

**PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXOTICS
JEANS ENFOCADA HACIA LA GENERACIÓN DE VALOR**

**VALENTINA ARROYAVE MESA
YECENIA GÓMEZ HERNÁNDEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
PEREIRA
2019**

**PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXOTICS
JEANS ENFOCADA HACIA LA GENERACIÓN DE VALOR**

**VALENTINA ARROYAVE MESA
YECENIA GÓMEZ HERNÁNDEZ**

Asesor

JOSE DIDIER VAQUIRO CAPERA

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

PEREIRA

2019

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios por su benevolencia,

A nuestras familias, por inculcarnos valores como la responsabilidad, el compromiso, la tenacidad y la perseverancia; por siempre estés ahí para nosotras.

Resumen

Exotics Jeans es una microempresa dedicada a la confección y comercialización de Jeans para dama en la ciudad de Dosquebradas, cuenta con una trayectoria de cinco años en el mercado, sin embargo su único accionista y propietario ha dirigido la organización de una forma empírica, empleando una estructura organizacional simple, desconociendo los efectos que pueden causar sobre la generación de valor factores como la globalización, el contrabando de prendas de vestir y lavado de dinero, la deficiente planeación en el mediano y largo plazo, entre otros; por lo que fue necesario desarrollar un modelo organizacional para la suscrita organización, que se ajuste a las exigencias de los mercados globalizados y a la necesidad de construir valor garantizado su sostenibilidad en el tiempo.

Dentro de la problemática que motivó la elaboración de la investigación está que la apertura económica ha disminuido la protección de los microempresarios locales debido a la eliminación o reducción de las tarifas arancelarias, así mismo, el ingreso de textiles de contrabando ha hecho que las micro y pequeñas empresas del país sean frágiles ante la competencia, obligándolas a la modernización; por otra parte, al momento de iniciar la investigación, Exotics Jeans no tenía implementado el programas de capacitación para sus trabajadores, contaba con una capacidad instalada limitada y el marco estratégico estaba sin plantear, todas éstas variables podían conducir a la organización hacia la destrucción de valor.

Por consiguiente, se identificaron diferentes modelos organizaciones y los aspectos metodológicos que tienen mayor incidencia en la construcción de valor, para posteriormente realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar factores claves de éxito para Exotics Jeans y finalmente elaborar la propuesta de modelo organizacional, siendo necesario emplear un tipo de investigación de carácter formativo con un corte descriptivo y un enfoque mixto, abordando aspectos tanto cualitativos como cuantitativos; hay que mencionar además que, se aplicó el método de investigación deductivo y la recolección de los datos se hizo a través de fuentes secundarias y primarias, abordando al accionista de la empresa por medio de la entrevista y a 20 clientes mayoristas a través de una encuesta.

Lo anterior permitió conocer factores de la empresa que conducen a la destrucción de valor tales como, escasas campañas de mercadeo, bajo rendimiento del activo total, deficiente rotación de cartera, ROE inferior a la WACC, EVA negativo, entre otros; por lo cual, se

propuso al accionista de la empresa Exotics Jeans adoptar un modelo organizacional de estructura en red, que permita controlar una amplia cantidad de operaciones de forma descentralizada, trasladando tareas específicas a quienes son expertos en ellas tales como las maquilas de corte, terminado y tintorería, además, se propuso disminuir el nivel de cuentas por cobrar clasificando los clientes según el riesgo y abordar de manera urgentes aquellos que se están tomando extensos periodos de pago, para mejorar el indicador de rotación de cartera, el rendimiento del activo total y a su vez el EVA.

Abstract

Exotics Jeans is a microcompany dedicated to the confection and commercialization of Jeans for lady in Dosquebradas's city, relies on a path of five years on the market, nevertheless his only shareholder and owner has directed the organization of an empirical form, using a structure organizational simple, not knowing the effects that can cause on the generation of value factors like the globalization, the smuggling of cloths and wash of money, the deficient plannign in the medium and long term, between others; for what was necessary to develop a model organizational for the signed organization, which adjusts to the requirements of the included markets and to the need to construct guaranteed value his sustainability in the time.

Inside the problematics that motivated the production of the investigation it is that the economic opening has diminished the protection of the local microbusinessmen due to the elimination or reduction of the tariff rates, likewise, the revenue of textiles of smuggling has done that the micro and small enterprises of the country are fragile before the competition, forcing them to the modernization; on the other hand, to the moment to initiate the investigation, Exotics Jeans did not have the programmas of training implemented for his workers, was relying on an installed limited capacity and the strategic frame was without raising, all variable these could lead the organization towards the destruction of value.

Consequently, different models identified organizations and the methodological aspects that have major incident in the construction of value, later to realize a strategic diagnosis that allows to identify key factors of success for Exotics Jeans and finally to elaborate the model offer organizational, being necessary to use a type of investigation of formative character with a descriptive cut and a mixed approach, approaching both qualitative and quantitative aspects; it is necessary to mention besides the fact that, the deductive method of investigation was applied and the compilation of the information was done across sources you would help and primary, approaching the shareholder of the company by means of the interview and to 20 wholesale clients across a survey.

The previous thing allowed to know factors of the company that they lead to the such destruction of value as, scanty campaigns of marketing, under performance of the total assets, deficient rotation of portfolio, IT GNAWS AT low the WACC, EVE negative, between others; For which, it proposed to the shareholder of the company Exotics Jeans to adopt a model

organizational of structure in network, which allows to control a wide quantity of operations of decentralized form, moving specific tasks those who are expert in such them as the multures of court, finished and dry cleaner's shop, in addition, proposed to diminish the account level for charging classifying the clients according to the risk and approaching of way urgent those that are taking extensive payment periods, to improve the indicator of rotation of portfolio, the performance of the total assets and in turn EVA.

Tabla de Contenidos

Introducción	13
1. Definición del problema	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Formulación del problema	17
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo general.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3. Justificación	19
4. Marco Referencial.....	20
4.1 Marco Teórico.....	20
4.1.1 Marco normativo de las Pymes y sector textil en Colombia	20
4.1.2 Actualidad del sector textil y confecciones en Colombia.....	21
4.1.3 Modelo Organizacional.....	23
4.1.4 Crecimiento.....	27
4.1.5 Posicionamiento.....	28
4.1.6 Innovación en el producto y medio ambiente	29
4.1.7 Planeación estratégica por diagnóstico	30
4.1.8 Estrategia empresarial	33
4.1.9 Cadena de Valor:.....	34
4.1.10 Matriz Pest	35
4.2. Marco de antecedentes.....	36
4.3. Marco conceptual.....	1
4.4 Marco legal	4
4.5 Marco contextual	5
5. Diseño metodológico	6
5.1. Tipo de investigación.....	6
5.2. Método de investigación	6
5.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	7
5.3.1 Fuentes Secundarias.....	7

5.3.2 Fuentes Primarias.....	7
5.4 Población y muestra.....	7
5.5 Método según la aplicación (consumo o industrial).....	8
5.6 Instrumentos de recolección de la información.....	8
5.7 Tratamiento y análisis de la información.....	8
6. Modelos organizacionales.....	10
6.1 Estructura simple.....	10
6.2 Burocracia.....	11
6.3 Estructura matricial.....	13
6.4 La nueva lógica de las organizaciones.....	15
6.5 Estructura de equipo.....	17
6.6 Estructura en forma de red.....	18
7. Diagnóstico estratégico.....	21
7.1 Análisis del sector.....	21
7.2 Análisis del mercado.....	22
7.2.1 Distribuidores.....	22
7.2.2 Producto.....	27
7.2.3. Precio.....	28
7.2.3. Promoción.....	29
7.3 Análisis estratégico de la empresa Exotics Jeans.....	29
7.3.1. Diagnóstico interno.....	29
7.3.2. Diagnóstico externo.....	44
7.4 Factores claves.....	54
7.5 Matriz DOFA.....	56
8. Propuesta del modelo organizacional.....	60
8.1 Estructura organizacional.....	60
8.2 Comunicación organizacional.....	61
8.2.1 Comunicación interna.....	61
8.2.2 Comunicación externa.....	62
8.3. Propuesta marco estratégico Exotics Jeans.....	62
8.4 Perfiles y funciones del cargo.....	64

Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	70
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de síntomas y causas	15
Tabla 2. Marco de antecedentes.....	36
Tabla 3. Costo de la campaña de marketing 2017	34
Tabla 4. Capital de trabajo	36
Tabla 5. Rendimiento del activo total (ROA).....	36
Tabla 6. Sistema Dupont.....	37
Tabla 7. Rendimiento del patrimonio (ROE).....	37
Tabla 8. Solidez	38
Tabla 9. Nivel de endeudamiento total	38
Tabla 10. Leverage total	39
Tabla 11. Razón corriente o circulante	39
Tabla 12. Prueba ácida.....	40
Tabla 13. Rotación de cartera	40
Tabla 14. Período promedio de cobro.....	41
Tabla 15. Costo de capital.....	41
Tabla 16. EVA	42
Tabla 17. Comparativo con el sector índices financieros	43
Tabla 18. Análisis PEST.....	44
Tabla 19. Perfil y funciones del cargo del gerente.....	64
Tabla 20. Perfil y funciones del asistente administrativo y financiero	65
Tabla 21. Perfil y funciones del vendedor	66
Tabla 22. Perfil y funciones del diseñador de modas	67

Lista de figuras

Figura 1. PIB histórico sector textil y confecciones	21
Figura 2. Ganancias subsector de fabricación de textiles	22
Figura 3. Matriz de dirección del crecimiento	28
Figura 4. Estructura actual Exotics Jeans	10
Figura 5. Estructura matricial	13
Figura 6. Estructura organizacional horizontal basada en procesos	15
Figura 7. Estructura de equipo	17
Figura 8. Estructura en forma de red	19
Figura 9. Exportaciones de Risaralda por actividad económica	21
Figura 10. Asesoría a la hora de realizar el pedido	23
Figura 11. Cumplimiento de los plazos de entrega.....	23
Figura 12. Servicio logístico	24
Figura 13. Respuesta del servicio de atención al cliente	24
Figura 14. Eficiencia en la solución de PQRS	25
Figura 15. Recomendación a terceros	25
Figura 16. Cumplimiento de expectativas	26
Figura 17. Calidad del servicio frente a empresas competidoras.....	26
Figura 18. Aspectos relevantes en la decisión de compra	27
Figura 19. Productos	28
Figura 20. Cadena de valor	33
Figura 21. Comparativo con el sector índices financieros	43
Figura 22. PIB	48
Figura 23. IPC.....	49
Figura 24. Tasa de desempleo.....	51
Figura 25. Tasa de desempleo.....	52
Figura 26. Cobertura educativa municipio de Dosquebradas	53
Figura 27. Matriz DOFA.....	56
Figura 28. Estructura en redes Exotics Jeans.....	60

Introducción

En el presente documento se encuentra la propuesta de un modelo organizacional para la empresa Exotics Jeans orientado a la construcción de valor, partiendo de los retos del mercado global y de la industria textilera, toda vez que las empresas nacionales han debido hacer frente a problemáticas que afectan de forma negativa la generación de valor tales como, reducción de la protección de los empresarios nacionales por la apertura económica, de acuerdo con Inexmoda:

En el primer semestre del año 2018 el país importó muchas más prendas de vestir y productos textiles de los que se exportaron, a lo que se suma que la producción tuvo una variación mínima. Según el reporte, el país compró 18% más prendas de vestir originarias del exterior, que en el mismo periodo del año anterior. Dichos productos son provenientes principalmente de China y Bangladesh (Portafolio, 2018).

Además, el contrabando y el lavado de activos por medio de la comercialización de prendas de vestir, desatan una guerra de precios que aporta a la destrucción de valor de las empresas locales que no cuentan con la capacidad para afrontar dichas dificultades; o que tengan una deficiente planeación estratégica en el mediano y largo plazo, que no les permita vislumbrar una panorama general sobre las metas y el modelo organizacional a seguir para alcanzarlas de forma adecuada.

Cabe mencionar que diferentes autores han realizado estudios relacionados con la problemática planteada anteriormente, entre ellos (Lucas 2015), con el diseño de un modelo de estructura organizacional de la empresa Dulces Diseños, en donde efectuó un diagnóstico estratégico, a partir del cual se tomaron bases para la estructuración del diagnóstico organizacional de la empresa Exotics Jeans; así mismo (Borda 2015) efectuó el estudio denominado diseño organizacional y diseño de manuales de funciones y procedimientos de Coomproriente, el que sirvió como apoyo para desarrollar el modelo organizacional y los perfiles y funciones de cargo del equipo de trabajo de la empresa analizada.

El desarrollo del trabajo investigativo estuvo conformado por tres partes, en la primera de ellas se evaluaron diferentes modelos organizacionales con el propósito de conocer el más conveniente para Exotics Jeans de acuerdo con la clasificación de las tareas, la relación con los stakeholders, el tamaño de la compañía, entre otras variables. En la segunda fase, se realiza un

diagnóstico estratégico, abordando factores externos empleando la matriz PEST, así como aspectos internos haciendo uso de la cadena de valor, y el diagnóstico financiero empleando diferentes indicadores con enfoque a la medición de la creación de valor, entre otras; que permitieron identificar los factores claves de la suscrita empresa.

En la tercera etapa, se realizó la propuesta del modelo organizacional, partiendo de los hallazgos del diagnóstico estratégico y de la identificación y análisis de los modelos organizacionales; en donde se sugiere al inversionista la estrategia de comunicación interna y externa a implementar, así mismo se sugiere el marco estratégico, perfiles y funciones del cargo para la empresa Exotics Jeans, a fin de que la mencionada compañía pueda permanecer y crecer en el mercado, además de generar valor para su inversionista, clientes y equipo de trabajo.

1. Definición del problema

1.1 Planteamiento del problema

Tabla 1. Cuadro de síntomas y causas

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Globalización	Apertura económica y baja protección de las empresas locales	Fuerte competitividad y destrucción de valor	Reestructuración del modelo organizacional
Contrabando de prendas de vestir y lavado de dinero	Competencia de precios, menor producción nacional	Bancarrotas de empresas nacionales	Crear atributo diferenciador de la empresa Exotics Jeans
Deficiente planeación en el mediano y largo plazo	Baja alineación del equipo de trabajo con las metas organizacionales	Desmotivación del personal	Adopción de mentalidad estratégica
El diseñador es contratado por prestación de servicios	No cuentan con diseños exclusivos	Pérdida de clientes por falta de innovación	Contratar al diseñador directamente por la empresa para que cree diseños exclusivos para Exotics Jeans
Administración de forma empírica	No medición del desempeño de la empresa	Destrucción de valor de la compañía sin que sea detectado por la alta gerencia	Implementación de mecanismos para evaluar el desempeño de la organización y

			la generación de valor
--	--	--	------------------------

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El sector textil en Colombia se remonta desde los orígenes de las principales industrias nacionales, símbolo a su vez de la industrialización que tuvo como epicentro a la capital de Antioquia en el siglo pasado. Sin embargo, en las últimas décadas se fue superando esa idea y más bien las textilerías comenzaron a ser sinónimo de atraso tecnológico y, sobre todo, baja competitividad nacional e internacional.

