencia directa. 105.

¹⁰² Ofertia. "Abril" (2015). Consultado desde

<http://www.ofertia.com.co/tiendas/abril#brochure/view/page/1>

¹⁰³ Kenzo Jeans. "Empresa" (2015). Consultado desde <http://www.kenzojeans.com.co/>

¹⁰⁴ Montejo D, Ruiz M. "KENZO JEANS LTDA. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DIRIGIDA AL MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN Y ORIENTADA HACIA EL EMPODERAMIENTO EMPRESARIAL Y LA SUBCONTRATACIÓN." (2007). Pág. 60. Trabajo de grado. Repositorios Universidad de la Salle. Disponible en

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4167/T11.07%20M764k.pdf?sequence=1>

¹⁰⁵ Cubides D. "Características competencia directa" (2015). Tabla de elaboración propia

Matriz de perfil competitivo												
Factores Claves del éxito		Ponderación	BJS		Studio F		PERMODA		Abril		Kenzo Jeans	
#	Factor		C.	R.P.	C.	R.P.	C.	R.P.	C.	R.P.	C.	R.P.
1	Marca	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2	Status	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
3	Atmosfera de los puntos de venta	0,075	1	0,075	3	0,225	4	0,3	3	0,225	3	0,225
4	Innovación	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6
5	Calidad	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
6	Variedad en los productos.	0,075	1	0,075	3	0,225	4	0,3	4	0,3	3	0,225
7	Actualidad en tendencias	0,125	2	0,25	3	0,375	3	0,375	3	0,375	4	0,5
8	Marketing	0,125	1	0,125	2	0,25	4	0,5	3	0,375	4	0,5
9	Cuidado del medio ambiente	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Σ		1		1,725		3,475		3,625		3,125		3,55

C.: Clasificación // R.P.: Resultado Ponderado

Tabla 38. Matriz de perfil competitivo. 106

La empresa se encuentra en una situación de debilidad en comparación con las principales compañías del sector, si bien estas compañías cuentan con amplia experiencia en el mercado, Confecciones BJS también cuenta con 15 años de experiencia lo que demuestra que no es una falta de recursos, sino de planeación y visión.

Encontramos que en la marca y calidad la compañía se encuentra fortalecida, esto es una buena base para establecer un status de impacto y definido en el mercado, y también para mejorar los factores más débiles de la compañía (Atmosfera de los puntos de venta, Innovación, Variedad, Marketing y cuidado del medio ambiente).

Respecto de los factores: actualidad en tendencias y marketing, podemos inferir la necesidad urgente de innovación en la empresa y de inversión en los mismos, de lo contrario, la empresa quedara relegada en el medio y opacada por la competencia.

2.4.2. VALORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN:

Para finalizar el diagnostico, se hace necesario resaltar que la compañía no cuentan con una misión y visión claras y por lo tanto, estas no se encuentran

¹⁰⁶ Cubides D. "Matriz de perfil competitivo." (2015). Tabla de elaboración propia

establecidas ni plasmadas de ninguna forma, esto repercute en falta de bases fundamentales para cualquier tipo de planeación o control.

2.4.3. CAUSAS DE LAS DEBILIDADES MÁS RELEVANTES.

Concluimos este diagnostico con un diagrama causa efecto con respecto a las debilidades de la compañía más relevantes:

Debilidades
1. No hay claridad en las funciones de las áreas ni de los niveles de desempeño requeridas de las mismas.
2. La empresa no tiene un rumbo a seguir definido a causa de la falta de planeación, ni tampoco mecanismos de evaluación, esto decanta en desperdicio de recursos y oportunidades.
3. Falta de inventarios y pronósticos claros
4. No hay innovación de ningún tipo en la compañía, lo que genera poca diferenciación en la compañía.
5. Falta de planeación en todo el proceso financiero y de control en el mismo
6. Falta de registros contables, inventarios, estados de resultados, movimiento diario y en general, de información financiera y contable clara y de fácil manejo.
7. Inexistencia de planeación y control en todo el proceso de venta, promoción y servicio al cliente.

Tabla 39. Debilidades más relevantes Confecciones BJS. 107

¹⁰⁷ Cubides D. “*Matriz de perfil competitivo.*” (2015). Tabla de elaboración propia

2.4.3.1. Diagrama causa - efecto.

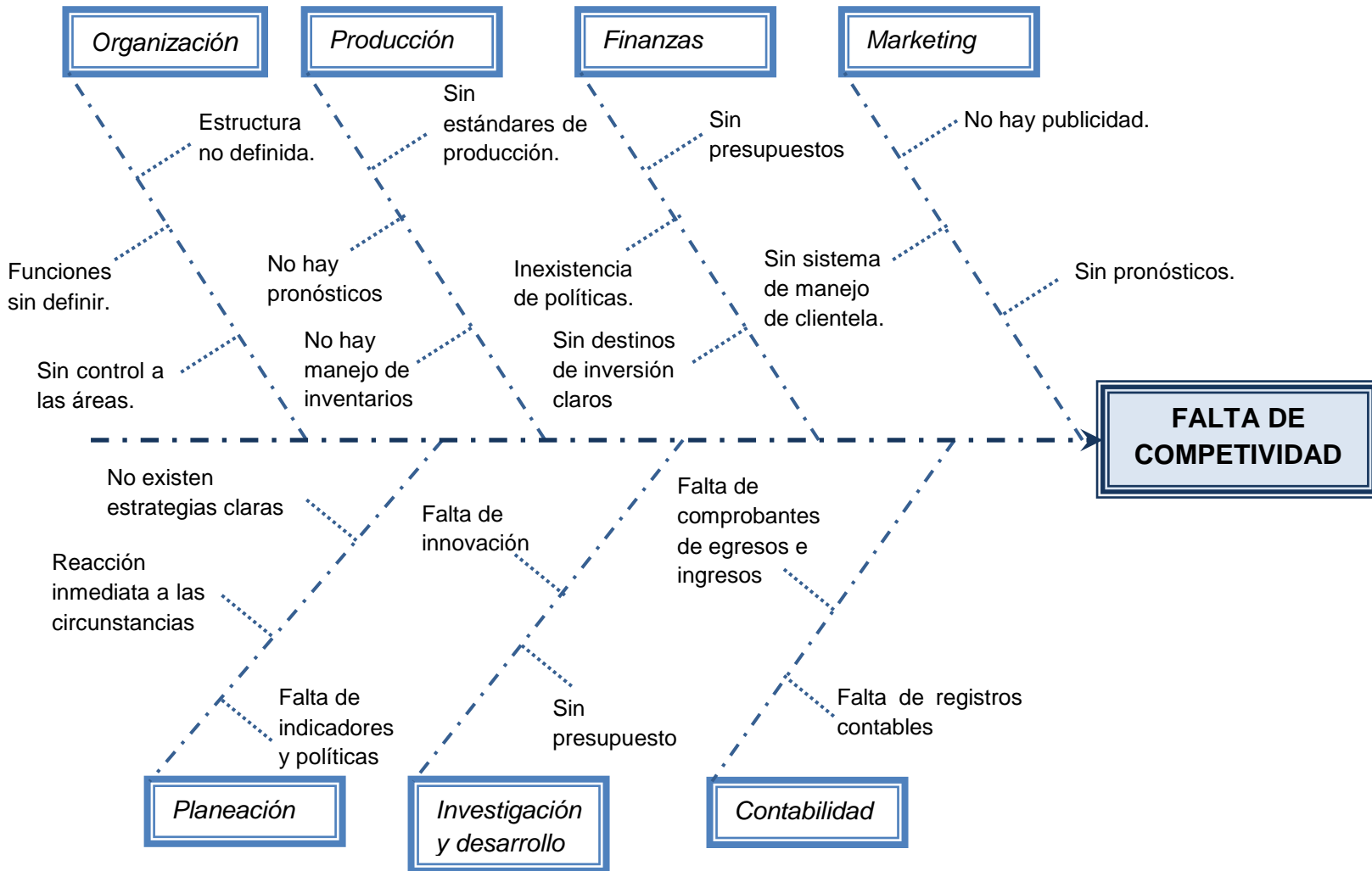


Grafico 10. Diagrama causa – efecto debilidades. Confecciones BJS. 108.