La globalización obligó a modernizar las compañías para ser más competitivas, la apertura económica ha disminuido la protección de los empresarios locales debido a la eliminación o reducción de las tarifas arancelarias, haciendo mayor la competitividad de grandes multinacionales frente a las cuales, las micro, pequeñas, medianas empresas son menos fuertes, ya sea por la disponibilidad de maquinaria, producción a escala u otros factores que las hacen débiles frente a grandes compañías productoras; así mismo, el ingreso de textiles de contrabando ha hecho que las micro y pequeñas empresas del país sean frágiles, tal como expresó Carlos Eduardo Botero, presidente de Inexmoda: “el consumo de textiles en Colombia representa \$16 billones de pesos al año y 30% de estos son de origen ilegal” (Sectorial, 2018), de manera que, se genera una guerra de precios y para una empresa nacional que se hace responsable de la seguridad social de sus trabajadores y toda la carga tributaria impuesta por el Gobierno, es difícil competir con organizaciones ilegales, lo que puede ocasionar menor producción nacional y la bancarrota de compañías que no cuenten con un atributo diferenciador.

Aunado a la problemática anterior está el lavado de dinero, una de las situaciones que llevan al sector textil a continuar en crisis, debido a que empresas fachadas trabajan a pérdida o sin obtener un beneficio económico, únicamente para legalizar dineros proveniente de acciones ilícitas, por ello es importante crear mecanismos de control que dirijan las acciones de las empresas locales a la creación de valor.

La empresa Exotics Jeans, se dedica a la confección y producción de vestuario de jeans femeninos; cuyas instalaciones se encuentran en el municipio de Dosquebradas (Risaralda). La empresa cuenta con tres personas de planta para el proceso administrativo – comercial y el

proceso de producción se da a partir de contratos de maquila con diferentes empresas de las ciudades de Dosquebradas y Pereira.

Exotics Jeans, cuenta con cinco años de experiencia en el mercado regional y nacional del sector textil como microempresa, teniendo como objetivo el aprovechamiento de la capacidad de producción de diferentes empresas que participan en el sector en diferentes procesos, tales como: corte, terminado y tintorería. A pesar de la trayectoria de la empresa su modelo organizacional no ha mostrado una significativa generación de valor para el accionista, debido a que no tiene implementado programas de capacitación para sus trabajadores, posee una capacidad instalada limitada, el marco estratégico está sin plantear; toda vez que su accionista comenta que se ha concentrado en la producción y ha restado importancia a éstos factores; lo que conduce a una deficiente planeación a mediano y largo plazo, produciendo desmotivación en el personal, siendo importante adoptar una mentalidad estratégica tanto en el inversionista como en el equipo de trabajo.

Además, la administración empírica de la cual ha gozado la empresa objeto de estudio no ha permitido la medición de su desempeño, de modo que, se puede estar presentando destrucción de valor de la compañía sin que sea detectado por la alta gerencia, siendo útil la implementación de mecanismos que permita evaluar el desempeño de la organización y la generación de valor.

Por lo anterior, Exotics Jeans requiere tener un modelo organizacional que le ayude a generar un valor agregado para sobrevivir en el sector y poder generar los márgenes de ganancias superiores al costo de capital, los cuales son necesarios para llevar a la empresa a la sostenibilidad en el mediano y largo plazo, así como a la expansión que se requiere en otros mercados.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar la generación de valor en la empresa Exotics Jeans a partir del diseño de un modelo organizacional que sea acorde con su estrategia y que enfrente de manera efectiva los retos que traen consigo los mercados globalizados?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de modelo organizacional para la empresa de confecciones Exotics Jeans que se ajuste a las exigencias de los mercados globalizados y a la necesidad de construir valor garantizado su sostenibilidad en el tiempo.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los modelos organizacionales y sus aspectos metodológicos que tienen mayor incidencia en la construcción de valor.
- Realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar factores claves de éxito para Exotics Jeans.
- Elaborar una propuesta de modelo organizacional que permita desarrollar de manera efectiva la estrategia institucional y que permita una mayor sinergia entre sus componentes, mayor construcción de valor y reducción de los niveles de incertidumbre

3. Justificación

El presente trabajo se justifica desde el punto práctico, toda vez que, para el siglo XXI las organizaciones deben tener una visión concisa, con objetivos concretos que permitan medir su cumplimiento, cuál es la meta que se pretende alcanzar en el largo plazo, se debe tener alguna claridad sobre cuál es su objetivo, para donde va y cómo quiere lograrlo.

Por ese motivo para hacer crecer una empresa, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener un direccionamiento estratégico. La empresa podrá contar con un mercado objetivo, una marca reconocida, metas definidas con un propósito establecido. Es por ello por lo que el diseño de una metodología organizacional será un avance para la mejora en su productividad y efectividad en sus procesos para mantenerse en el mercado. A partir de la metodología organizacional se pondrá un orden en el procedimiento de cada tarea para lograr efectividad en el desarrollo de las actividades, buscando optimizar recursos en las actividades y aumentar los ingresos de la empresa.

El desarrollo de este proyecto aporta conocimiento para empresas del mismo sector que necesiten implementar un modelo organizacional dentro de su compañía ya que la mayoría de estas empresas trabajan de una manera empírica y sin ningún conocimiento administrativo. La aplicación de esta forma de trabajo puede ayudar a más de 100 talleres de confecciones ubicados en la ciudad de Pereira y Dosquebradas con la posibilidad de aplicarse de una manera exitosa y conduciéndolos a un mediano plazo a obtener beneficios. Permite también aplicar conocimiento teórico y herramientas adquiridas a lo largo de la carrera profesional en Administración Financiera, especialmente en aquellas asignaturas que ofrecen contenidos relacionados con la temática que se consagra en este estudio. Este es un importante aporte de conocimiento propio y una oportunidad para que diferentes empresas del mismo sector adopten esta iniciativa.

De acuerdo con (Méndez, Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 2014): “Las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés del investigador por acrecentar sus conocimientos, obtener un título académico o, si es el caso, por contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales”; en otras palabras, el resultado de la propuesta investigativa cuenta con una aplicación concreta y puede mostrar resultados que ayuda a resolver problemas en el campo empresarial.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

En el presente ítem se pretende establecer las consideraciones teóricas y conceptuales que sirvan de referente para el desarrollo del proyecto y la posterior formulación del modelo organizacional más idóneo para la empresa Exotics Jeans.

4.1.1 Marco normativo de las Pymes y sector textil en Colombia

La Universidad Nacional reveló en un estudio del año 2014, que las pequeñas y medianas empresas (Pymes), aportan alrededor del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64 % del empleo en Colombia, denotando la importancia de estas organizaciones para el empleo nacional y el crecimiento económico del país. Lo que confirma que el progreso de un país en vía de desarrollo no está asegurado solo por las grandes empresas, las cuales poseen modelos organizacionales y productivos con gran capacidad tecnológica como financiera; mientras las Pymes deben de subsanar estas limitaciones mediante más mano de obra para poder lograr una mejor eficiencia productiva, lo que incrementa los costos.

Igualmente, el Gobierno Nacional ha tratado de mejorar las condiciones de equidad de las Pymes mediante la Ley 590 de 2000, donde se categorizaron las empresas del país según sus ingresos y capacidad de contratación para lograr mejorar las condiciones legales y tributarias de estas. Además, estableció estrategias y mecanismos por medio de la institución pública de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) para mejorar la competitividad de las Pymes mediante la educación para el trabajo y la posibilidad de financiamiento para lograr el acceso a las nuevas tecnologías del sector productivo.

Es importante resaltar que en trabajo realizado por Sánchez se encontró que:

La industria textil y de confecciones es uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de la economía nacional, por sus características y potencial constituye una industria altamente integrada, altamente generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país, (Sánchez, 2003) .

Los estudios anteriores reflejan la importancia de fortalecer las microempresas como Exotics Jeans por su aporte a la economía nacional a través de la generación de empleo y su

contribución al PIB nacional, adicionalmente la mencionada ley busca estimular la permanencia de las mipymes en el mercado, a través del acompañamiento y asesoría, realización de estudios de investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales, entre otros mecanismos que pueden ser aprovechados por la alta gerencia de la empresa Exotics Jeans para mantenerse vigente, crecer en el mercado y generar valor a la compañía.

4.1.2 Actualidad del sector textil y confecciones en Colombia

En la siguiente figura se muestra la variación porcentual del PIB del sector textil y confecciones el año 2013 al año 2016.

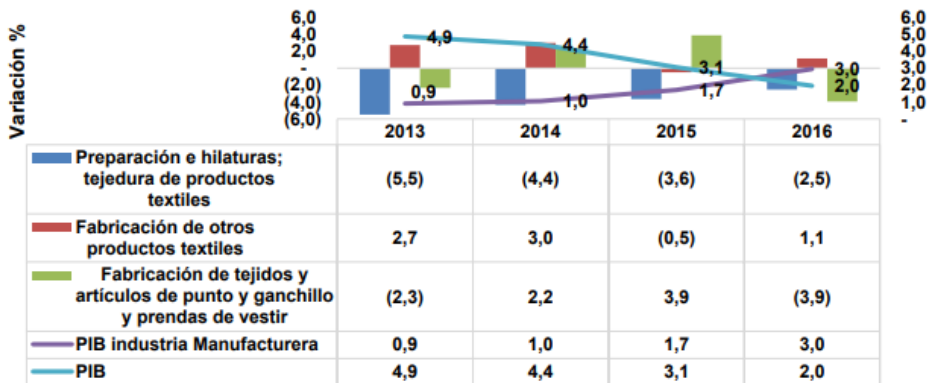


Figura 1. PIB histórico sector textil y confecciones

Fuente. Supersociedades (2017)

En el anterior gráfico se aprecia como la variación porcentual del PIB del sector textil y confecciones ha disminuido su crecimiento año tras año, pasando de 4,9% en el año 2013 a 4,4% en el año 2014, 3,1% en el año 2015 y 2,0% en el año 2016, dejando ver un detrimento en la evolución del sector; de igual forma, las ganancias generadas por el subsector de fabricación de productos textiles presentaron una disminución tal como se observa en la siguiente figura, al pasar de \$164.140 millones en 2015 a \$145.833 millones en el 2016.

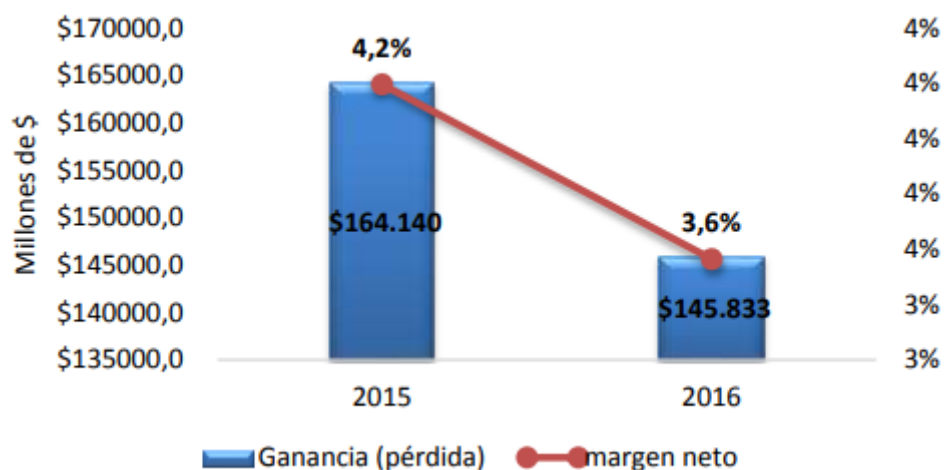


Figura 2. Ganancias subsector de fabricación de textiles

Fuente. Supersociedades (2017)

La reducción en el porcentaje de las ganancias del sector puede hacer que los inversionistas se sientan desmotivados; cabe mencionar que además, el sector textil y de confección en Colombia cerró el primer trimestre de 2017 con cifras a la baja, registrando una caída del 13% frente al mismo mes de 2016 según informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). La industria, que hace poco más de 15 años exportaba más de 2000 millones de dólares al año, cerró 2017 con menos de 800 millones de dólares en ventas extranjeras y prevé una cifra similar o al menos por debajo de los 1000 millones de dólares para el 2018.

Dichas cifras en torno a la coyuntura del sector textil y confección ponen en evidencia el difícil momento que atraviesa esta industria y los impactos tanto para la economía nacional como su consecuente efecto sobre la reducción de empleo que fue del 5,3 % según DANE.

Para el Gobierno y los empresarios, estas estadísticas obedecen a que el contrabando y el comercio ilegal siguen haciendo de las suyas en el sector; muestra de ello es que según el presidente de Inexmoda, Carlos Eduardo Botero el contrabando de ropa en Colombia es de \$4,8 billones anuales; y más en momentos en que las áreas de cultivos ilícitos van al alza, dinero que entra a la economía, y el contrabando es el mecanismo propicio para lavar esos activos. “Hay un tema de fondo y estructural y se deben adoptar medidas para controlar ese flagelo (Dinero, 2017)”, manifiesta Eduardo Herrera, presidente de Supertex, para quien el Gobierno tiene que

crear un control arancelario más estricto con el fin de que todas las importaciones cumplan con umbrales determinados para cada una de las posiciones arancelarias.

Situación que finalmente precisa a las instituciones privadas y públicas implicadas, a poner en marcha estrategias en mira de mejorar el panorama para la industria, instando a los empresarios a apostar por el emprendimiento, la transformación y el valor agregado más allá de los detalles de las prendas, con experiencias y servicio al cliente. Según afirmó Naranjo, (directora de transformación estratégica de Inexmoda): “Queremos que las empresas sean mucho más productivas, que crezcan sus ventas, su rentabilidad, pues todo esto no sólo genera transformación empresarial, sino también transformación social, empleo y bienestar para los colombianos” (El Espectador, 2018).

El comportamiento de la industria textilera y de confección debe ser tenido en cuenta al momento de crear las estrategias que generen valor a la organización Exotics Jeans, toda vez que, de ser omitidas puede presentarse una desviación en los resultados esperados, además, se deben diseñar tácticas para enfrentar el contrabando y el comercio ilegal que está afectando al sector y a la empresa como tal.

4.1.3 Modelo Organizacional

Una definición para poder entender qué es la organización, es tener presente que éste consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades (Much, Diseño de organizaciones de alto rendimiento, 2006).

Lo anterior permite inferir que la esencia básica de la organización es la forma en que está diseñado y estructurado cualquier negocio en donde es indispensable la implementación de diseños encaminados a la creación de estructuras que logren coordinar los recursos con los que cuenta la empresa (Much, Diseño de organizaciones de alto rendimiento, 2006).

(Chinn, 2018), dice que un modelo organizacional, también llamado estructura organizacional, define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los

desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesarios y sus grupos de habilidades requeridas.

El modelo organización de una pequeña empresa está construido en equipos. Los empleados son asignados a trabajar en uno o dos proyectos a la vez y pueden servir como respaldos o consultores en otros proyectos. Los negocios pequeños tienen que usar lo mejor de las habilidades de los empleados y la innovación para hacer crecer al negocio; el enfoque del equipo les permite responder rápidamente a las necesidades del cliente y a los cambios del producto y del mercado. Existe una comunicación constante a lo largo de la organización y los empleados son animados a colaborar y compartir ideas e información. El equipo líder o el dueño se centran en establecer la dirección estratégica de la empresa, definir los parámetros de las operaciones, administrar los recursos y monitorear los resultados (Chinn, 2018).

Lo que se puede entender tratando de aplicarlo a la empresa es la forma en que están diseñado las funciones claves dentro de la organización y que están encaminadas al logro de los objetivos de la microempresa dentro de los modelos organizacionales a estudiar para identificar el más conveniente para la empresa Exotics Jeans están: estructura simple, burocrática, organización matricial y estructura en red.

La estructura organizativa simple se define por una centralización dominante de la autoridad, escasa formalización y por una coordinación basada esencialmente en una supervisión directa, según Maqueda & Llaguno: “éste tipo de organización es típico de las pequeñas empresas industriales o de servicios, coincide con la tipología empresarial de Mintzberg, y suele ser el primer tipo de organización que estrena la empresa recientemente constituida” (Maqueda & Llaguno, 1995). La empresa actualmente cuenta con una estructura organizacional simple, una de las causas de ello es su juventud en el mercado, toda vez que Exotics Jeans fue creada hace cinco años. Algunas ventajas de éste modelo cuando las organización hacen parte de entornos poco complejos son la rapidez de respuesta al cambio, la simplicidad de los procesos, flexibilidad para la toma de decisiones, además, la comunicación fluye de una manera ágil desde cualquier miembro del equipo de trabajo hacia la gerencia, es fácil integrar al personal y se da un bajo costo estructural y de mantenimiento. Ésta clase de organización ha sido utilizada por el ejército y otras organizaciones autoritarias.

En cuanto al modelo Burocrático, cabe mencionar que es uno de los de mayor arraigo en la teoría organizacional, de acuerdo con García & Medina: “la fundamentación doctrinal de éste modelo se halla en las aportaciones de ingenieros y sociólogos norteamericanos de la organización, y muy especialmente en las aportaciones ideológicas de la obra sociológico–organizativa de Max Weber (García & Medina, 1987).

Otro de los modelos organizacionales a evaluar al momento de realizar la propuesta de modelo organizacional orientado hacia la construcción de valor de la empresa Exotics Jeans será el modelo matricial, la cual es muy utilizada en las grandes y complejas empresas en las que se necesita un doble flujo de autoridad:

Puede observarse en las grandes empresas multidivisionales que están desarrollando nuevos proyectos, nuevos productos o, por ejemplo, la ejecución de un plan de calidad llevado a cabo por especialistas y que afecta a todas las divisiones; es el caso, también, de las grandes empresas de servicios: hospitales, ministerios, entre otros, en las que cohabitan dobles estructuras (Maqueda & Llaguno, 1995).

Dentro de las particularidades más significativas de la organización matricial esta la existencia de un doble flujo de autoridad, la primera de ellas es la autoridad funcional, que fluye verticalmente de arriba abajo; el segundo flujo de autoridad, es la autoridad técnica o de proyectos, fluye de forma horizontal. “la combinación de organización funcional con la organización de proyectos, que también puede ser de productos o de áreas geográficas, y el consiguiente doble flujo de autoridad, puede ser representada por una matriz, de ahí su denominación de organización matricial” (Maqueda & Llaguno, 1995).

Hay que mencionar además la estructura de red, modular o virtual, la cual posee características como una alta descentralización, de igual manera, el cliente forma parte del proceso y parte de la cadena de valor esta externalizada, existe elevada flexibilidad, ambientes dinámicos, complejos y competitivos, exigencia de una elevada colaboración entre las partes.

Las claves para ir hacia una organización o división del trabajo de ésta naturaleza residen en:

- Delimitar claramente los roles entre la sede corporativa y las unidades operativas. solamente el centro puede pensar en términos de estrategias globales que pueden ligar varias de

las partes independientemente. Dejar esas grandes decisiones a la discreción de las partes puede ser una forma de hipotecar el futuro.

- Ser capaz de desarrollar un sistema de información que haga las veces de sistema de coordinación de las partes y genere suficiente información como para gestionar la necesaria interdependencia y sinergia.
- Construir plataformas tecnológicas lo suficientemente dinámicas y robustas como para satisfacer las necesidades de información de las partes y que el flujo de información fluya en todas las direcciones
- Desarrollar una cultura de la empresa en la que todas las otras partes se sientan cómodas y no provoque graves choques con la cultura de las otras empresas integrantes en la federación o que estas estén dispuestas a cambiarla.
- Muy elevadas dosis de colaboración y predisposición a compartir información entre las unidades que forman el conjunto (Giner & Gil, 2014).

Por otra parte, las empresas en la actualidad se han enfocado en la creación de valor, el cual es percibido por el mercado con base a los productos y servicios que ofrecen. La alta gerencia de las compañías procura optimizar el valor de las organizaciones a través del aumento en el precio del mercado de su acción. “Las empresas logran maximizar su valor solo si identifican y optimizan las decisiones financieras, económicas y de capital, operativas y estratégicas que toman los ejecutivos a diario” (Álvarez, 2016); de modo que, la creación de valor está directamente relacionada con las decisiones estipuladas desde la gerencia y niveles directivos, quienes indican el norte de la compañía de acuerdo con el modelo organizacional de la misma, viéndose la importancia y la relación estrecha entre la toma de decisiones con los resultados financieros y la creación de valor, de acuerdo con Álvarez:

Para lograr los objetivos de maximizar la riqueza y crear valor, la administración de las empresas se apoya en tácticas y estrategias. Las primeras son medidas a corto plazo que ayudan a alcanzar las estrategias y están orientadas a aumentar el margen operacional, optimizar la rentabilidad e incrementar el flujo de caja (FC). Las estrategias proporcionan valor a las empresas en el largo plazo mediante los instrumentos de administración estratégica, de mercado, operativos, financieros y económicos, como la disminución del costo de capital (Cc), la selección de proyectos de inversión y la administración del financiamiento, (Álvarez, 2016).

Nótese como para diseñar el modelo organizacional para la empresa Exotics Jean debe tenerse en cuenta tanto las estrategias de largo plazo como las tácticas a aplicar en el corto plazo, a fin de generar valor para la mencionada organización; las tácticas deben dar cumplimiento a las estrategias y éstas a su vez buscan cumplir la visión organizacional, quiere decir, la meta de la organización en el largo plazo.

4.1.4 Crecimiento

En cuanto al crecimiento de las empresas, existen diversas estrategias para hacerlo, ya sea por penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados o diversificación, no obstante, está atada al incremento de la producción, en el libro Importancia y análisis del desarrollo empresarial se habla sobre el crecimiento como:

“El crecimiento en una empresa se establece con referencia a su mayor o menor productividad, y se entiende a la productividad como la habilidad o facultad de producir, lo que lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera como fueron utilizados los diversos insumos en el proceso productivo. En este sentido, la productividad condensa el problema central de la economía: hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles. Así pues, todo sistema económico tendría como objetivo obtener una mayor productividad” (Delfín & Acosta, 2016).

Lo anterior quiere decir que, si se desea que la empresa crezca se deben utilizar los recursos de la mejor forma, por ejemplo, producir al menor costo posible sin bajar la calidad de los productos.

Por su parte, Ansoff, propuso una estructura muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo que denominó la matriz de expansión de producto – mercado, matriz de dirección del crecimiento o matriz de Ansoff; para aplicar la mencionada Matriz, el autor indica que, inicialmente la organización debe analizar si podría lograr más participación de mercado con los productos y mercados que posee actualmente, lo que es conocido como estrategia de penetración de mercado; luego debe continuar examinando si logra hallar o desarrollar mercados nuevos para los productos que ya maneja, quiere decir, estrategia de desarrollo de mercados. Posteriormente debe optar por investigar la probabilidad de crear o incursionar con productos que beneficien a sus clientes actuales, entiéndase, estrategia de desarrollo de productos. Y

finalmente, se requiere considerar si hay oportunidades para crear nuevos productos para nuevos mercados, esto es, estrategia de diversificación, (Kotler & Keller, 2012).

En la siguiente figura se aprecia la matriz de dirección del crecimiento.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 3. Matriz de dirección del crecimiento

Fuente. Soriano (1998)

La matriz de expansión sirve como guía para fijar la visión empresarial de Exotics Jeans, determinando si la organización dentro de su meta en el largo plazo está interesada en crecer por medio la penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo del mercado, diversificación o una mezcla de algunas de las anteriores.

4.1.5 Posicionamiento

Además de crecer es importante contar con un posicionamiento en el mercado, debido a que esto genera valor para las organizaciones; el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona; por lo tanto, la empresa es la encargada de vender la imagen que desea obtener de su organización, a través de productos y servicios de buena calidad, así como un excelente servicio por parte del personal que hace parte de la organización.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere proyectar de la empresa o la marca, de manera que el público objetivo comprenda y aprecie la diferencia

competitiva sobre la empresa o marcas competidoras, de acuerdo con (Olamendi, S.f), hace parte de las buenas normas para el desarrollo del posicionamiento:

- 1.- Posicionar el producto de manera que tenga las características más deseadas por el target.
- 2.- Adelantarse al consumidor y desarrollar estrategias que permitan influir o formar la posición de un producto concreto, en su mente.
- 3.- Para posicionarse en la mente de consumidor es necesario saber cómo lo está nuestra competencia.
- 4.- Una vez que la Empresa ha decidido la estrategia de posicionamiento, tiene que desarrollar las diversas estrategias de Marketing.

El autor brinda unas estrategias para que la empresa pueda posicionarse en el comercio, tratando de satisfacer las necesidades de sus clientes y aprovechar el benchmarking o tratar de hacerlo mejor que la competencia, innovando y saber que está en la vanguardia en el momento para poder vender más fácil su producto y su servicio con la mejor calidad a diferencia de la competencia, es así, como en el presente trabajo de investigación se tendrá en cuenta las buenas normas para el desarrollo del posicionamiento al momento de formular la propuesta de marco estratégico de la compañía, toda vez que éstas, aportan a la generación de valor de la empresa.

4.1.6 Innovación en el producto y medio ambiente

El medio ambiente ha sido afectado negativamente de forma considerable por el ser humano, de modo que, en el modelo organizacional a proponer para la empresa Exotics Jeans se debe establecer los parámetros bajo los cuales la empresa hará su aporte con la conservación del mismo, lo que permita generar valor agregado para el cliente, el equipo de trabajo y los inversionistas, un método para ello puede ser implementar la regla de las tres erres ecológicas, la cual está compuesta por reciclar, reutilizar y reducir (Mondelo & Iglesias, 2014); a veces se piensa que para contribuir con el medio ambiente solo basta reciclar y reutilizar todo aquello que se compra, pero también es importante la tercera R, la de reducir; para ello lo mejor que se puede hacer es consumir menos. Por eso la propuesta que se tiene para presentar ayudará a reducir el consumo de objetos como el papel, tinta, entre otros; lo que además de contribuir con la

conservación del medio ambiente disminuye los costos de producción, generando una ganancia adicional con lo que se pueda ahorrar.

Ahora, dentro de la innovación tecnológica del producto se ha encontrado prendas como jeans reversibles que contribuyen con la conservación del medio ambiente al contar con dos prendas en una sola:

Sabemos que necesitamos alimentarnos, vestirnos y educarnos, nosotros nos enfocaremos al tema de la vestimenta, lo cual es muy indispensable en el ser humano, lo haremos de una forma dinámica ya que nos encanta comprar dos por uno en lo que nos ofrecen, es decir los descuentos, y promociones. Ofreceremos algo parecido a eso, no similar pero sí un producto diferenciado y cómodo de adquirir gracias a su precio, así aprovechamos las oportunidades de comprar dos en- uno y sin necesidad de pagar algo adicional (Huiracocha, Lima, & Santos, 2011).

Los autores de la anterior propuesta de negocio, además de contribuir a través de la reducción del uso de prendas de vestir por medio de diseño de una jeans que puede usarse por ambas caras, crean un valor adicional para el cliente como es un bajo precio, así que Exotics Jean, puede tomar esta innovación del producto para generar un atributo diferenciador para sus clientes.

4.1.7 Planeación estratégica por diagnóstico

La definición del proceso de planeación según el autor (Amaru, 2009): “es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones”. Y consiste en definir los objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos e imaginar una situación futura y trabajar para conseguirla. De igual forma, el pensamiento de estrategia se aplica a situaciones de competencia, como la guerra, los juegos y los negocios, para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos.

“Se plantea que la planeación estratégica surge a mediados del siglo IV A.C, donde el estratega, Sun Tzu, que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar, no conoció el término planeación estratégica. Sun Tzu, habló de la estrategia ofensiva. Él en

el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice que el general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias” (Contreras, 2013).

La planeación estratégica con sus características modernas se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. No obstante, en la década de 1980 dejó de aplicarse ya que no se dieron los resultados esperados; para la década de 1990 reaparece este concepto y actualmente se practica de manera amplia en el mundo empresarial. De ahí que, en la elaboración del modelo organizacional para la empresa Exotics Jeans, se haga uso de lo propuesto en ésta teoría, como definición de los objetivos y diseñar las herramientas por medio de las cuales realizar el seguimiento al cumplimiento de los mismos, estructurando estrategias ofensivas que permitan la generación de valor para la organización; sin embargo, para llegar a este punto se requiere realizar inicialmente un diagnóstico de la situación estratégica.

El diagnóstico, análisis o evaluación de la situación estratégica, puede ser el sitio de salida más importante para elaborar el plan estratégico de una organización. Diagnóstico que debe considerar y comenzar con el esclarecimiento de la misión o negocio de la empresa. La misión establece el propósito o razón de ser de la empresa y debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En qué negocio estamos? ¿Qué necesidades estamos atendiendo? O ¿Cuál es nuestra utilidad para los clientes?

La misión es el reflejo de la percepción de oportunidades y amenazas, de los valores y de la vocación de la organización.