¹⁰⁸ Cubides D. "Diagrama causa – efecto debilidades. Confecciones BJS." (2015). Grafico de elaboración propia

3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN:

Tomando como punto de partida los factores claves de éxito y las debilidades de la compañía se da la siguiente propuesta de direccionamiento estratégico y estrategias que la empresa puede seguir para mitigar sus amenazas, capitalizar sus oportunidades, sacar provecho de las fortalezas y minimizar las debilidades:

3.1. Misión:

Brindar a nuestros clientes prendas de vestir de alta calidad sujetas siempre a la vanguardia del momento, con precios totalmente accesibles y competentes en el mercado, ofreciendo el mejor servicio en confort y durabilidad.

3.2. Visión:

Para el año 2020 confecciones BJS será reconocida fácilmente dentro de los mayoristas vendedores de prendas textiles de la capital de Colombia y los compradores minoristas como una compañía que satisface las necesidades de sus clientes y proveedores con prendas de calidad y vanguardia; guiados por principios cristianos como la integridad y justicia que siempre reconoce a Dios como su base y sustento.

3.3. Objetivos:

3.3.1. OBJETIVO GENERAL: Establecer las estrategias que cimenten la compañía en el largo plazo como una empresa internamente eficiente y externamente competente en el mercado textil.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer las políticas de funcionamiento generales para la compañía.
- Establecer las estrategias que saquen provecho de las fortalezas y oportunidades y mitiguen las debilidades y amenazas.
- Diseñar la estructura organizacional más eficiente y acorde con la realidad de la empresa.
- Proponer un sistema de control que mantenga en constante revisión y corrección el proceder de la compañía.

3.4. Políticas.

3.4.1. ORGANIZACIONALES.

Tienen como objetivo el cuidado y mejoramiento continuo de la organización como un todo, enfocadas principalmente en la administración y planeación de la compañía:

- a) La administración hará los cambios necesarios en la estructura organizacional de la empresa, cuando esta no cumpla con los objetivos de la compañía y velara por el cuidado de la misma.
- b) Cada área estará claramente definida dentro de la compañía, con niveles esperados de producción definidos y manuales de funciones que brinden claridad de cada cargo, su lugar dentro de la organización y evite la duplicidad de funciones.
- c) Se crearan nuevas unidades organizacionales solo si estas permiten en la compañía:
 - a. Reducción de costos.
 - b. Mejora de la calidad.
 - c. Reducción de tiempos representativos en procesos.
 - d. Innovación de impacto en procesos o productos.
- d) Los planes y programas que se desarrollen dentro de la empresa deben tener como base el plan estratégico de la empresa.
- e) Se mantendrá informados a todos los actores del proceso interno de la compañía respecto de políticas, normas, reglamentos, procesos, estructura y procedimientos, conforme corresponda a cada cargo.
- f) Se realizara una revisión anual de los manuales de función de las áreas para asegurarse de que se encuentren actualizados con respecto a la realidad de los procesos.
- g) Revisar y adecuar estas políticas para evitar su obsolescencia y actualizar la misma a las circunstancias cambiantes de cada momento bajo las bases culturales de la organización.
- h) La cultura organizacional de la compañía gira en torno a la ética cristiana, esta contempla la integridad, la justicia, la honestidad, la verdad y el amor y respeto a Dios como bases de una cultura integra y equitativa.

3.4.2. OPERACIONALES.

Estas políticas buscan la mayor efectividad en el proceso de producción de la empresa.

- a) Con base en los niveles de calidad esperada se llevara un registro que permita comparar y analizar la información mes a mes para mejorar el proceso en general.
- b) Tendrán prioridad los proveedores de materia prima amigable con el medio ambiente.
- c) La maquinaria a utilizar será, en la medida de la capacidad adquisitiva de la empresa, la más actual del mercado, mejorando esta siempre que reduzca costos, retire cuellos de botella o se haga necesario por el crecimiento de la compañía.
- d) Se cumplirán con los estándares de calidad y normas técnicas nacionales en todas las etapas del proceso.
- e) Cada 3 meses se hará revisión del estado de los activos internos de la compañía que no corresponden a activos corrientes.
- f) Prevenir y minimizar la contaminación y los residuos que pueda generar por el desarrollo de sus actividades la transformación de materias primas y posterior ensamblaje de las mismas, proporcionando formación y medios a los empleados para que colaboren activamente en esta causa

3.4.3. DESARROLLO HUMANO:

Tienen como propósito el trato justo con el personal que compone la organización y la búsqueda de ambientes y climas laborales óptimos para el desempeño de las funciones de las diferentes áreas:

- a) El proceso de selección de personal debe velar por transparencia y claridad en todas las fases del proceso.
- b) Ante una vacante disponible, los primeros a quienes se dará oportunidad de tomarla serán los empleados internos de la compañía, esto por concurso, de no encontrarse nadie apto, se brindara la oportunidad a las personas que no pertenecen a la compañía.
- c) Se realizara una evaluación trimestral del desempeño de los empleados con base en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía y su desempeño a favor de los mismos.

- d) Año a año se establecerá el cronograma de capacitaciones para toda la compañía que fortalezcan y amplíen los conocimientos con respecto a:
 - a. Seguridad industrial.
 - b. Actualización con respecto a las diferentes tareas realizadas.
 - c. Uso de nuevas tecnologías (pertinentes a la empresa y las áreas).
 - d. Protocolos de emergencia.
 - e. Orden y aseo.
- e) Se desarrollaran 2 actividades de integración anuales en las cuales participaran todos los empleados de la empresa.
- f) Todo el personal que entra a un cargo nuevo deberá cumplir con la respectiva capacitación de su cargo.
- g) Es responsabilidad del jefe inmediato de cada empleado dar a conocer las acciones positivas o negativas del mismo, esto se hará por medio de indicadores de desempeño en la evaluación trimestral de cada empleado.
- h) Los empleados que manejen información confidencial de la empresa deberán firmar una clausula de confidencialidad en su contrato, por medio de la cual se comprometen a no divulgar de ninguna forma información de carácter confidencial de la compañía, se considera información de este tipo:
 - a. Modelos de prendas en cualquiera de sus etapas productivas.
 - b. Bases de datos de clientes, empleados, proveedores y demás información perteneciente a la persona jurídica Confecciones BJS.
 - c. Estrategias o planes de acción de la compañía.
 - d. Procesos internos de carácter especial y diferenciadores de la competencia.
- i) Cuando por necesidades imperiosas de la Compañía, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo a Recursos Humanos.

3.4.4. FINANCIERAS.

Buscan el buen uso del dinero en todas las áreas de la empresa:

- a) Se establecerá una escala salarial clara y justa con cada uno de los puestos que integren la compañía.
- b) Se aplicaran aumentos salariales con base en el desempeño visto durante el año de labor, y estos no podrán superar el máximo de 1 anualmente.

- c) El pago de horas extras se aplica solo para empleados de carácter operativo, los empleados de confianza que corresponden a los niveles más altos en la compañía, tendrán contemplado dentro de su salario el valor del tiempo requerido para sus funciones.

3.4.5. MERCADEO:

Procuran cimentar la compañía en el medio y entre los consumidores:

- a) Las respuestas a solicitudes de clientes serán dadas de la siguiente forma:
 - a. Quejas y reclamos: A más tardar el día hábil siguiente a la solicitud.
 - b. Información general de la compañía: Máximo 3 días después de la solicitud.
 - c. Pedidos y oferta: A más tardar el día hábil siguiente a la solicitud.

De no cumplirse con estos tiempos, se estudiara el motivo por el cual no se pudo cumplir y de ser negligencia por parte del funcionario, se aplicara el respectivo indicador al informe de desempeño del mismo.

- b) La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración deberá asegurarse de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- c) Sera de alta prioridad el fortalecimiento y continua mejora del plan de mercadeo que la compañía implemente.