El diagnóstico debe continuar con el análisis del desempeño, el cual busca información sobre los resultados que la organización obtiene, en comparación con sus objetivos y el desempeño de la competencia. La identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización es base del proceso de planeación de la estrategia.

Aunque no es suficiente conocer únicamente los aspectos internos de la organización, sino que también se debe conocer el entorno en el cual está inmerso la compañía, siendo necesario realizar un análisis externo. En el análisis del entorno o externo se determinan las amenazas y oportunidades que deben ser tomadas por la organización como puntos claves y de continua

observación: cuanto más complejo sea el ambiente y propenso a rápidos cambios. Los factores que deben considerarse siempre para el análisis son:

- **Ramo de negocio:** Debe hacerse con base en el modelo de estrategias competitivas propuesto por Michael Porter, modelo que señala la existencia de cinco fuerzas que actúan en una situación competitiva y que se detallaran más a fondo en el desarrollo del documento.
- **Tecnología:** Emplear la evolución tecnológica es muy probablemente una estrategia para asegurar la supervivencia y eficacia de las organizaciones. Algunas procuran ser líderes en el proceso de innovación tecnológica de sus sectores económicos.
- **Acción y control del gobierno:** Toda estrategia debe tener presente la acción y control que ejerce el gobierno; todas las empresas están obligadas a cumplir sus obligaciones de diversas clases de legislación: laboral, tributaria, ambiental, etc.
- **Situación económica:** Los diversos indicadores económicos, tanto de la economía nacional como del sector económico de la empresa, es de suma importancia para la toma de decisiones. Información económica que es producida por organismos sectoriales, publicaciones especializadas e institutos de investigación gubernamentales e internacionales.
- **Cultural o sociedad:** Se pueden identificar amenazas y oportunidades con el seguimiento a las tendencias sociales, ejemplo: estilos de vida, actitudes, hábitos entre otras variables de la conducta colectiva.

Quiere decir que, al momento de realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Exotics Jeans se deben evaluar tanto los factores internos como externos que afecta la organización y a partir de allí diseñar las estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia, toda vez que éstas estrategias resultan de hacer un cruce entre variables que representan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización, según (Wheelen & Hunger, 2002).

Las estrategias ofensivas (FO) se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Las estrategias de reorientación (DO) intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

Las estrategias defensivas (FA) consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar las amenazas

Y, las estrategias de supervivencia (DA) son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas

El diseñar las estrategias mencionadas anteriormente para la empresa Exotics Jeans, permitirá que la alta gerencia cuente con un panorama general sobre cómo utilizar de forma adecuada cada una de las variables descritas previamente (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), las cuales deben ser articuladas con el modelo organizacional a fin de crear de valor para la suscrita organización.

4.1.8 Estrategia empresarial

Para una empresa, la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia. A estas estrategias también se les llama políticas de negocios y pueden considerarse la elección de las formas de competir: dónde, cómo, cuándo y con quién competir. El responsable dentro de la organización de tomar estas decisiones es el líder o gerente, por lo tanto, el éxito o el fracaso de una organización, depende primordialmente de la gestión del gerente de ésta y se puede medir por la eficacia y eficiencia al determinar objetivos estratégicos y brindar herramientas que proporcionen la consecución de estos. El concepto de estrategia empresarial esta aunado al de planeación estratégica, entendiéndose como planeación estratégica:

El proceso de estructurar y esclarecer los caminos que deben tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, entre otras, (Amaru, 2009).

La planeación estratégica relativa a las áreas funcionales se les llama también estrategias operativas. El proceso de planeación estratégica es una visión panorámica de la organización, un proceso sistemático donde se tiene una secuencia de análisis y decisiones que comprende los siguientes componentes principales:

- Análisis de la situación estratégica actual de la organización.
¿Dónde estamos?
- Análisis del ambiente.
¿Cuáles son las amenazas y oportunidades del entorno?
- Análisis interno.
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la organización?
- Elaboración del plan estratégico de la organización.
¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá?

El autor (Amaru, 2009), recomienda que los análisis deben realizarse de manera continua, con el fin de dar seguimiento a la evolución de todas las variables que afectan la organización de forma interna como externa. Las decisiones tomadas por los gerentes, con base en estos análisis, crean nuevas situaciones que deben monitorearse, para esta labor de seguimiento se utilizan herramientas como son los indicadores. Por lo tanto, la planeación estratégica es un proceso continuo y no un proceso de un solo periodo.

En consecuencia, se realizará un diagnóstico estratégico con el fin de poder identificar aspectos claves para la propuesta del modelo organizacional de la empresa objeto de estudio, que permita tener una visión clara sobre hacia donde se dirige la compañía y cuáles son las estrategias o mecanismos idóneos para llegar, generando valor agregado tanto para los clientes, como para el equipo de trabajo, proveedores e inversionista.

4.1.9 Cadena de Valor:

Éste modelo teórico describe el desarrollo de las actividades de una empresa generando valor al cliente final, por medio de ésta teoría es posible analizar el desarrollo de las actividades de la empresa Exotics Jeans, con el fin de identificar debilidades, fortalezas, el valor diferenciador o la ventaja competitiva de la mencionada organización, siguiendo el concepto de Giopp, se encuentra que:

“La cadena de valor es una útil herramienta que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas (agrupadas éstas en procesos) para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

En esta perspectiva, un negocio resulta “rentable” si el valor creado excede el costo de desempeñar las actividades que crean valor. El crear valor para los compradores de un producto que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier empresa.

La cadena distingue entre actividades primarias, aquellas que están directamente implicadas en la transformación de los insumos y productos (por lo que todas ellas son actividades típicas de línea, tales como: producción, mercadotecnia, ventas, servicio) y las actividades de soporte, aquellas que apoyan a las actividades primarias mediante los insumos que proporcionan, así como mediante la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y la gestión administrativa, actividades todas ellas típicas de staff (técnicas o logísticas)” (Giopp, 2005).

Considerando las características de la cadena de valor, se hace uso de ésta herramienta para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada, a fin de analizar tanto las actividades relacionadas directamente con el proceso de producción, como aquellas que sirven de apoyo, lo que permite tener un orden al examinar en detalle la organización.

4.1.10 Matriz Pest

La matriz Pest se utiliza para clasificar los factores del macro entorno que impactan la empresa desde el ámbito político, económico, social y tecnológico, en los resultados es posible hallar oportunidades que puede aprovechar la empresa y amenazas ante las cuales es importante crear planes de contingencia, para Chapman:

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea” (Chapman, 2011)

Mediante el desarrollo y definición de las diferentes variables que interactúan al interior de cada factor, podrán instituirse para el sector textil y de prendas de vestir oportunidades y amenazas dadas a partir de los componentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos, identificando aquellos factores que influyen sobre la creación o destrucción de valor de la empresa Exotics Jeans.

4.2. Marco de antecedentes

Tabla 2. Marco de antecedentes

TEMAS	AUTORES	OBJETIVO	PALABRAS CLAVES	METODOLOGÍA	RESULTADO	RELACIÓN CON EL TEMA	LUGAR Y FECHA
Estructura organizacion al NIKE	Cesar Fernández Diez	Coordinar una red global cuyo objetivo es diseñar, comercializar, y distribuir zapatos	fabricante	Organizacional matricial, estructura organizativa horizontal	Cada departamento toma decisiones independientes y ayuda a tener grupos de tareas.	Tipo de organización	S.f.
Organización meso administrativo de Bimbo	Carlos Aguilar	El objetivo de su organización es que las labores de trabajo las desarrollen en grupo	Grupo, enfoque, cultura organizacional	Organigrama integral, de naturaleza meso administrativo	Para BIMBO, se divide y clasifica como familia y colaboradores, de esta manera se estructura la organización y comunicación	Permite modelar la cultura organizacional de la empresa	17 Noviembre de 2015

TEMAS	AUTORES	OBJETIVO	PALABRAS CLAVES	METODOLOGÍA	RESULTADO	RELACIÓN CON EL TEMA	LUGAR Y FECHA
Diseño de un modelo de estructura organizacional, de la empresa Dulces Diseños	María Susana Lucas Plúa	La empresa Dulces Diseños está enfocada en la pastelería artesanal	Competitividad, pastelería artesanal, procesos, productividad	Investigación exploratoria, descriptiva.	Una vez que se conocen las actividades en las que Dulces Diseños es menos exitosa, se ha logrado plantear una propuesta de estructura organizacional que se encuentra basada en el levantamiento de los procesos productivos	En ambos casos se debe realizar un diagnóstico para identificar las actividades de menor éxito y a partir de allí proponer el modelo de organización	Quito, 2015
Diseño organizacional y diseño	David Guillermo	Realizar el diseño organizacional	ISO 9001, Diagnóstico interno	Levantamiento y documentación de las funciones y los	Dependiendo de las características es	Se podrá tomar como referencia el formato	Duitama - Boyacá 2015

TEMAS	AUTORES	OBJETIVO	PALABRAS CLAVES	METODOLOGÍA	RESULTADO	RELACIÓN CON EL TEMA	LUGAR Y FECHA
de manuales de funciones y procedimientos de Coomproriente	Borda Barrera	y diseño de manuales de funciones y procedimientos que le permitan a Coomproriente certificarse en la norma de calidad ISO 9001		procedimientos; tabulación de la información; definición del macro proceso, diseño de los manuales y funciones	pecíficas de la organización; se diseña la estructura organizacional más óptima. Puesto que, las organizaciones basan su estructura en características propias	empleado para el manual de funciones y manual de procedimientos	
Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de	German Alonso Torres Reyes	Caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa	Cambio organizacional, estrategia, cultura, procesos de cambio	Tipo de investigación inductivo deductivo, se parte de los rasgos altamente arraigados existentes en la empresa, para	La Cultura Organizacional existe, puede ser ambigua, pero única y maleable. Es construida	Al momento de realizar el modelo organizacional de la empresa Exotics Jeans se debe conocer la	Bogotá, enero de 2015

TEMAS	AUTORES	OBJETIVO	PALABRAS CLAVES	METODOLOGÍA	RESULTADO	RELACIÓN CON EL TEMA	LUGAR Y FECHA
intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones				conocer su cultura organizacional	socialmente y emerge de la interacción de los grupos.	cultura de ésta organización y definir los lineamientos de intervención que den origen a los cambios y mejoras	

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

4.3. Marco conceptual

Análisis de valor: estrategia de reducción de costos en la cual los componentes se estudian cuidadosamente para determinar si se pueden volver a diseñar, estandarizar o elaborar con métodos de producción menos costosos, (Kotler & Keller, 2012). En consecuencia, en el presente estudio se realizará un estudio de la situación financiera en donde se analizará el nivel de costos y si es posible su reducción.

Adaptación del producto: ajustar un producto de manera que satisfaga las condiciones o los deseos locales en mercados extranjeros, (Kotler & Keller, 2012), así que, al momento de formular las estrategias organizacionales se buscará mecanismos para la adaptación del producto.

Administración del conocimiento: proceso sistemático consistente en buscar, seleccionar, organizar, depurar y presentar información para mejorar la comprensión de un empleado sobre un área específica de interés, (Chiavenato, 2009), por ello, la administración del conocimiento es fundamental para realizar la propuesta del modelo organizacional de la empresa Exotics Jeans de forma ordenada y coherente.

Áreas funcionales: la definición de las áreas de funciones se basa, habitualmente, en la especificación del producto y, a partir de las funciones definidas, puede dibujarse un árbol de familias funcionales. A partir del árbol de familias funciones las funciones pueden ser agrupadas conjuntamente en áreas funcionales, (Innes, Mitchell, Tanaka, & Yoshikawa, 1997), por consiguiente al efectuar la propuesta del modelo organizacional se debe estructurar las áreas funcionales de forma adecuada para que la compañía pueda generar valor agregado.

Control: es la última fase del proceso gerencial. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control

da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento (Universidad CLEA, S.f.), entonces, el realizar una propuesta de modelo organizacional hace parte de ese proceso de planeamiento – control – planeamiento; esto debido a que la organización desde su creación hasta la fecha ha evolucionado y requiere ajustes al respecto.

Control de cambios: proceso de documentación, revisión, aceptación o rechazo del cambio y documentación de cualquier modificación en la línea base del proyecto (Gray & Larson, 2009), en consecuencia, al implementar el modelo organizacional propuesto mediante el presente documento a la empresa Exotics Jeans se debe realizar el control de cambios, para determinar si se acepta o se rechaza la modificación realizada.

Coordinación: la coordinación es una de las etapas que debe cumplir una empresa para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, y esta es la que va armonizar la información. La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. Por medio de la coordinación se integran las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, (IUTECP, 2013). Se debe determinar en el perfil de cargos quien es el encargado de coordinar las actividades de la empresa, con miras a la generación de valor de la misma.

Competitividad. Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria, (Chiavenato, 2009). El concepto será aplicado en el presente trabajo midiendo la competitividad de la empresa Exotics Jeans en el sector al cual pertenece, para identificar factores que representen oportunidades y amenazas.

Cultura organizacional. Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros, (Chiavenato, 2009). Con base a las creencias y los valores detectados en el equipo de trabajo y de la empresa Exotics Jeans como, tal se efectuará la documentación de los mismos, para que los stakeholders los conozcan y orienten sus actuaciones basados en éstos.

Gerencia: La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecido (Universidad CLEA, S.f.), el documento final del presente proyecto, deberá contener el perfil del cargo de la gerencia, estipulando el nivel educativo requerido, tipo de contratación, objetivo del puesto, entre otros factores, que permitan que el gerente cuente con los lineamientos necesarios para orientar a la empresa Exotics Jeans a la generación de valor.

Jerarquías: es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de a gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás, (Pérez & Merino, 2009), por ello, al instante de proponer la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio se debe dar a conocer las jerarquías de cada cargo, la cual, también debe quedar consignada en cada uno de los perfiles de cargo.

Línea. Autoridad de mando y de acción que se deriva de la posición que se ocupa en la jerarquía. También significa mando o dirección. Es la facultad típica del jefe tradicional: tomar decisiones, actuar, mandar, decidir y afrontar (Chiavenato, 2009), al elaborar la propuesta del modelo organización enfocado en la construcción de valor se deberá definir las líneas de autoridad y mando al interior de la empresa Exotics Jeans.

Misión. Razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización, (Chiavenato, 2009), por ende, al elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa se revisará si cuenta con una misión estructurada y en caso tal se analizará si corresponde con la razón de ser de Exotics Jeans o si debe ser rediseñada.

Planeación estratégica: proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica

definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales, (Kotler & Keller, 2012), cabe aclarar que el modelo organizacional a implementar deberá contar con la planeación estratégica, a través de la cual seguir los lineamientos que conduzcan a la generación de valor.