3.5. FODA.

Tabla 40. FODA Confecciones BJS109

FODA CONFECCIONES BJS		#	FORTALEZAS	#	DEBILIDADES
		1	La cultura organizacional tiende hacia una ética justa y equitativa.	1	No hay claridad en las funciones de las áreas ni de los niveles de desempeño requeridas de las mismas.
		2	La compañía cuenta con una demanda estable a través de los años.	2	La empresa no tiene un rumbo a seguir definido a causa de la falta de planeación, ni tampoco mecanismos de evaluación, esto decanta en desperdicio de recursos y oportunidades.
		3	La cadena de proceso productivo está claramente definida.	3	Falta de inventarios y pronósticos claros
		4	Existen recursos para generar investigación y desarrollo.	4	No hay innovación de ningún tipo en la compañía, lo que genera poca diferenciación en la compañía.
		5	Situación financiera saludable para solicitar apalancamiento por parte de bancos e inversores.	5	Falta de planeación en todo el proceso financiero y de control en el mismo
		6	Marca definida y recordada fácilmente por los clientes de la empresa.	6	Falta de registros contables, inventarios, estados de resultados, movimiento diario y en general, de información financiera y contable clara y de fácil manejo.
		7	La compañía cuenta con una participación relativamente buena en el mercado con respecto a su tamaño.	7	Inexistencia de planeación y control en todo el proceso de venta, promoción y servicio al cliente.
#	AMENAZAS	#F #A	Estrategias FA	#D #A	Estrategias DA
1	Barrera a la entrada debido al oligopolio que presenta la estructura de mercado actual	6.F 1.A	Fortalecer la marca en el medio diseñando una estrategia de mercadeo intensiva que la posicione en el mapa del mercado textil actual.	4.D 1.A 1.D 1.A	Invertir en innovación para impactar en el mercado con una marca y producto bien diferenciados de la competencia. Estrategia del océano azul. // Fortalecer la compañía internamente diseñando manuales de funciones claros y estableciendo metas para las áreas participantes.
2	Encarecimiento de insumos debido al aumento de la TRM	3.F 2.A	Estudio y mejoramiento de la cadena productiva para reducir costos, retirar cuellos de botella y minimizar el desperdicio	5.D 2.A	Establecer políticas y presupuestos financieros que mitiguen los impactos de los cambios económicos del medio, también que lleve registro de los mismos que permitan la toma de decisiones en el mediano y largo plazo.
3	La restricción ambiental puede generar sobre costos en la compañía y detrimento de su Good Will de no ser tomada en cuenta	6.F 3.A	Impulsar el cuidado del medio ambiente como pilar fundamental de la marca, adaptando la compañía en todo su proceso para que sea amigable con el medio ambiente.	1.D 3.A	Dar claridad de la responsabilidad ambiental dentro de las áreas y el impacto y responsabilidad de su actuar en el cuidado de la naturaleza.
4	Inflación creciente que aumenta los costos energéticos y de materias primas	3.F 4.A	Estudio y mejoramiento de la cadena productiva para reducir costos, retirar cuellos de botella y minimizar el desperdicio	5.D 4.A	Establecer políticas y presupuestos financieros que mitiguen los impactos de los cambios económicos del medio, también que lleve registro de los mismos que permitan la toma de decisiones en el mediano y largo plazo.
5	Altos costos energéticos	4.F 5.A	Invertir en el mejoramiento del uso de la energía, mayor aprovechamiento de la misma y en energía alternativas.	3.D 5.A	Búsqueda de energías mas económicas, energías substitutas, mejoramiento en la eficacia de los procesos a través de inversión en innovación y desarrollo.
#	OPORTUNIDADES	#F #O	Estrategias FO	#D #O	Estrategias DO
1	Nicho de mercado prometedor en estratos 2 y 3 (75% población)	7.F 1.O	Diseñar productos y promociones enfocados a este nicho que permitan aumentar la participación actual. Fortalecer los lazos con los clientes actuales que permitan posicionar la marca por medio de la transmisión de información boca a boca de los consumidores	2.D 1.O	Enfocar la compañía en este nicho de mercado, conociendo a este consumidor y sus preferencias respecto a precios, calidad, variedad y servicio.
2	Nicho de mercado con poder adquisitivo en edades de 18 a 49 años.	2.F 2.O	Ampliar el alcance de la compañía y por ende su demanda conociendo los intereses de los consumidores ubicados en este nicho de mercado.	3.D 2.O	Conocer a este nicho de mercado para pronosticar en base a sus preferencias y producir prendas con enfoque en este nicho de mercado con poder adquisitivo
3	Cimentar la imagen de la compañía con base en la ética cristiana, con la cual es simpatizante la mayor parte de la población	1.F 3.O	Diseñar una estrategia de mercadeo que exponga los valores éticos manejados por la compañía, su respeto por los valores y cimienten la marca como símbolo de justicia paz y confianza en Dios.	7.D O.3	Tomar como base los principios de la ética que la compañía maneja para diseñar un plan de mercadeo que posicione la marca bajo postulados de justicia y paz.
4	Incentivos fiscales para empresas PYME que entren a la formalidad.	5.F 4.O	Formalizar la compañía para así obtener mayor oportunidad de capitales de inversionistas y apoyo de entidades bancarias.	6.D 4.O	Diseñar un sistema de control contable que permita transparencia en el control de ingresos y egresos de la compañía y que permita contar con información real y verificable para las autoridades competentes.
5	El cuidado del medio ambiente como parte fundamental de los planes de desarrollo de Soacha y Bogotá	1.F 5.O	Añadir a la cultura organizacional en mayor medida el cuidado del medio ambiente, también hacerlo en las materias primas, procesos de la empresa, empaque, publicidad y transporte.	7.D O.5	Dentro de la planeación de mercadeo a realizar, resaltar el cuidado del medio ambiente y el aporte de la compañía a este aspecto social.

3.6. Propuesta de estructura:

3.6.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA:

Macroproceso: Operativo			
Procesos	Subproceso	Descripción	Interacción
Compras	Selección de proveedor	Se escoge el proveedor más conveniente para el producto en cuestión con base a un estándar de alta calidad y precio bajo en comparación con los demás proveedores.	Requiere del presupuesto realizado en el proceso estratégico, influye en el área de producción y administrativa directamente desde el enfoque de las materias primas.
	Solicitud de la mercancía	Se solicita las materias primas presupuestadas a los diferentes proveedores seleccionados y se establecen los tiempos de entrega con los mismos y el punto de entrega en la planta física.	
	Recepción	En presencia del encargado de compras el proveedor entrega la mercancía, para esto el punto de almacenaje debe estar adecuado. Es función del receptor verificar la exactitud de la entrega con respecto al pedido realizado y la calidad de la misma.	
	Comunicar	Se realiza la respectiva retroalimentación del proceso de compras	
Producción	Corte de la tela	En base al modelo de prenda seleccionado se realiza el corte de la tela, para esto se tiende la tela en una mesa de 9 x 2 mts. Luego se realiza el esquema de cada una de las partes que conforman la prenda, se cortan, se amarran y se dejan por paquetes respecto a la talla y el modelo	Depende de las materias primas solicitadas por compras, por lo que mantiene una comunicación constante con esta área, así mismo, el área de ventas se ve dependiente de esta en la disponibilidad de los productos terminados y los tiempos para los mismos.
	Cerrado de la prenda	Se unen cada una de las piezas y se remata(corte de excesos de hilo de la prenda).	
	Control de calidad	Es una revisión de la prenda antes de que esta se vaya al proceso que le dará el color y texturas característicos.	
	Despacho a tintorería y tinturado	Se solicita la recogida de la mercancía por parte de la tintorería, esta la recoge y realiza el proceso de prelavado y tinturado o solo prelavado dependiendo el modelo seleccionado	
	Recepción mercancía tintorería	La mercancía es entregada en la empresa, se cuenta y se almacena para recibir los acabados finales	
	Acabados y empaque	Se realiza una última rematada para excesos de hilo que pudieran haber surgido durante el proceso de tinturado, se agrega el cartón con la talla de la prenda, se ponen los herrajes, se dobla y se empaca.	
	Almacenaje producto terminado	Se almacena y realiza inventario de la mercancía terminada.	
	Comunicar	Se realiza la respectiva retroalimentación del proceso de producción	