Puestos de trabajo: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas, (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007), en el desarrollo del trabajo se estructurará el organigrama, con cada uno de los puestos de trabajo, así mismo se especificará cada una de la tareas y obligaciones en el perfil del cargo.

Visión: El futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano y largo plazos de una organización (Chiavenato, 2009), es por esto que, al estructurar el diagnóstico estratégico de la empresa Exotics Jeans se validará si posee una visión objetiva y acertada o si debe ser modificada.

4.4 Marco legal

Para el trabajo de investigación es importante tener en cuenta la regulación para la empresa objeto de estudio. En este sentido Colombia muestra una buena perspectiva para las pymes ya que en la actualidad existen unas leyes que promueven el desarrollo de las mismas; estas son:

La Ley 905 de 2004, “Por medio de la cual se modifica la ley 500 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones” y la Ley 590 10 de Julio de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas” (Riviere, 1996),

Estas leyes buscan en términos generales promover y proteger el avance de las pymes en Colombia, lo que da respaldo al estudio de factibilidad para creación de una empresa de diseño y comercialización de prendas para dormir en la ciudad de Pereira.

La Ley 1562 de 2012, regula el Sistema de Riesgos Laborales en el país, brinda las pautas para actuar en pro de la seguridad y salud en el trabajo, indica los términos bajo los cuales debe operar la empresa según su actividad y otras disposiciones de los riesgos laborales.

La Ley 1607 de 2012 reformada por la Ley 1819 de 2016, expide normas en materia tributaria y otras disposiciones, desarrolla diferentes temas como el impuesto de renta para personas jurídicas, se crea el impuesto sobre la renta CREE que sustituye los aportes parafiscales en algunos casos y los deja vigentes para otros, modifica factores del IVA respecto a bienes exentos, excluidos y tarifas, el periodo gravable que llega a ser anual para los responsables con movimientos mínimos; entre otros aspectos importantes.

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 – Sobre el Código Sustantivo del Trabajo, el equipo de trabajo, incluyendo directivos, cargos misionales y de apoyo, debe acogerse a lo indicado en éste Decreto Ley, puesto que en él se estipulan las normas bajo las cuales deben actuar patronos y colaboradores, hace referencia a las jornadas laborales, las horas que son consideradas como extras y demás factores necesarios para crear un ambiente de respeto y responsabilidad por ambas partes.

4.5 Marco contextual

La empresa Exotics Jeans se encuentra localizada en el municipio de Dosquebradas, el cual está ubicado en la vertiente occidental de la cordillera central, a cinco kilómetros al noreste de Pereira, haciendo parte del Área Metropolitana Centro Occidente.

“Hasta 1.972 Dosquebradas hizo parte de Santa Rosa de Cabal en condición de corregimiento de ese territorio y a partir de allí se erigió como municipio, convirtiéndose en el número catorce del Departamento de Risaralda. Fue fundado de manera oficial el 6 de diciembre de 1.972 y desde entonces se ha convertido en la ciudad con mayor crecimiento urbano, físico y demográfico de Risaralda y en el segundo municipio en importancia en el departamento” (Cámara de Comercio de Dosquebradas, 2016).

El crecimiento presentado por el municipio de Dosquebradas crea confianza para que los inversionistas fortalezcan su operación, tal como es el caso de Exotics Jeans, a quien se le presentará un modelo organización a fin de que la organización implemente estrategias que genere valor para la empresa.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación

En el proyecto que se realizó para la empresa Exotics Jeans se plantea una investigación de carácter formativo, de acuerdo al Ministerio de Educación Nacional:

Es aquel tipo de investigación que se hace entre estudiantes y docentes en el proceso de desarrollo del currículo de un programa y que es propio de la dinámica de la relación con el conocimiento que debe existir en todos los procesos académicos tanto en el aprendizaje, por parte de los alumnos, como en la renovación de la práctica pedagógica por parte de los docentes, (Ministerio de Educación Nacional, S.f).

Es así, como en la presente investigación las estudiantes con la asesoría del docente cumplirán con la elaboración del trabajo de grado para optar al título de administradoras financieras, aplicando aquellos conocimientos adquiridos en el transcurso del programa académico. De igual forma, la investigación tiene un corte descriptivo puesto que se trabaja sobre realidades de hecho y su característica principal es la de presentar una interpretación correcta; según Méndez (2014) en el estudio descriptivo “se identifican las características del universo de investigación, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Además el enfoque que se le da a la investigación es mixto, abordando aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, donde la perspectiva cuantitativa recoge los datos con base a un análisis numérico para establecer cuál ha sido el comportamiento de la empresa en los últimos años y el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos donde se pueda medir las preguntas e interpretar los procesos.

5.2. Método de investigación

El método de investigación empleado es deductivo, puesto que se iniciará por identificar y analizar el entorno de la empresa y la empresa como tal, observando fenómenos generales para llegar a detectar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Respecto al método deductivo Méndez (2014) indica que: “permite que las verdades particulares

contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”.

5.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información

5.3.1 Fuentes Secundarias.

Como fuentes de consulta secundaria se hizo uso de libros, textos, páginas web, revistas especializadas, periódicos, informes, entre otros que aportaron información para efectuar el presente trabajo de investigación.

5.3.2 Fuentes Primarias.

Como fuente de consulta de información primaria está el gerente y propietario de la empresa el cual fue abordado mediante la técnica de entrevista, además se efectúa una encuesta a los clientes mayoristas que tiene la organización.

Los instrumentos se aplican de manera directa, recolectando la información de fuentes primarias, a fin de realizar un análisis asertivo.

5.4 Población y muestra

La población está conformada por 110 clientes mayoritarios de la empresa Exotics Jeans, la organización posee clientes minoritarios que generan recompra eventualmente, no obstante, se considera que la información sustancial es suministrada por los clientes mayoristas.

En cuanto a la muestra que se utilizó fue por racimo o conglomerado, de acuerdo con (Baptista, Fernández, & Hernández, 2014):

En algunos casos en que el investigador se ve limitado por recursos financieros, tiempo, distancias geográficas y otros obstáculos, se recurre al muestreo por racimos, clusters o conglomerados. En este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía, al considerar que a veces las unidades de muestreo/análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos, a los que se denomina racimos.

En la presente investigación las unidades se encuentran conglomeradas en las ciudades de Cali, Medellín y Pereira; y las limitantes de las investigadoras que motivaron a emplear éste tipo de muestreo están representadas por recursos financieros y tiempo. Tal como lo mencionan (Baptista, Fernández, & Hernández, 2014): “los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido”, por lo que se empleó el procedimiento de tómbola para seleccionar a los 20 clientes a encuestar.

5.5 Método según la aplicación (consumo o industrial)

El proyecto de Exotic Jeans está enfocado al mercado industrial ya que los productos son vendidos a clientes y a almacenes de ropa.

5.6 Instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de la información se emplearán instrumentos como la entrevista (anexo 1), que estará dirigida al gerente y propietario; además de efectuará una encuesta a los distribuidores o clientes (anexo 2).

5.7 Tratamiento y análisis de la información

Se podrá tener dos análisis, el primero será la interpretación de un resultado de forma cuantitativo con las respuestas a las encuestas realizadas en la parte externa de la empresa Exotics Jeans como son los distribuidores, con el fin de medir el grado de satisfacción, cumplimiento y calidad del producto entregado.

La técnica de recolección de la información empleada es el formato de encuesta estructurada, aplicada a través de la web (correo electrónico y red social Whatsapp), utilizando la aplicación de Google Drive, la cual, suministra la información tabulada en gráficos.

Como interpretación a los resultados de la encuesta, se tiene respuesta en cada una de las preguntas con el fin de determinar una mejor decisión para la empresa y así poder tener como resultado un direccionamiento administrativo que pueda llevar a Exotics Jeans a un mejor manejo.

Y en el segundo análisis se tendrá información recopilada por medio de una entrevista realizada al gerente de la empresa Exotics Jeans de manera directa y personal, con datos importantes que determinará el nivel de administración y desempeño organizacional.

6. Modelos organizacionales

Antes de definir el modelo organizacional adecuado para la empresa Exotics Jeans es necesario evaluar diferentes modelos organizacionales a fin de identificar el más conveniente para la compañía mencionada anteriormente, teniendo en cuenta la forma en que se clasificarán las tareas, el tamaño de la compañía, entre otros. Existen tres modelos básicos de organización que son la estructura simple, la burocrática y la matricial; además de los nuevos modelos de organización como lo son, la estructura de equipo, la estructura en forma de red y la nueva lógica de las organizaciones; los cuales se detallan a continuación.

6.1 Estructura simple

Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación, actualmente la empresa Exotics Jeans cuenta con una estructura organizacional simple, tal como se presenta en la siguiente figura.

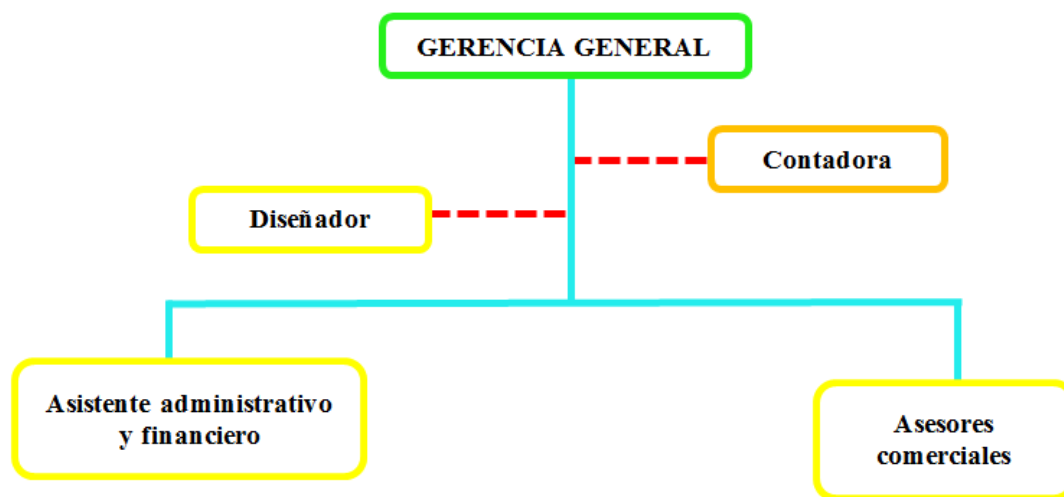


Figura 4. Estructura actual Exotics Jeans
Fuente. Gerencia Exotics Jeans (2018)

Dentro de las características de la estructura organizacional simple se encuentran:

- **“Centralización de la autoridad:** el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
- **Sencillez:** se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
- **Estructura jerárquica:** la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
- **Escaso grado de departamentalización:** dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
- **Amplio margen de control:** el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
- **Agilidad y flexibilidad:** dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar” (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009).

A pesar de las características descritas anteriormente el modelo organizacional de estructura simple puede crear limitantes al momento de la construcción de valor para la empresa, debido a que todas las decisiones se concentran en la cabeza de la compañía, quiere decir en la gerencia general para el caso de la empresa Exotics Jeans, lo que ocasiona una dependencia del gerente, además, si se presentase una toma de decisión errada por parte de éste las repercusiones recaerían sobre toda la organización.

6.2 Burocracia

El modelo organizacional burocrático está basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, “realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando” (Andrews, 1971). Su uso es muy frecuente en empresas transformadoras de materia prima debido a lo repetitivo de las actividades; a continuación, se describen las ventajas del modelo burocrático:

- “Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado” (Thompson, 1976).

Si bien es cierto que el modelo organizacional burocrático cuenta con ventajas también es cierto que tiene algunas desventajas tales como:

- “La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.
- La rigidez también es característica del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época.
- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano” (Deresky, 2000).

Exotics Jeans es una empresa dedicada a la confección y producción de vestuario de jeans femeninos, no obstante, el proceso productivo lo realiza a través de maquilas, por lo tanto, una

estructura burocrática no aportaría a la generación de valor, en cambio podría ocasionar división al interior de la compañía debido a que al ser una organización pequeña y cada colaborador enfocarse en sus tareas pueden presentarse conflictos, afectando el clima organizacional.

6.3 Estructura matricial

La estructura matricial también es conocida como la matriz o rejilla administrativa, es una estructura mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de división por departamentos: funcional y por productos. Lo anterior genera una doble línea de autoridad que armoniza ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas, tal como se aprecia en la siguiente figura:

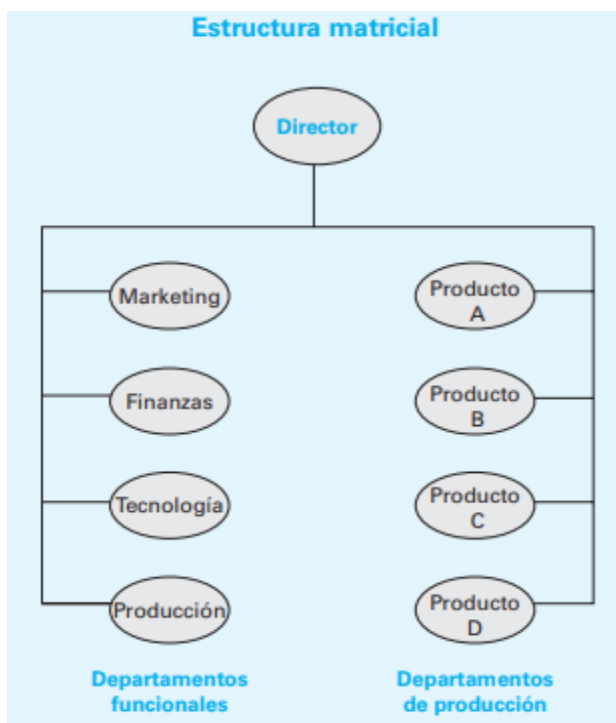


Figura 5. Estructura matricial

Fuente. Chiavenato (2009)

En la rejilla administrativa cada trabajador tiene una doble subordinación, lo cual significa que se sujeta a las instrucciones de los directores funcionales y de los directores de producto. La estructura matricial es utilizada con frecuencia en empresas complejas como laboratorios de investigación y desarrollo, despachos de consultoría, hospitales, universidades

entre otras; donde las funciones deben estar reguladas y alineadas con los productos o servicios que oferta la compañía.

Hace parte de las ventajas de la estructura en rejilla los siguientes factores:

- “El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.
- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio
- Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
- El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización” (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009).

Hace parte de los aspectos débiles de la estructura matricial:

- La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
- La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas, (Chiavenato, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, 2000).

La empresa Exotics Jeans es una organización pequeña, no cuenta con un amplio número de personal, no existen unidades funcionales, como tampoco una amplia gama de productos que

requiera un director para cada línea de producto, por lo tanto, la estructura matricial resulta bastante compleja para las características de la organización objeto de estudio.

6.4 La nueva lógica de las organizaciones

En la siguiente figura se aprecia un modelo organizacional horizontal basado en procesos.

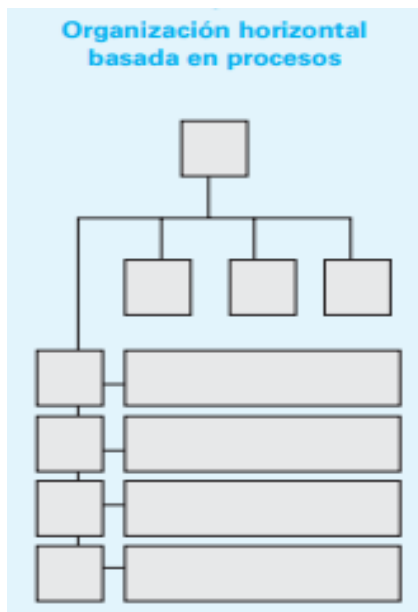


Figura 6. Estructura organizacional horizontal basada en procesos

Fuente. Chiavenato (2009)

La globalización y la tecnología han hecho que la velocidad de los negocios y las empresas sea cada vez más acelerada, las estrategias deben ser replanteadas cada vez en periodos de tiempos más cortos, puesto que la competencia puede copiar los productos o tácticas empresariales con mayor facilidad, haciendo que las organizaciones que desean permanecer y sobresalir en el mercado se reinventen constantemente, incluso en sus modelos organizacionales,

Algunas de las características de las organizaciones del mundo moderno son:

- “Cadenas de mando más cortas: la vieja estructura piramidal está en la cuerda floja. La tendencia actual es eliminar niveles para crear organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles.
- Menos unidades de mando: el principio tradicional que dice que cada persona sólo depende de un superior está en tela de juicio. La estructura vertical (de subordinado a jefe) ha sido

sustituida por la relación horizontal (en dirección al cliente, interno o externo). El proceso horizontal está sustituyendo a la jerarquía vertical.

- Mayor margen de control. Las organizaciones están optando por dar a sus administradores un margen de maniobra más amplio, lo cual reduce la supervisión directa y facilita la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas.
- Mayor participación y atribución de facultades de decisión (empowerment). La participación consiste en transferir responsabilidades y poder de decisión a las personas. Los gerentes delegan atribuciones a personas de todos los niveles para que éstas tomen todas las decisiones que afectan su trabajo. Al ceder facultades se otorga mayor responsabilidad y autonomía, y la supervisión se reduce al mínimo.
- Enfoque en los equipos de trabajo. Los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios. Esa aparente desorganización es en realidad una orientación hacia la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación.
- Infraestructura. La nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información (TI). Esta infraestructura permite tener una organización integrada sin que tenga que estar concentrada en un lugar. Las personas pueden trabajar en sus casas o en cualquier otro sitio. También desaparecen las antiguas jerarquías: los niveles administrativos dejan de ser necesarios porque la información está disponible de inmediato en forma electrónica y se ofrece a toda la organización para tomar decisiones y emprender acciones competitivas. Cada equipo o unidad de negocios funciona como un cliente o proveedor (servidor) que trabaja con una estructura molecular, ágil y flexible y al mismo tiempo forma parte de una red” (Kaplan & Norton, 1996).

Ahora, Exotics Jeans es una organización que se enfoca en la confección y producción de productos típicos y de consumo a nivel internacional como son los jeans femeninos, como se mencionaba anteriormente, ésta prenda es una tendencia que ha permanecido a través de los años, presentando cambios parciales más no de fondo, por lo tanto la empresa objeto de estudio no se ve obligada a reinventarse en periodos cortos, además, el grupo de colaboradores actualmente es reducido haciendo que no sea necesaria una departamentalización exhaustiva, esta estructura organizacional será tenida en cuenta en el mediano plazo cuando la empresa presente un crecimiento que exija una departamentalización, por el momento no se recomienda debido al tamaño de la microempresa Exotics Jeans.

6.5 Estructura de equipo

En la siguiente figura se presenta el modelo organizacional de estructura de equipos.

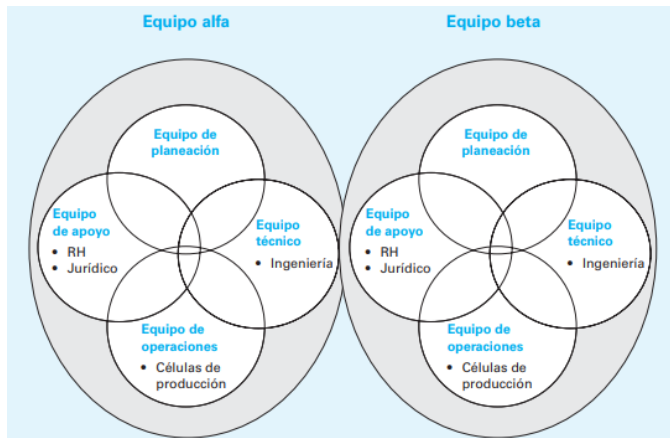


Figura 7. Estructura de equipo
Fuente. Chiavenato (2009)

Una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo. “Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación” (Wheelen & Hunger, 2002). Ésta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos, (Levy, 1992). Por ello, los colaboradores deben ser tanto generalistas como especialistas.

La estructura de negocio puede ser ampliada a toda la organización a través de unidades estratégicas de negocios (UEN); es común hallar equipos auto-administrados, quiere decir, que cuentan con autonomía y libertad para la toma de decisiones guiados por sus líderes. “Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio. Todos pueden participar al mismo tiempo en más de un equipo de trabajo. En algunos casos existe una jerarquía de equipos” (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009).

Los puntos fuertes de la estructura de equipos son los siguientes:

- “Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.

- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente y los cambios en el entorno. Las decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesaria la aprobación jerárquica.
- Participación total de personas involucradas en proyectos globales, en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados. Las actividades son enriquecidas y ampliadas.
- Costos administrativos más bajos. La creación de equipos derrumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión” (Fernandes, 2001).

Los puntos frágiles de la estructura en forma de equipos son los siguientes:

- “Se requiere dedicar más tiempo a reuniones de coordinación.
- Puede provocar una descentralización exagerada y no planeada. Los miembros del equipo no siempre toman decisiones acordes con los objetivos de la organización o de los departamentos debido a la ausencia de una noción corporativa, y tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo, pero pueden ser malas para la organización” (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009).

Esta estructura organizacional aplica para la empresa Exotics Jeans, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y las características propias de la organización como una comunicación informal, flexibilidad en la estructura de la empresa; este modelo permite una interrelación entre todas las áreas, acorde con la realidad actual de la empresa, en donde, según entrevista al gerente, existe un ambiente de camaradería y cooperación entre todo el equipo de trabajo, lo que disminuye las barreras entre departamentos e incrementa el compromiso de las personas con la empresa al propiciar una amplia cercanía entre ellas; no obstante, no se considera que sea la opción más apropiada, quiere decir, existen otras opciones que pueden contribuir a generar valor agregado a la compañía.

6.6 Estructura en forma de red

La estructura en forma de red, también es conocida como modular o virtual, es un estilo de organización pequeño que puede controlar una amplia cantidad de operaciones de manera descentraliza o a través de la subcontratación, esto significa que, su estructura está dispersa y la departamentalización es imperceptible o nula, debido a que hace énfasis en su negocio principal,

trasladando a terceros a través de maquila u otras modalidades aquellas tareas que no son la razón fundamental de ser de la compañía.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de estructura en forma de red.

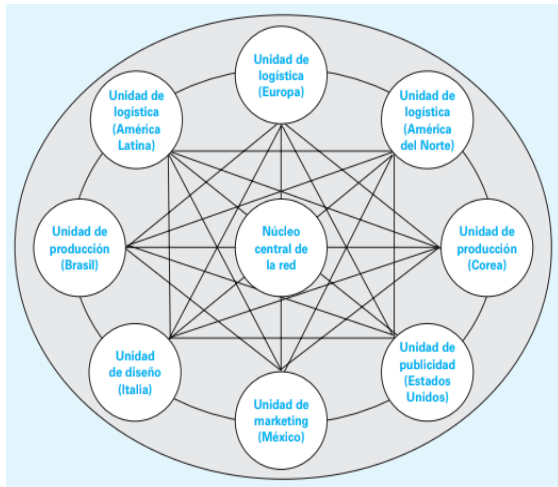


Figura 8. Estructura en forma de red

Fuente. Chiavenato (2009)

La estructura organizacional en forma de red, se utiliza en grandes compañías que alquilan maquinaria, equipos e incluso instalaciones con terceros:

“Empresas como Nike, Reebok, Dell Computer y Coca-Cola utilizan la estructura de red y asignan todas sus manufacturas a compañías externas. Estas empresas no poseen fábricas. Alquilan instalaciones y equipos en lugar de comprarlos. En otras palabras, facturan sin necesidad de tener plantas industriales, lo cual les permite obtener la máxima flexibilidad con una cantidad mínima de capital propio. Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo” (Chiavenato, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009).

En cuanto a las ventajas de la estructura en red se destacan:

- “Flexibilidad de la fuerza de trabajo: cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan. La red permite que cada proyecto disponga de los

talentos adecuados para la película, sin tener que escoger entre los trabajadores de base del estudio.

- Costos administrativos bajos: esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.
- Adecuación a cada proyecto: la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra” (Nadler, Hackman, & Lawler, 1979).
- Permite competitividad a escala global, porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad a un precio atractivo.

Respecto a los puntos débiles de la estructura de red cabe mencionar:

- “Falta de control global: los gerentes no manejan todas las operaciones en sus empresas y para controlar todo el conjunto dependen de contratos, coordinación, negociación y comunicación con otras empresas.
- Mayor incertidumbre y posibilidad de fallas: si una de las empresas subcontratadas incumple lo acordado.
- Puede perjudicar al negocio. La incertidumbre es mayor porque no existe control sobre todas las operaciones.
- La lealtad de los asociados se debilita, pues las personas sienten que pueden ser sustituidas por otros contratos de servicios. La cultura organizacional se vuelve frágil. En un contexto de productos y mercados cambiantes, la organización puede reemplazar trabajadores hasta reunir la combinación adecuada de habilidades humanas” (Kaplan & Norton, 1996).

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, se recomienda la estructura en forma de red para ser implementada por la empresa Exotics Jeans, toda vez que, el proceso de fabricación está maquilado con tres organizaciones especializadas en diferentes procesos como son corte, terminado y tintorería, lo que significa que cada etapa cuenta con personas que poseen habilidades específicas en los mismos, de igual forma, el proceso de distribución es realizado por las empresas clientes ubicadas en las ciudades de Medellín, Cali y Pereira.

7. Diagnóstico estratégico

7.1 Análisis del sector

Como se mencionaba en el marco teórico, para realizar un diagnóstico estratégico organizacional es necesario evaluar factores externos que afecten la compañía, tal como lo es el sector del textil y de prendas de vestir, del cual hace parte la empresa Exotics Jeans. En la siguiente figura se aprecia el comportamiento de las exportaciones de Risaralda por actividad económica.

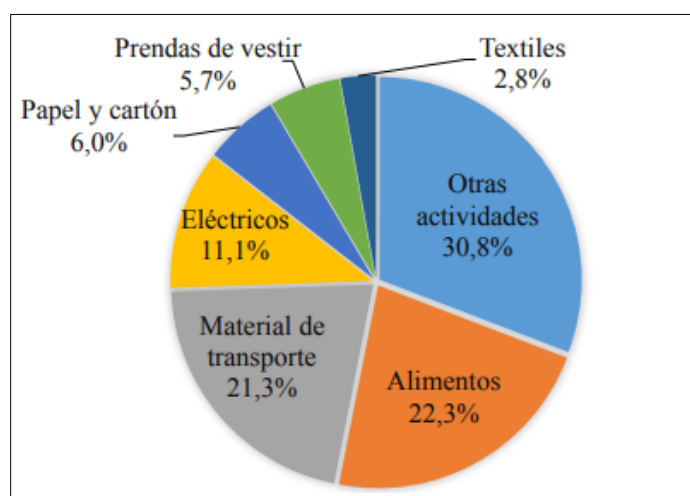


Figura 9. Exportaciones de Risaralda por actividad económica
Fuente. Cámara de Comercio de Pereira (2016)

El sector textil y puntualmente las prendas de vestir representan un papel importante para la economía de Risaralda, de acuerdo a cifras de la Cámara de Comercio de Pereira las exportaciones por actividad estuvieron compuestas por alimentos el 22,3%, seguido por material de transporte 21,3%, eléctricos 11,1%, papel y cartón 6,0%, prendas de vestir 5,7% y textiles 2,8%.

Cabe mencionar además que el 29,6% de las organizaciones exportadoras de Risaralda son microempresas (incluida Exotics Jeans), el 22,2% pequeña, el 22,8% mediana, el 20,1% grandes empresas y el otro 5,3% no registra, lo que constituye una fortaleza del presente y futuro exportador del departamento (Cámara de Comercio de Pereira, 2017), dejando ver la posibilidad de que nuevas organizaciones incursionen como exportadoras sin importar el tamaño de su organización, haciendo su aporte al fortalecimiento de la economía de la región.

Hecha la observación anterior, se debe agregar que en Risaralda se encuentran registradas ante Cámara de Comercio de Pereira 640 empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, representando el 28% de la industria del departamento y aportando cerca del 5% al PIB del departamento, (Cámara de Comercio de Pereira, 2018).

Desde los entes estatales se está promoviendo el fortalecimiento del sector textil y de prendas de vestir, Vega Lemus, quien en su momento se desempeñaba como Presidente de la Cámara de Comercio de Pereira, manifestó:

Sabemos de las potencialidades que tenemos y a eso le estamos apostando, por ello la alianza interinstitucional lograda entre la Alcaldía de Pereira, el Sena, Innpulsa y la Cámara de Comercio de Pereira para crear el Clúster Textil Confección Juntos Eje Cafetero, una agremiación que trabaja por el crecimiento rentable de sus asociados y hoy empieza a mostrar grandes resultados.

Es precisamente desde este clúster donde los confeccionistas han comprendido la importancia de llegar a segmentos más especializados, explorar tendencias que generen mayor rentabilidad y les permitan competir con diseños y sofisticación, (Cámara de Comercio de Pereira, 2018).

Teniendo en cuenta la información presentada anteriormente, es preciso decir que el sector textil y de prendas de vestir es un renglón importante para la economía de Risaralda, es una industria dinámica que deja ver oportunidades para los microempresarios que estén dispuestos a optimizar procesos y a ajustar sus modelos organizacionales para ser competitivos a nivel nacional e internacional.