Distribución	Despacho	Organizamos el pedido dependiendo el presupuesto realizado para cada punto comercial y se transporta hasta el mismo.	Determina gran parte del lead time de la compañía.
	Comunicar	Se realiza la respectiva retroalimentación del proceso de distribución	
Venta	Comercio	Se vende en cada uno de los puntos de la empresa	Da fin al Macroproceso operativo e influye en los pronósticos futuros de la compañía
	Servicio al cliente	Recepción de quejas, reclamos y sugerencias respecto del servicio y la prenda	
	Comunicar	Se realiza la respectiva retroalimentación del proceso de ventas	

Tabla 41. Macroproceso operativo.110

Macroproceso: Estratégico			
Procesos	Subproceso	Descripción	Interacción
Definición de objetivos y estrategias	Prever	Análisis de los diferentes factores que influirán en el desarrollo de la actividad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, externa e internamente	Todas las áreas actúan en base a lo que en esta etapa se genere y define el rumbo a largo plazo de la empresa.
	Diseño de marco teórico	Recolección y uso de información que permitirá definir las políticas, objetivos y estrategias.	
	Establecimiento de objetivos	En base a la información adquirida y al norte previsto, establecer los objetivos de la compañía en el corto, mediano y largo plazo.	
	Diseño de estrategias	Con los objetivos previstos y los factores internos y externos claros, se diseñan las estrategias a seguir por toda la compañía	
Establecimiento de presupuestos y tiempos de acción	Desagregar la estrategia	Se delega a cada área su responsabilidad con respecto a las estrategias corporativas propuestas.	Se realiza en conjunto con los supervisores de las diferentes áreas.
	Designar recursos	Se asigna a cada área, en base a los objetivos seguidos por las mismas, el capital necesario para el cumplimiento de la estrategia.	
	Forecast	Se realiza el presupuesto de ventas, el cual permitirá determinar la cantidad a producir.	
	Presupuestar materias primas	Se determina la cantidad de materia prima que se requerirá para la producción de los bienes, así como los accesorios que la prenda requiera y los empaques para la misma, esto con valores y cantidades puntuales	
	Comunicar	Se realiza la respectiva retroalimentación del proceso de presupuesto.	

¹¹⁰ Cubides D. "Macroproceso operativo." (2015). Tabla de elaboración propia

Manejo de relaciones Humanas	Diseños de estrategias	Realizado por el área de desarrollo humano, en base a los objetivos buscados, son las que permitirán un desempeño laboral en ambiente y clima organizacional óptimo	Fortalecerá el ambiente y clima laboral de la empresa por lo que es primordial una planeación centrada y constante
Control	Establecimiento de indicadores	Se crean los indicadores necesarios para medir el correcto desempeño de todas las acciones tomadas por las diferentes áreas de la compañía	Se realiza por el gerente general de la compañía, sintetiza toda la información recibida y genera conclusiones para las siguientes planeaciones
	Evaluación	Con la retroalimentación realizada por los diferentes actores de la compañía se genera una evaluación periódica del desempeño general de la compañía	

Tabla 42. Macroproceso estratégico. 111

Macroproceso: Apoyo			
Procesos	Subproceso	Descripción	Interacción
Capacitaciones	Planeación	Diseño de las capacitaciones a dictar y los tiempos de las mismas	Fortalece la eficacia y eficiencia de los colaboradores internos de la compañía.
	Ejecución	Desarrollo de las capacitaciones.	
	Comunicación	Dar a conocer los resultados del proceso de capacitación	
Programas cultura organizacional	Diseño	En base a la cultura organizacional se generaran los programas que fortalezcan los principios que rigen la empresa	Establecen una identidad clara dentro de la percepción interna de la compañía.
	Implementación	Con un cronograma que establezca con claridad los tiempos en que se aplicaran estos programas	
	Comunicación	Retroalimentación del proceso de programas cultural de la organización	
Aseo y mantenimiento	Aseo	Realizado por el personal de aseo en el área productiva y administrativa	Mantiene un ambiente laboral limpio y ordenado para cada área de la empresa
	Mantenimiento	Mantendrá a punto la maquinaria de la compañía y el medio de transporte	

Tabla 43. Macroproceso apoyo. 112

¹¹¹ Cubides D. "Macroproceso estratégico." (2015). Tabla de elaboración propia

¹¹² Cubides D. "Macroproceso apoyo." (2015). Tabla de elaboración propia

3.6.2. MAPA DE MACROPROCESOS:

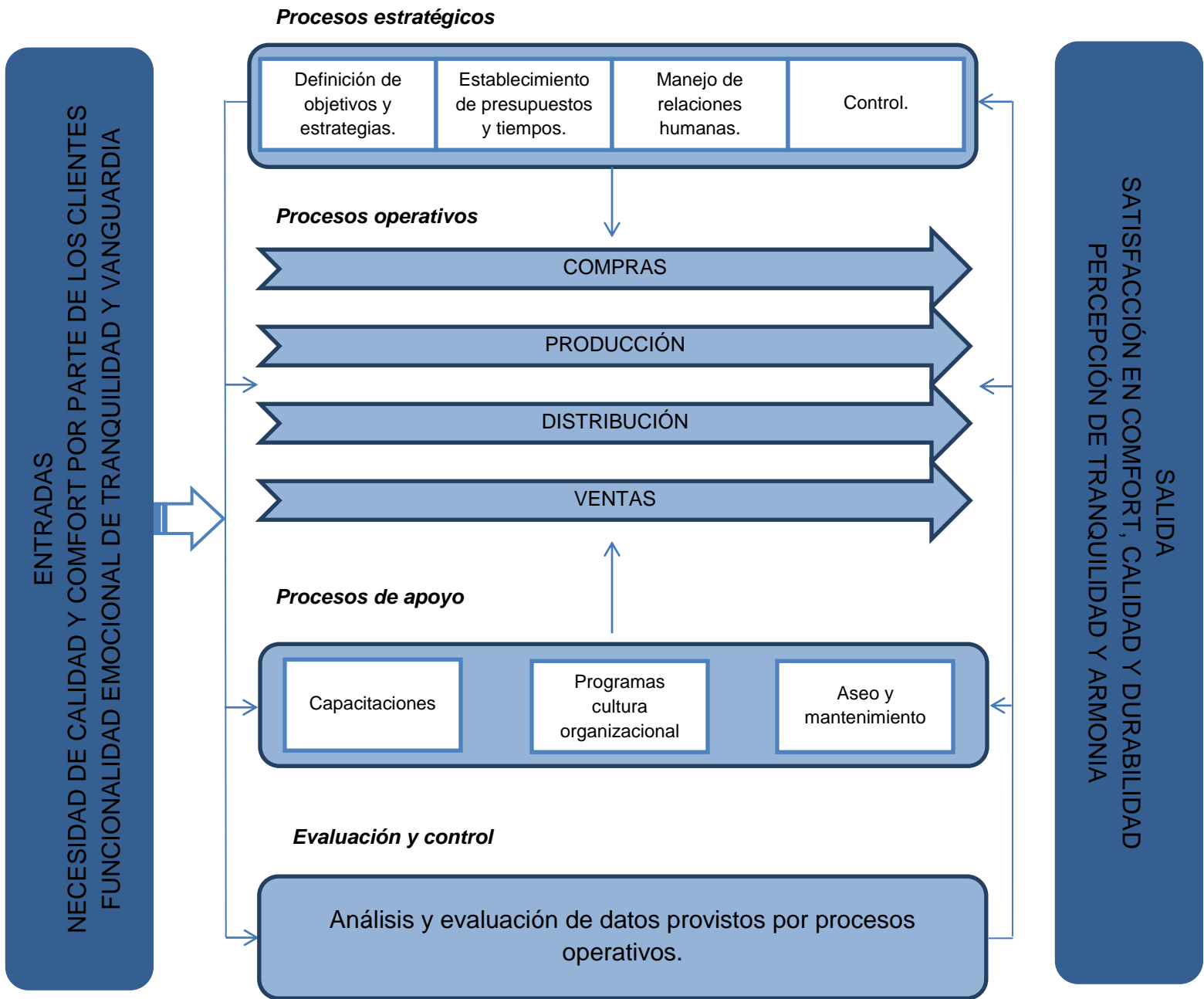


Grafico 11. Mapa de macroprocesos. 113

¹¹³ Cubides D. "Mapa de macroprocesos" (2015). Grafico de elaboración propia

3.7. Sistema de control:

Se propone un sistema de indicadores que midan los resultados y calidad de las diferentes áreas de la compañía, estos indicadores alimentaran a su vez un cuadro de mando integral que permitirá su estudio para la toma de decisiones.

3.7.1. FICHA DE INDICADORES GENERAL:

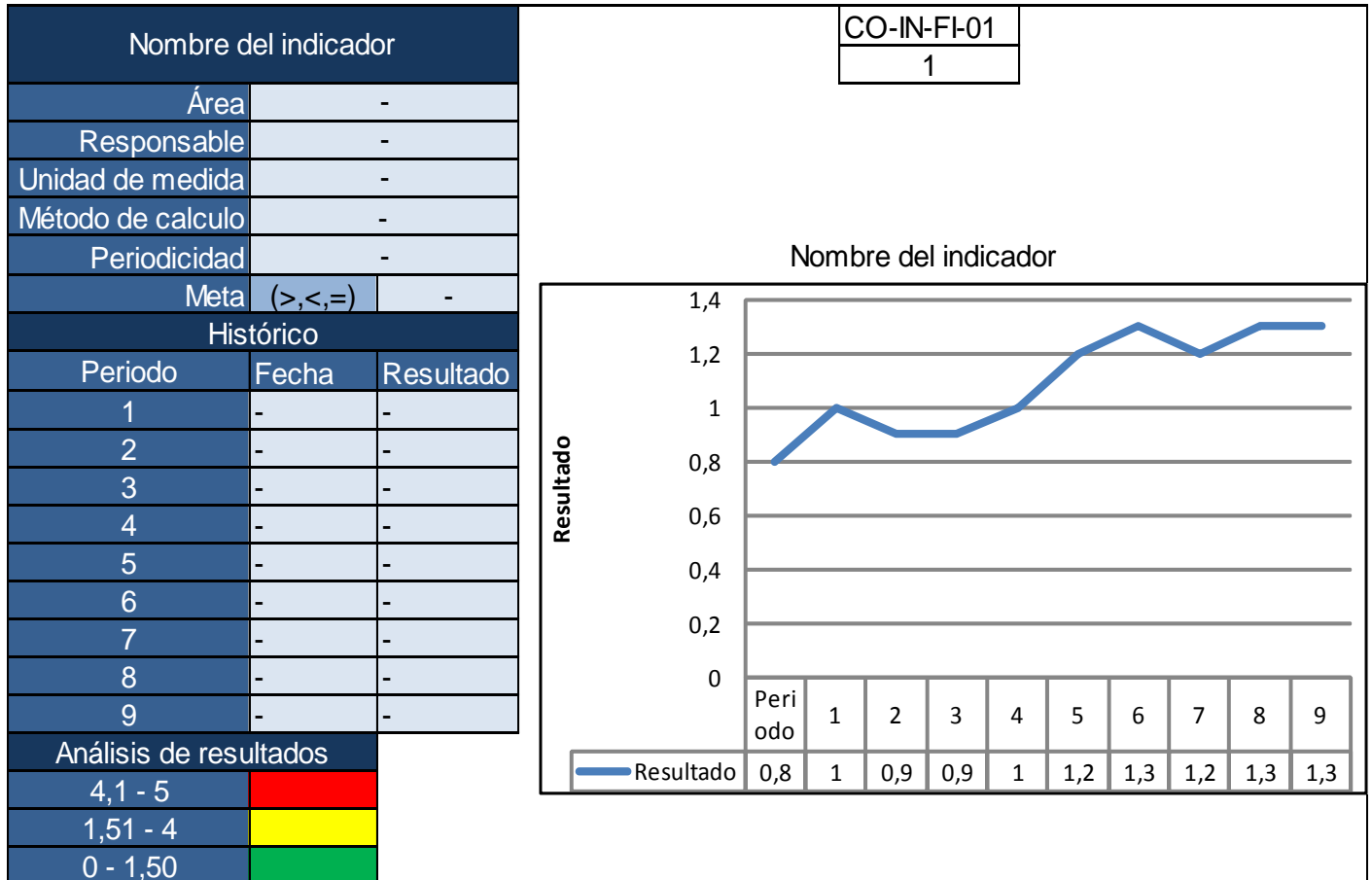


Grafico 12. Ficha de indicadores general.114

Este el formato general para los indicadores que la compañía implemente, sus componentes son:

- Nombre del indicador.
- Área: A la cual aplica el indicador.
- Responsable: La persona encargada de su revisión.
- Unidad de de medida: Pesos (\$), Horas, unidades, etc.

¹¹⁴ Cubides D. "Ficha de indicadores general" (2015). Grafico de elaboración propia

- Método de cálculo: Resta, División, multiplicación, etc.
- Periodicidad: Mensual, trimestral, semestral o la que corresponda.
- Meta: El resultado esperado por la compañía.
- Histórico: Registro de los últimos 9 periodos de aplicación del indicador.
- Análisis de resultados: Escala que visualmente de claridad del desempeño del respectivo indicador.
- Grafica: Muestra la tendencia del indicador en los diferentes periodos.
- El título superior derecho es la numeración que llevarán los indicadores, su nomenclatura funciona de la siguiente forma:
 - o AA-BB-CC-##.
 - o AA corresponde al proceso que se está implementando por medio de esta ficha, en este caso, control (CO)
 - o BB muestra si es de carácter interno (IN) o externo (EX).
 - o CC es el área a la cual se está aplicando el indicador, en este ejemplo se encuentra financiera (FI).
 - o ## corresponde al número de indicador de la respectiva área.