7.2 Análisis del mercado

7.2.1 Distribuidores

Para realizar un diagnóstico estratégico que reflejara la realidad del mercado se llevó a cabo un trabajo de campo, en donde se aplicó una encuesta a 20 empresas que hacen parte de las organizaciones que distribuyen los productos de Exotics Jeans y que además se caracterizan por un alto valor en compras, los resultados del suscrito trabajo de campo se presentan a continuación:

1. La atención y asesoramiento recibido en la hora de recibir información o pedido de mercancía es:

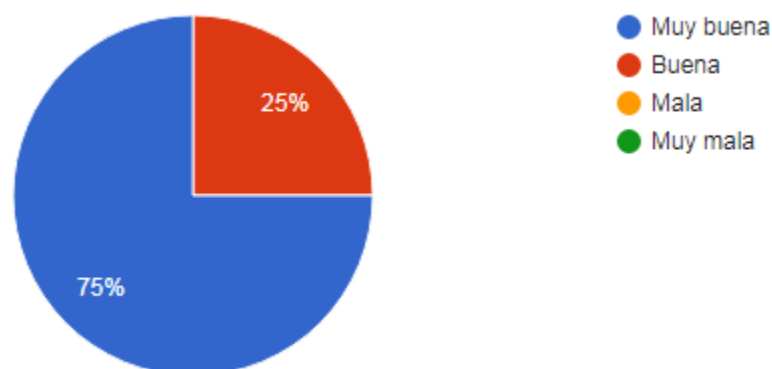


Figura 10. Asesoría a la hora de realizar el pedido
Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Con relación a los pedidos que realizan sobre las mercancías, las empresas tienen un 75% de satisfacción de estar muy bien atendidos tanto en el pedido de la mercancía como en la información que reciben y un 25 % han tenido alguna experiencia no tan excelente al momento de realizar los pedidos del producto.

1. El cumplimiento de los plazos de entrega es:

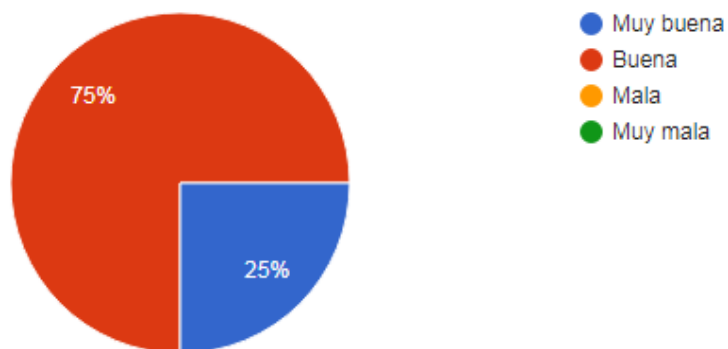


Figura 11. Cumplimiento de los plazos de entrega
Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Debido a que los procesos de terminación de los jeans son realizados por empresas externas, existen algunas demoras al momento de la entrega de la mercancía. Es por eso que el 75% de las empresas distribuidoras no están satisfechas al 100%.

2. El servicio logístico como embalaje, transporte, entre otros es:

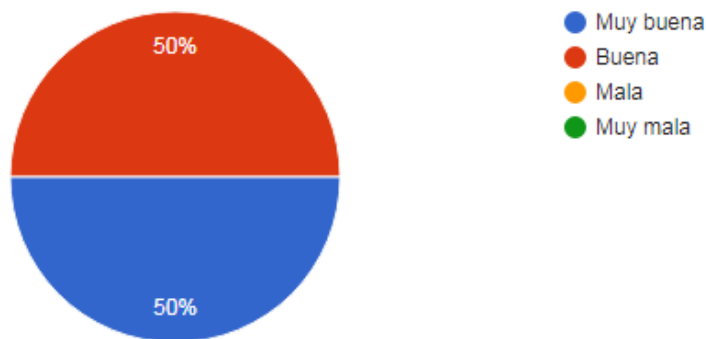


Figura 12. Servicio logístico

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Por mantener un bajo costo en la entrega de la mercancía la empresa Exotics Jean siempre realiza sus envíos con una transportadora específica, esto hace que las entregas en algunas ocasiones no cuenten con un embalaje de excelente calidad y por este motivo el 50% de las empresas manifestaron que el servicio logístico es de buena calidad, mientras que el 50% restante considera que es de muy buena calidad.

3. La rapidez de respuesta del servicio de atención al cliente es:

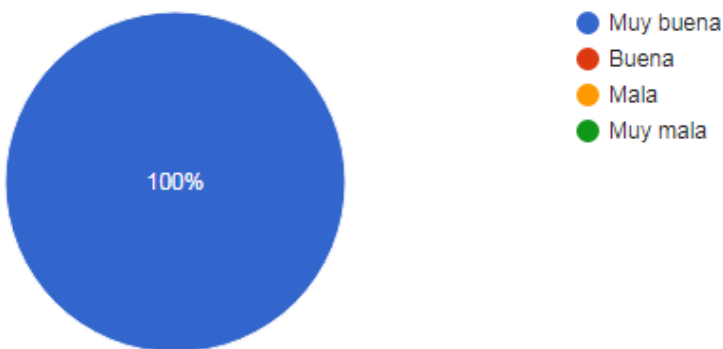


Figura 13. Respuesta del servicio de atención al cliente

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Al momento de recibir algún pedido o solicitar información sobre las prendas que están a la venta el 100% de las empresas están satisfechas, demostrando que la atención y el nivel de

respuesta que presta Exotics Jeans, es muy bueno a pesar de que no reciben la capacitación adecuada.

4. La eficacia de las soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente en caso de peticiones, quejas, reclamaciones o sugeridos es:

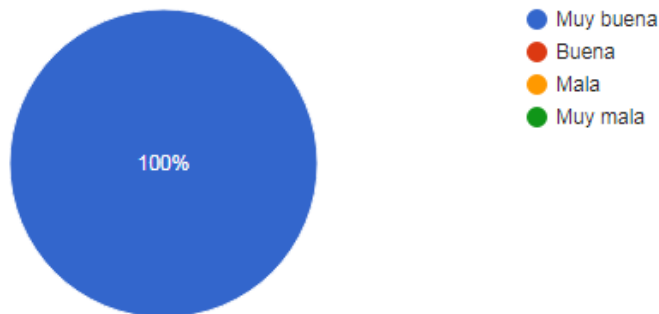


Figura 14. Eficiencia en la solución de PQRs
Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Exotics Jeans tiene muy buena respuesta en el servicio de atención al cliente en cuanto a peticiones, quejas, reclamaciones o sugerencias; nótese que el 100% de las empresas manifestó que la eficacia de la empresa en éste aspecto es muy buena, dejando ver que la organización estudiada tiene un personal capacitado para responder a las necesidades de los clientes.

5. ¿Recomendaría a otros(as) comerciantes o conocidos a trabajar con la marca Exotics Jeans?

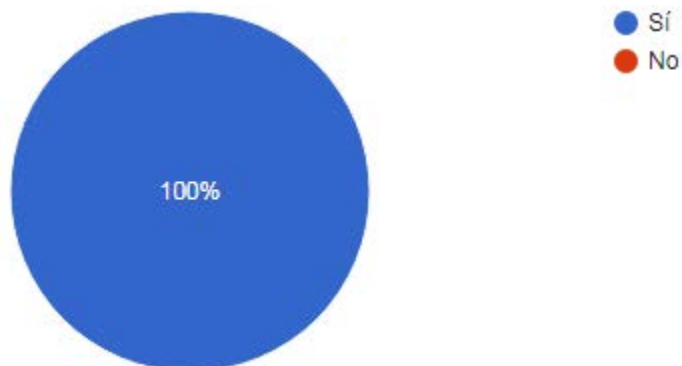


Figura 15. Recomendación a terceros
Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Los distribuidores responden en un 100% que recomendarían la empresa con terceros, esto deja ver el grado de satisfacción y fidelidad que tienen con la compañía.

6. ¿El servicio de la empresa Exotics Jeans cumple con sus expectativas?

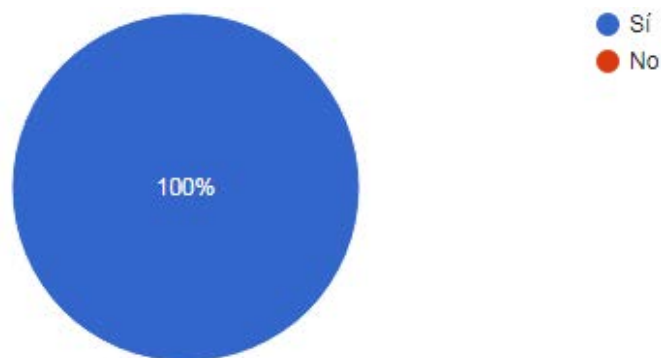


Figura 16. Cumplimiento de expectativas

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El 100% de los distribuidores encuestados se encuentran satisfechos con el servicio que presta la empresa Exotics Jeans, debido a que la organización ha cumplido con las expectativas de sus distribuidores.

7. ¿Cree que nuestro servicio es mejor que el de otras empresas del sector?

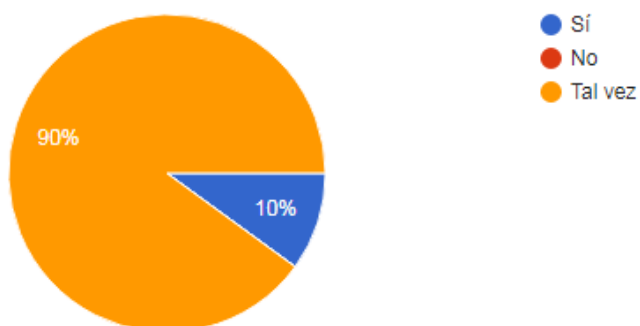


Figura 17. Calidad del servicio frente a empresas competidoras

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

La competencia está compuesta por más de 100 empresas que desarrollan una actividad económica similar; sin embargo, el 90% los distribuidores creen en el servicio que ofrecen

Exotics Jeans tal vez es mejor que el de otras empresas y el 10% restante considera que si es mejor.

9. ¿Qué aspecto(s) han tenido más relevancia en su decisión de compra?

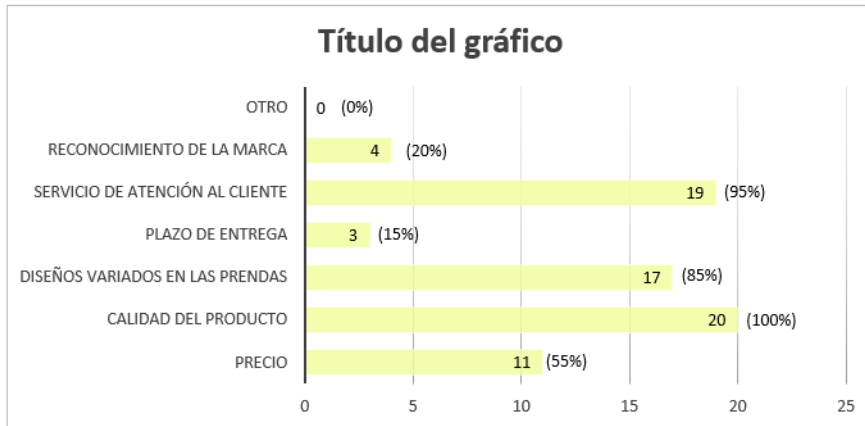


Figura 18. Aspectos relevantes en la decisión de compra
Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Al realizar el análisis de los aspectos más relevantes en cuanto a la decisión de compra por parte de los distribuidores de la marca Exotics Jeans, se encontró que el 100 % los distribuidores tiene en cuenta la calidad de los productos, el 85% la variedad de diseños de las prendas, otro 95% el servicio de atención al cliente, un 55% el precio, otro 20% el reconocimiento de la marca y el 15% el plazo de entrega; estos factores deben ser tenidos en cuenta como al momento de seleccionar los factores claves de éxito de la organización.

7.2.2 Producto

El producto confeccionado y comercializado está basado en vestuario de jeans femeninos con diferentes diseños, entre ellos, jean pitillo, con corte regular, vaqueros, jean rectos, de talle alto, de talle bajo, tobilleros, jeans rotos, rasgados, con desgastes, apliques, pedrería, troquelado y demás.

En la siguiente figura se aprecia alguno de los estilos producidos y comercializados por la empresa Exotics Jeans.



Figura 19. Productos
Fuente. Exotics Jeans (2018)

En todo caso prima la alta calidad del producto en cuanto a telas elásticas (jean elástico) que se ajustan al cuerpo de la cliente cuando el diseño así lo demande y telas sueltas (jean liviano) para los diseños en que se utiliza el mismo.

Una debilidad hallada en éste punto es que la organización saca sus líneas de producto con base en los diseños de otras empresas, de modo que no maneja la exclusividad; aunque visto desde otra perspectiva, podría tomarse como una función de benchmarking, aprovechando los estilos que son tendencia diseñados por los competidores.

Una sugerencia para que la empresa pueda generar valor agregado, es implementar como estrategia de crecimiento la diversificación de productos tales como faldas, chaquetas, short y overoles en jean.

7.2.3. Precio

La estrategia de precio de la empresa Exotics Jeans, es el precio promedio, los cuales oscilan entre los \$90.000 y los \$150.000 de según el estilo de jean, esto significa que los precios son similares a los de la competencia y están dentro del rango de valor que las clientes le dan al producto, no obstante, como campaña de promoción y fidelización, se hace un descuento del 10% por volumen y periodicidad de compra.

7.2.3. Promoción

La promoción implementada por la empresa analizada se ha centrado en otorgar un 10% de descuento a los clientes que realizan compras periódicas, de acuerdo al valor y la frecuencia de compra, lo cual significa que está orientada a los distribuidores mayoritarios.

En este punto se pueden crear campañas de promoción que motiven a los distribuidores a la ampliación de clientes en nuevos mercados, lo que genera un valor agregado para los distribuidores al obtener precios más bajos; así como para el inversionista al extender su cobertura de mercado e incrementar ventas.

7.3 Análisis estratégico de la empresa Exotics Jeans

7.3.1. Diagnóstico interno

7.3.1.1. Entrevista

Para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa se efectuó una entrevista al gerente de la organización, el señor Luis Eduardo Arroyave, los resultados de la misma se presentan a continuación.

1. Nos puede hablar por favor sobre la historia de la empresa, de donde nace la idea de crearla.

A ver señoritas, yo tengo experiencia desde que estaba muy joven en diferentes negocios, he emprendido con varias microempresas de diferentes industrias y a pesar de que no tengo estudios sobre administración planeo muy bien cómo va a funcionar el negocio y empiezo a averiguar del tema y crear contacto con personas que conocen sobre los que yo estoy interesado en hacer, casi siempre me va bien y saco los negocios adelante.