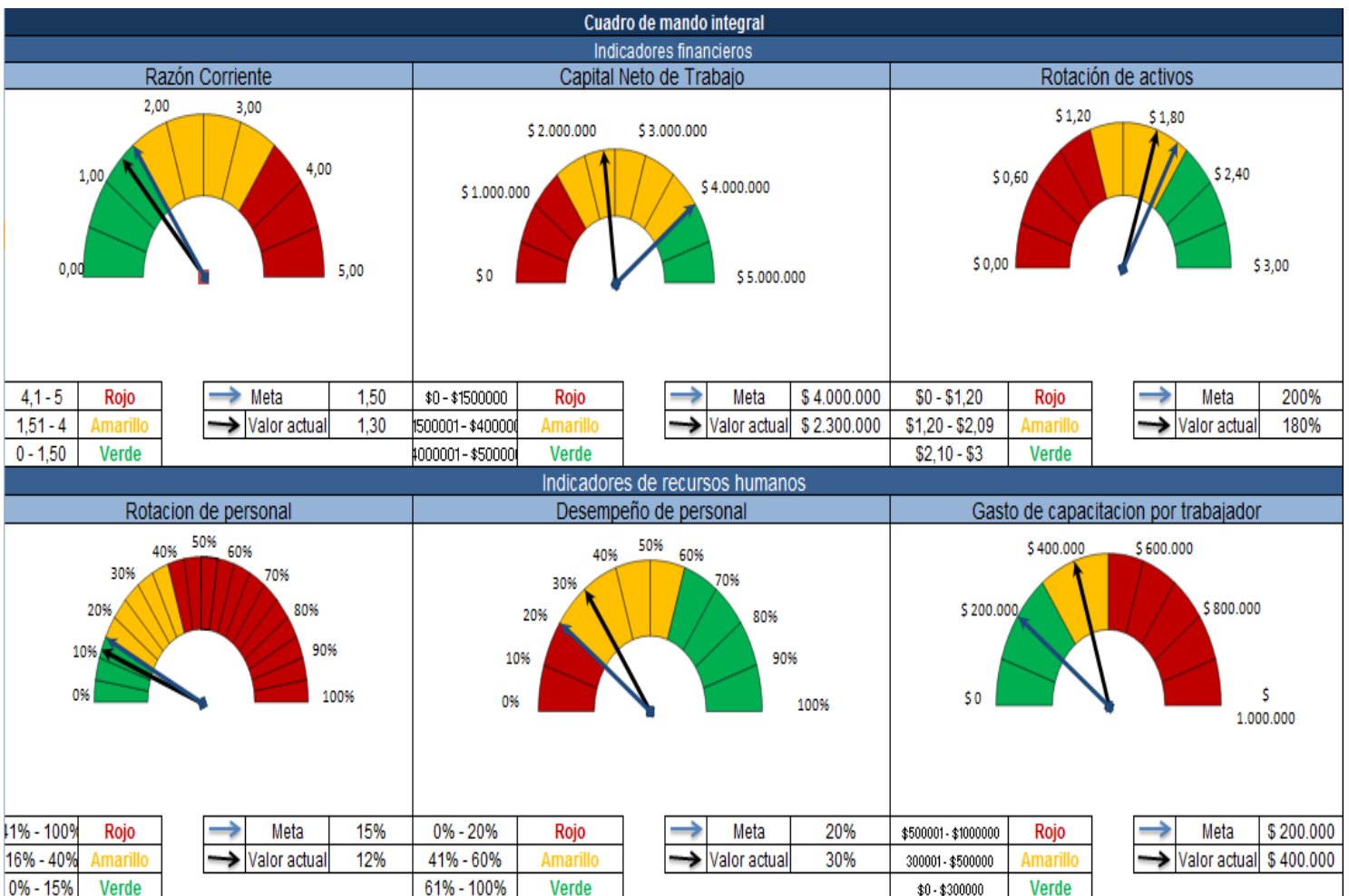
Los indicadores se agruparán de 5 grupos principales:

- Indicadores financieros.
- Indicadores de recursos humanos.
- Indicadores de calidad.
- Indicadores de productividad.
- Indicadores de servicio al cliente.

La función final de estos indicadores será proveer información para la toma de decisiones en la compañía, mantener un registro de la tendencia del desempeño de las áreas y mostrar con una periodicidad constante este desempeño para así corregir errores y fortalecer buenas prácticas que se encuentren en las mismas.

3.7.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El cuadro de mando integral es una herramienta, diseñada en Excel, que se alimenta de los informes de cada uno de los indicadores que conforman los 5 grandes grupos previamente mencionados, este cuadro mostrara en forma resumida y clara la situación de cada una de las áreas con respecto al análisis que se les haga en su desempeño, cabe resaltar que los valores mostrados en las tablas son de ejemplo ya que este cuadro será alimentado con la nueva información que la compañía empiece a recolectar y procesar en el momento en que esta planeación sea implementada.



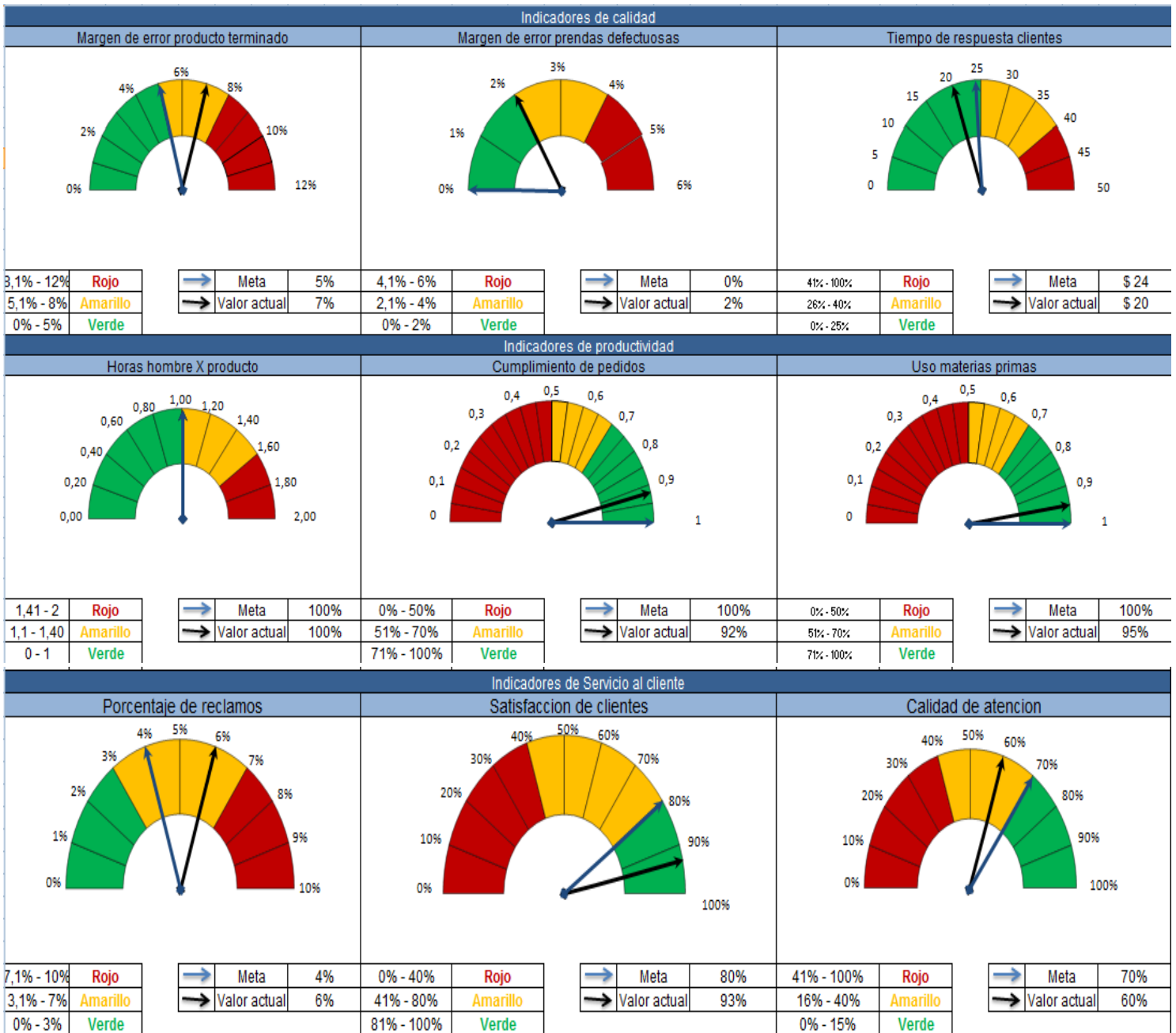


Tabla 44. Cuadro de mando integral. 115

¹¹⁵ Cubides D. "Cuadro de mando integral" (2015). Tabla de elaboración propia

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación ha dado luz a varios aspectos, no solo de la compañía sino de la aplicación teórica de la Administración de empresas en pequeñas y medianas empresas que se enfrentan a un medio competitivo y de crecimiento constante.

La empresa se encuentra débil ante el medio no por la falta de recursos o experiencia, sino por la falta de planeación y organización en todo el proceso productivo de la misma.

Los principales aspectos a mejorar por la compañía son la estructura organizacional, la definición y aplicación de un direccionamiento estratégico que centre la compañía, la innovación en sus productos, y el control de todo el proceso de producción y ventas.

La empresa tiene a su favor una marca reconocida por sus consumidores de manera sencilla y clara, además, cuenta con los medios para fortalecer las áreas y factores que se encuentran débiles dentro de la misma.

El medio en que se encuentra inmersa es de carácter agreste y competitivo, por lo que la empresa debe prestar especial atención a las tendencias del momento y al establecimiento de la marca bajo un status específico y dirección a un nicho de mercado claro.

Cabe resaltar que externamente cuenta con un ambiente favorable para la formalización y posterior crecimiento de la marca, esto debido a las leyes que benefician la entrada en la legalidad y los procesos políticos que se reducirán la posibilidad de narco contrabando y contrabando en general.

Además de esto, la sociedad colombiana en su gran mayoría mantiene una posición a favor de los valores cristianos, esta es una base buena para establecer la marca no solo en el aspecto de calidad y vanguardia, sino en su Good-Will.

Aspecto importante y trascendental para el crecimiento de la empresa es el direccionamiento de la empresa hacia una producción y comercialización amigables con el medio ambiente.

Los cambios propuestos serán de alcance real en la medida que se adopten por la empresa con eficacia y se mantengan crecientes y de continua mejora dentro de la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1¹¹⁶

En Colombia, la estrategia integral de apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas comprende, básicamente, la articulación entre tres elementos: las líneas de financiamiento del banco de desarrollo (BANCOLDEX), el otorgamiento de garantías a través del FNG y el accionar de la Banca de las Oportunidades. BANCOLDEX dispone de cupos especiales para las empresas de menor tamaño, destacándose aquel que se destina a apoyar la productividad y competitividad de las pymes, denominado “aProgresar”, que otorga recursos de crédito hasta 12 años y período de gracia hasta de tres años para modernizar y ampliar la capacidad productiva. El 40% de los desembolsos de BANCOLDEX, en 2010, tuvo como destino a las pymes. La línea “a Progresar” ha registrado, en particular, un crecimiento significativo, tanto en lo que se refiere a los montos de los desembolsos, como al número de los mismos y a la cantidad de empresarios beneficiados. Las tasas de interés de los créditos de BANCOLDEX son de mercado, por lo cual los beneficios diferenciales se atribuyen a los plazos más extensos en relación con otras líneas de financiamiento. Además, el banco opera en coordinación con el FNG para cubrir créditos hasta el 50% (Zuleta, 2011).

La conformación de la Banca de las Oportunidades tuvo como objetivo la ampliación de la presencia de servicios financieros en localidades sin sucursales bancarias, con foco en un mayor acceso para personas naturales y MIPYME, subsidiando algunos costos de transacción de manera transitoria y decreciente. Para la ejecución de sus programas, la Banca de las Oportunidades cuenta con una red compuesta por bancos comerciales, compañías de financiamiento comercial, cooperativas, organizaciones no gubernamentales y cajas de compensación familiar. Si bien aún no se dispone de resultados certeros, existen señales de evolución positiva del programa que se evidencian en una profundización de la bancarización y en el incremento de los microcréditos (Zuleta, 2011).

¹¹⁶Ferraro C, Goldstein E. *“Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina”* (2011). Pág. 22. Santiago de Chile, Chile. Publicación de las naciones unidas.

ANEXO 2¹¹⁷

Respecto al tamaño de las 829 empresas que reportaron información a la Superintendencia de Sociedades en 2012 el 40% corresponde a empresas medianas, el 39% a Pequeñas, el 19% a Grandes y 2% a Microempresas.

Sin embargo, la mayor participación en ingresos operacionales en 2012 fue reportada por las grandes empresas con una participación del 77,70%.

TAMAÑO	No de Empresas	Ingresos Operacionales (Millones \$)	Part
GRANDE	159	10.915.090	77,70%
MEDIANA	327	2.569.604	18,29%
PEQUEÑA	323	557.458	3,97%
MICRO	20	5.711	0,04%
Total general	829	14.047.865	100,00%

Participación del Número de Empresas e ingresos según el Tamaño.



Participación del Número de Empresas e ingresos según el Tamaño.

Haciendo un análisis de Pareto, tenemos que el 77% de los ingresos operacionales de la industria corresponden al 19% de sus participantes, demostrando así un oligopolio, que si bien no abarca todos los ingresos, si cubre la mayor parte de los mismos y se encuentran con una competencia con una fuerza del 22.3% de los ingresos.

¹¹⁷ Superintendencia de sociedades. "DESEMPEÑO DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN 2008-2012, INFORME" (2013). Consultado el 31-Ago desde <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

BIBLIOGRAFIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aktiva.Com, (2013), “Exportaciones de artículos confeccionados de fibras textiles (US FOB) vs. Importaciones de prendas de vestir (US CIF)” - Grafico

Alianzapacifico.net, “Acuerdo marco de la alianza del pacifico” (2012), consultado el 21 de Julio desde <http://alianzapacifico.net/?wpdmdl=4385>

Ferraro C, Goldstein E. “Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina” (2011). Pág. 7. Santiago de Chile, Chile. Publicación de las naciones unidas.

Ferraro C, Stumpo G. “Políticas de apoyo a las pymes en América Latina” (2010). Santiago de Chile, Chile. Publicación de las naciones unidas.

PROCOLOMBIA. “Acuerdo comercial con la Unión Europea” (2013). Fascículo coleccionable 3 de 4. Consultado el 28-Jul, desde http://www.procolombia.co/sites/default/files/fasciculo_3_-_manufacturas_0.pdf.

Revista Portafolio, “Subfacturación tiene contras las cuerdas a las confecciones” (13 de Mayo de 2013), consultado el 20-jul desde <http://www.portafolio.co/economia/subfacturacion-textiles-importados>

Revista Semana, “El drama de los textileros” (01 de Junio de 2013), consultado el 20-Jul desde <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>

www.gerencie.com, “Importancia de la contabilidad” (2013), consultado el 28-Jul desde <http://www.gerencie.com/importancia-de-la-contabilidad.html>

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Alcaldía Municipal de Soacha. “Bienestar para Todas y Todos, Plan de Desarrollo” (2012).

DANE. "Colombia, índice de Precios al Consumidor (IPC)" (2015). Consultado el 01-Sep desde http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/jul15/IPC_Variacion_.xls

Herrera A, Sánchez S, Linares F. "Investigación de mercado, Studio F" (2013). PDF. Consultado el 03-Nov desde <http://es.slideshare.net/gustavoagudelo/studio-f>

Alcaldía de Soacha. "Nuestro municipio" (2015). Consultado el 16-Sep desde http://www.soacha-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml#vias

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. "Clasificación del Subsistema Vial" (2006). Grafico. Consultado el 16-Sep desde https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwj9nMDsy_zHAhXEFx4KHTEHBqk&url=http%3A%2F%2Fwww.movilidadbogota.gov.co%2Fhiwebx_archivos%2Faudio_y_video%2F07-InfraestructuraVial.pdf&usg=AFQjCNEXTKyD-j3xVBCya8XslfxRKWz7nw

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. "Clima" (2015). Consultado el 16-Sep desde <http://www.bogota.gov.co/ciudad/clima>

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. "Inventario y Diagnóstico de la Malla Vial de Bogotá D.C. a Diciembre

Alcaldía Municipal de Soacha. "Plan de desarrollo" (2012). Consultado el 07-Sep desde http://www.soacha-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/65653566303431363662343131363535/Plan_Desarrollo_2012_2015.pdf

Banco central de Colombia. "Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)" (2015). Consultado el 01-Sep desde <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Banco central de la república, Banco central de Colombia. "Indicadores de inflación básica y su variación anual" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://www.banrep.gov.co/es/inflacion-basica>

Banco central de la república, Banco central de Colombia. "Tasas de empleo y desempleo" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>

Banguero H. "Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa" (2008). Revista "El hombre y la maquina" No. 30. Pág. 69. Consultado el 25-Ago desde <http://ingenieria.uao.edu.co/hombreymaquina/revistas/30%202008-1/Articulo%205%20H&M-30.pdf>

Beltrán W. "Descripción cuantitativa de pluralización religiosa en Colombia" (2011). Bogotá, Colombia. Biblioteca Digital UNAL.

Cámara de comercio de Bogotá. "Estadísticas del número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca" (2012). Consultado desde http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/estadisticas_empresa_s_bogota_59municipios/files/assets/downloads/publication.pdf

Cancillería. "Política exterior" (2015). Consultado el 11-Sep desde <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/cooperation/development>

Congreso de Colombia. "Ley 1429 de 2010" (2010). Consultado el 15-Sep desde http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

Congreso de Colombia. "Ley 23 de 1973" (1973). Consultado el 16-sep desde <http://www.eird.org/cdfororegional/pdf/spa/doc1535/doc1535-1.pdf>

DANE, "Variación anual de la industria manufacturera" (2013), consultado el 14 de Febrero /desde http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_ltrim13.pdf

DANE. "Censo 2005" (2005). Consultado el 04-Sep desde https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjzYaDw5t7HAhULLB4KHeVRD0U&url=https%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Fcenso2005%2FFPERFIL_PDF_CG2005%2F25754T7T000.PDF&usg=AFQjCNEqBNTP_r_O7BrJKAG6QxYMuKp3XA

DANE. "COLOMBIA. PROYECCIONES DE POBLACIÓN MUNICIPALES POR ÁREA" (2010). Consultado el 07-Sep desde http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

DANE. "Encuesta nacional de calidad de vida 2008" (2008). Consultado el 04-Sep desde https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwiNoavx197HAhWBj4KHeCHDjA&url=http%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fcondiciones_vida%2Fcalidad_vida%2Fanexos%2FCuadro01.xls&usg=AFQjCNG9_N890HSGRfS4LplqCpATAcbclA

DANE. "INDICADORES DEMOGRAFICOS SEGÚN DEPARTAMENTO 1985-2020" (2015). Consultado el 05-Sep desde http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/8Tablasvida1985_2020.pdf

DANE. "Bogotá. Proyecciones de población 2005-2015, según edades quinquenales y simples y por sexo." (2007). Consultado el 27-Oct desde <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion/DICE015-ProyeccionesBogota-31122015.xls>

DANE. "INDICE DE PRODUCCION REAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA COLOMBIANA" (2015). Consultado el 01-Sep desde http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/srea_028.xls de 2004" (2006). Grafico.

DINERO. "¿Qué viene para Colombia ante la crisis de Venezuela?" (2015). Consultado el 14-Sep desde <http://www.dinero.com/economia/articulo/perspectivas-para-colombia-ante-tesis-economica-venezuela/204884>

El banco mundial. "Crecimiento del PIB (% anual)" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

EL TIEMPO. "¿En qué países hay mas divorcios en el mundo?" (2014). Consultado el 05-Sep desde <http://www.eltiempo.com/colombia/tasa-de-divorcios-en-el-mundo/14046179>

Eltiempo.com. "Tras años duros, el sector textil ve con esperanza el 2015" (2015). Consultado el 29-Oct desde <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-textil-de-colombia-para-2015/15162788>.

Google Maps. Consultado el 16-Sep desde <https://www.google.com/maps/place/Soacha,+Cundinamarca,+Colombia/@4.5037354,-74.1328069,12z/data=!4m2!3m1!1s0x8e3f757eee3979af:0xca6d53c41dd02904?hl=es>

Inexmoda. “\$6,12 billones suman las compras de vestuario en el primer semestre de 2015” (2015). Consultado el 14-Oct desde <http://saladeprensainexmoda.com/612-billones-suman-las-compras-de-vestuario-en-el-primer-semester-de-2015/>

INEXMODA. “Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia” (2011). Consultado desde http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf

Johanna. “Diagnostico financiero PERMODA” (2010). Consultado desde <http://es.slideshare.net/kellyjohanalove/diagnostico-financiero-permoda1>

Kenzo Jeans. “Empresa” (2015). Consultado desde <http://www.kenzojeans.com.co/>

LEGISCOMEX.COM. “Principales empresas importadoras del sector textil – confecciones, 2011” (2012). Consultado el 27-Oct, desde <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legisocmex.pdf>

LEGISCOMEX.COM. “Textiles y confecciones importados por Colombia, 2011” (2012). Consultado el 27-Oct, desde <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legisocmex.pdf>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. “Incentivos para Crear una Microempresa” (2011). Consultado el 15-Sep desde <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21827>

Montejo D, Ruiz M. "KENZO JEANS LTDA. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DIRIGIDA AL MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN Y ORIENTADA HACIA EL EMPODERAMIENTO EMPRESARIAL Y LA SUBCONTRATACIÓN." (2007). Pág. 60. Trabajo de grado. Repositorios Universidad de la Salle. Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4167/T11.07%20M764k.pdf?sequence=1>

Nullvalue. "EL SUBEMPLEO AVANZA EN FORMA ACELERADA" (2001). Consultado el 31-ago desde <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-701575>

Ofertia. "Abril" (2015). Consultado desde <http://www.ofertia.com.co/tiendas/abril#brochure/view/page/1>

OFICINA DE ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ. "EN QUE VA EL PROCESO DE PAZ" (2015). Consultado el 15-sep desde <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/oacp/Pages/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/victimas.html>

PERMODA LTDA. "Marcas comerciales" (2015). Consultado desde <http://www.permoda.com.co/marcas.html>

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo). "Soacha 2012, Estado de Avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio" (2012). Colombia. Publicación de las naciones unidas. ISBN 978 958 8758 06 0

Portafolio. "Las reacciones ante el aumento del 4,6% del salario mínimo" (2015). Consultado el 31-Ago desde <http://www.portafolio.co/especiales/salario-minimo-colombia-2015/decision-salario-minimo-colombia-2015>

Portafolio.com. "Textileros vuelven a terreno positivo" (2014). Consultado el 29-Oct desde <http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-21-aniversario/sector-textil-colombia-septiembre-2014>

Porter M. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia" (2008). Harvard Business Review. Re-impresión R0801E-E

Revista credencial. "¿Cómo es la nueva familia colombiana?" (2012). Consultado el 05-Sep desde <http://www.revistacredencial.com/credencial/content/c-mo-es-la-nueva-familia-colombiana>

Secretaria de educación del distrito. "BOGOTA D.C. CARACTERIZACIÓN SECTOR EDUCATIVO 2013" (2014). Consultado el 07-Sep desde http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2013/BoletinEstadisticoAnual2013.pdf

Secretaria de planeación de Bogotá "Bogotá, Ciudad de estadísticas" (2010). Bogotá, Colombia. Boletín #24

Secretaria Distrital de Planeación. "Plan de Desarrollo 2012-2016" (2012).

Secretaría Distrital Planeación Bogotá. "Reloj de población" (2015). Consultado el 07-Sep desde <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/RelojDePoblacion>

Secretaría Distrital Planeación Bogotá. "Viviendas, Hogares y personas por estrato" (2015). Consultado el 07-Sep desde <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion/DICE014-ViHoPePorEstrato-31122011.xls>

Sierra J. "Escasez de mano de obra calificada golpea la industria" (2015). Consultad el 31-ago desde <http://www.elcolombiano.com/industriales-de-colombia-evidencian-preocupacion-con-escasez-de-mano-de-obra-calificada-EF2351600>

Social Trends Institute, Child Trends. "MAPA DE LOS CAMBIOS EN LA FAMILIA Y CONSECUENCIAS EN EL BIENESTAR FAMILIAR" (2014). Ensayo. Pag 15. Consultado el 03-Sep desde <http://worldfamilymap.org/2014/wp-content/uploads/2014/09/WorldFamilyMapESP.pdf>

Superintendencia de sociedades. "DESEMPEÑO DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN 2008-2012, INFORME" (2013). Consultado el 31-Ago desde <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS.
“CARACTERÍSTICAS” (2015). Consultado el 16-Sep desde
<https://www.udistrital.edu.co/universidad/colombia/bogota/caracteristicas/>

ANEXOS

Ferraro C, Goldstein E. “Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina” (2011). Pág. 22. Santiago de Chile, Chile. Publicación de las naciones unidas.

Superintendencia de sociedades. “DESEMPEÑO DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN 2008-2012, INFORME” (2013). Consultado el 31-Ago desde <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>