Una vez escuché a un grupo de mujeres hablando de jeans, de los gustos, que éste si me cuadra, que éste no, que de este color ya tengo pero me falta de otro color, que no tengo con rotos así y un mundo de cosas que creo la inquietud, porque querían muchas cosas en los jeans, querían muchos estilos diferentes, entonces fue cuando vi la oportunidad de negocio, comencé a investigar del tema y monté la empresa.

2. ¿La organización tiene establecidos los objetivos, la misión, la visión y los valores organizacionales, un modelo organizacional definido y claro?

No, la verdad la empresa se ha manejado de forma muy empírica, se van realizando los quehaceres del día a día, pero toda esa parte organizacional no se ha hecho. Se le ha dado un nivel bajo de importancia, la verdad me preocupó más por la producción que por todas esas cosas.

3. ¿Tiene empleadas políticas de fidelización de los distribuidores?, en caso de obtener una respuesta positiva. ¿Cuáles son éstas?

Si hay implementada una política de fidelización, básicamente es dar tarifas con un 10% de descuento a los clientes que realizan compras periódicas, de acuerdo al valor de la compra y la frecuencia de compra, porque hay clientes que no compran tanto volumen pero llevan semanalmente, eso compensa con los clientes que compran una vez al mes altos montos. Los distribuidores ya saben que deben estar comprando para obtener el descuento y eso los motiva.

4. ¿Cómo es la relación comercial con los proveedores?

Con los proveedores hay confianza en los acuerdos comerciales, me suministran materia prima a crédito, con bajas tasas de interés, me cumplen con los pedidos de los insumos y así mismo yo les cumpla con las fechas de pago, en general es una relación comercial buena, respetando los términos legales y con confianza, especialmente con los almacenes que me suministran la tela, porque esta es costosa.

5. ¿Qué factores considera usted como fortalezas de la empresa?

La calidad de los productos es una fortaleza, la ropa china podrá ser muy barata pero de muy mala calidad, la verdad a mí me da pena ofrecer jeans de baja calidad; los distribuidores saben que pueden vender el producto con confianza porque no van a hacerles reclamos por imperfectos y en el caso eventual de presentarse se les cambia la prenda como garantía.

Otra fortaleza es que hay el dinero suficiente para trabajar, no como otras empresas que las ve uno apretadas sin dinero.

5.1 ¿Quiere decir, suficiencia del capital de trabajo?

Sí, eso, hay el suficiente capital de trabajo para que la empresa funcione.

Otra cosa muy buena de la empresa es que acá todos tenemos confianza y nos la llevamos bien, no hay envidias, ni cizaña, todos trabajamos en paz y nos ayudamos, sin mirar que esto le toca a usted y no a mí, es como una familia chiquita.

Por último, que yo vivo pendiente de la empresa por si se presentó algún imprevisto resolverlo cuanto antes, ayudarles en todo lo que necesiten.

6. ¿Qué aspectos cree que puede mejorar la organización (debilidades)?

El tema de los diseños, algunos diseños son tomados de empresas competidoras, en gran parte se debe a las modas, una empresa saca algo y todas se antojan de lo mismo entonces uno busca sacar provecho de esa moda y saca al mercado el diseño que ya otra empresa sacó.

Otro problema que se me ha presentado es que me he demorado para hacer entregas en temporadas altas, los pedidos se incrementan mucho y a veces no estoy preparado para tanto pedido, es algo que se va mejorando poco a poco, ampliando la capacidad del servicio, porque a veces a si quiera no tengo como cumplir con tanto pedido.

Y el tema de las entregas, hay una empresa que es la que me hace las entregas, pues el transporte de la mercancía, y me da tarifa muy buena, pero se ha presentado un par de veces que no acomodan bien la mercancía para el viaje y al cliente le llega la ropa arrugada y eso no es bueno, no llega deteriorada pero la presentación sí importa. Las otras empresas cobran unos fletes muy altos, entonces lo que he hecho es hablar con el señor de la empresa que tengo contratada para tratar de que mejore ese aspecto.

7. ¿La empresa tiene implementado el sistema de gestión de la calidad?

No, no hay implementado el sistema de gestión de la calidad, a medida que se va trabajando se van resolviendo los inconvenientes y cuando se presenta alguna falla se le informa a todo el equipo de trabajo tratando de que no vuelva a ocurrir.

8. ¿Cómo percibe el clima organizacional de Exotics Jeans?

Como le decía anteriormente, acá somos como una familia chiquita, tratamos de colaborar mucho y se ha ganado confianza entre el equipo de trabajo, cuando se presentan

inconvenientes y confusiones tratamos de hablarlo cuanto antes para evitar que el problema crezca.

9. ¿Cuáles son los factores de éxito que ha identificado para la empresa?

El precio, la calidad y la variedad de diseños, eso es lo que más miran las mujeres cuando van a comprar jeans, entonces en eso es a lo que la empresa le presta mayor atención.

10. ¿En el área financiera se manejan indicadores o inductores financieros o simplemente se elaboran los estados financieros?

Señoritas, la contadora me hace los estados financieros pero no es más lo que se hace, porque yo de eso no tengo conocimiento, yo sé que me gano en el año y dependiendo de lo que me gane me gasto una parte y dejo otra para invertir nuevamente en la empresa.

11. ¿La empresa tiene implementado un plan de capacitación para sus colaboradores?

No, cuando se contrata a la persona se le da toda la capacitación para que empiece a trabajar y ya, después de eso no se hacen más capacitaciones.

12. ¿Nos puede compartir por favor el manual de funciones de los colaboradores?

La verdad no está por escrito, cuando se contrata el personal se le indica cuáles son sus funciones, pero no hay un documento que soporte las tareas de cada uno, si se presenta una tarea nueva por realizar, miramos a quien le corresponde realizarla y se le informa.

13. ¿Tiene algo para complementar a la presente entrevista?

Si, la competencia es muy fuerte, más ahora que se está presentando tanta ropa importada de Asia y mercancía de contrabando, la competencia saca productos con precios muy bajos y eso no deja de ser un riesgo.

7.3.1.2 Cadena de valor

Para continuar el diagnóstico interno se hará uso de la cadena de valor, a fin de identificar fortalezas y debilidades de la empresa Exotics Jeans



Figura 20. Cadena de valor
Fuente. Equipo de trabajo (2019)

Para analizar la cadena de valor se inicia por las actividades primarias:

Logística de entrada: hace parte de éste la adquisición de materia prima, en éste punto es importante destacar que los proveedores otorgan créditos a cortos plazos, por las políticas de bajo endeudamiento corriente del gerente de la empresa Exotics Jeans; en general las relaciones comerciales con los proveedores son buenas, por lo que se considera una fortaleza empresarial.

Por otra parte, está los contratos con los maquiladores, a quien se le cancela de acuerdo al volumen de producción, lo que hace que la organización analizada no asuma costos por tiempos ociosos, de igual forma sucede con el diseñador de modas, quien está contratado por prestación de servicios, fortaleza que conduce a la generación de valor para el accionista.

Operaciones: las operaciones de la empresa se basan en la entrega de materia prima a las maquilas, la recolección del producto en proceso y terminado a éstas, luego de validar la calidad del producto se les cancela por obra o labor realizada.

Logística de salida: en éste punto se efectúa la entrega de mercancía a los distribuidores, la facturación y la gestión de cartera, la gestión de la cartera presenta falencias en su gestión, no existe un equipo de trabajo empoderado de éste proceso y quienes lo realizan son el equipo administrativo y el gerente, no tienen un software que les ayude filtrando información por lo que la tarea se realiza de forma manual y demanda más tiempo.

Marketing y ventas: la empresa tiene una página en Facebook sin embargo no hay mucha interacción en ella, la empresa eventualmente sube fotos de los productos, por lo que no cuenta con muchos seguidores, considerándose una debilidad. Además la empresa tiene implementado un programa de fidelización al cliente (distribuidores) y esta soportado en otorgar un descuento por volumen de compra, lo que representa una generación de valor para sus clientes y una fortaleza para Exotics Jeans al crear relaciones gana – gana con sus distribuidores; el gerente de la compañía no lleva registro del costo de esta política, sin embargo, con base en información suministrada por él, se realiza el siguiente calculo hallando el costo aproximado de la campaña.

Tabla 3. Costo de la campaña de marketing 2017

Ventas año 2017	\$ 56.074.156
Porcentaje de ventas que se benefician de la campaña	35%
Valor de ventas que se benefician	\$ 19.625.955
10% de descuento	\$ 1.962.595

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El costo que se asumió con esta política de marketing en el año 2017 fue de \$1.962.595

Como producto de las buenas relaciones entre los distribuidores y la empresa Exotics Jeans y la calidad de los jeans que se confeccionan y comercializan, se ha creado un voz a voz positivo, factor que ha sido clave para posicionar la marca en el mercado.

Productos: El producto confeccionado y comercializado son jeans para damas con diferentes estilos, algunos son: jean pitillo, con corte regular, vaqueros, jean rectos; artículos de alta calidad, sin embargo, la empresa saca sus líneas de producto con base en los diseños de otras empresas, lo que se representa una debilidad.

Ahora se procede a analizar las actividades de apoyo:

Infraestructura: la empresa se encuentra localizada en la Cra. 10 # 69-50 del municipio de Dosquebradas Risaralda, el local es propiedad de la empresa lo que representa un fortaleza teniendo en cuenta que el mencionado municipio es uno de los principales centros industriales del Eje Cafetero.

Gestión de recursos humanos: el proceso de reclutamiento, selección y contratación es realizado por el gerente; por otra parte, la empresa no tiene programas de capacitación implementados, siendo esto una debilidad debido a que se limita el crecimiento del personal. En cuanto al clima laboral, se maneja un ambiente de camaradería y familiar, en parte se debe a que el equipo de trabajo es pequeño.

Desarrollo tecnológico: Exotics Jean aprovecha la tecnología de sus maquiladores para la fabricación del producto lo que genera valor para la empresa analizada, la empresa no maneja un software que le permita integrar toda la información de inventarios, facturación, nómina, cartera y demás aspectos administrativos, siendo esto una oportunidad de mejora para agilizar procesos y crear valor a la organización.

Adquisiciones: la compra de materia prima está a cargo del gerente con el apoyo del área administrativa, al igual que los artículos de papelería (facturas) los productos de aseo y cafetería.

7.3.1.3 Diagnóstico financiero

A continuación se presenta el análisis de los indicadores financieros de la empresa Exotics Jeans.

Tabla 4. Capital de trabajo

Capital de trabajo =	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente	=	
Capital de Trabajo (Año 2015) =	114.916.253,00	-	3.000.000,00	=	111.916.253,00
Capital de Trabajo (Año 2016) =	159.201.891,00	-	18.950.000,00	=	140.251.891,00
Capital de Trabajo (Año 2017) =	82.153.442,00	-	0,00	=	82.153.442,00

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El resultado anterior indica que, al finalizar el año 2015 la empresa tenía \$111.916.253 de su activo corriente financiados con recursos del largo plazo, un capital de trabajo positivo facilita a la empresa un mayor respiro en el manejo de su liquidez, tal como lo expresaba el gerente de la organización Exotics Jeans en la entrevista realizada con anterioridad, la organización cuenta con el capital de trabajo suficiente para desarrollar su operación.

Para los siguientes años, el indicador también fue positivo tal como se aprecia en la tabla anterior.

Tabla 5. Rendimiento del activo total (ROA)

ROA	=	Utilidad Neta	=	
		Activo total		
Rendimiento del activo total (Año 2015)	=	17.046.480,00	=	7%
		243.502.253,00		
Rendimiento del activo total (Año 2016)	=	13.863.168,00	=	5%
		287.787.891,00		
Rendimiento del activo total (Año 2017)	=	18.453.403,98	=	8%
		229.639.442,00		

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

La utilidad neta con respecto al activo total, correspondió a 7 centavos de peso, quiere decir que, cada peso invertido en el activo total generó 7 centavos de utilidad neta durante el año 2015, 5 centavos de utilidad neta en el año 2016 y 8 centavos en el año 2017.

Tabla 6. Sistema Dupont

Utilidad neta	=	Utilidad neta	X	Ventas		
Activo total		Ventas		Activo total		
Dupont (Año 2015)	=	17.046.480	29%	X	58.613.000	0,24
		58.613.000			243.502.253	7%
Dupont (Año 2016)	=	13.863.168	28%	X	50.017.000	0,17
		50.017.000			287.787.891	5%
Dupont (Año 2017)	=	18.453.404	33%	X	56.074.156	0,24
		56.074.156			229.639.442	8%

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El sistema Dupont correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia del uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan, en el presente caso la rentabilidad de la inversión proviene en mayor grado, de la utilidad que dejan las ventas y no tanto de la rotación del activo.

Tabla 7. Rendimiento del patrimonio (ROE)

ROE	=	Utilidad Neta	
		Patrimonio	
Rendimiento del patrimonio (Año 2015)	=	17.046.480	13,0%
		131.608.294	
Rendimiento del patrimonio (Año 2016)	=	13.863.168	8,3%
		167.517.135	
Rendimiento del patrimonio (Año 2017)	=	18.453.404	11,4%
		162.229.037	

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Los resultados anteriores significan que las utilidades netas correspondieron al 13% del patrimonio durante el año 2015, el 8% para el año 2016 y de 11% para el año 2017, estas cifras reflejan el rendimiento que obtuvo el señor Luis Eduardo Arroyave sobre su inversión en la empresa Exotics Jeans.

Tabla 8. Solidez

Solidez	=	Activo Total	=	
		Pasivo Total		
Solidez (Año 2015)	=	243.502.253,00	=	2,18
		111.893.959,00		
Solidez (Año 2016)	=	287.787.891,00	=	2,39
		120.270.756,00		
Solidez (Año 2017)	=	229.639.442,00	=	3,41
		67.410.405,00		

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

La solidez refleja la capacidad que tiene la empresa para respaldar sus pasivos totales con sus activos totales, el indicador fue muy bueno durante los tres años analizados, debido a que en el año 2015 por cada peso que la empresa Exotics Jeans debía contó con 2,18 pesos en activos para respaldar dicha deuda, en el año 2016 contó con 2,39 y en el año 2017 con 3,41.

Tabla 9. Nivel de endeudamiento total

Endeudamiento	=	Pasivo Total	=	
		Activo Total		
Endeudamiento (Año 2015)	=	111.893.959,00	=	0,46
		243.502.253,00		
Endeudamiento (Año 2016)	=	120.270.756,00	=	0,42
		287.787.891,00		
Endeudamiento (Año 2017)	=	67.410.405,00	=	0,29
		229.639.442,00		

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El nivel de endeudamiento mejoró periodo tras periodo, siendo de 46% en el año 2015, de 42% en el año 2016 y de 29% en el año 2017, esto significa que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos 46 centavos han sido financiados por los acreedores durante el año 2015 y así respectivamente para los siguientes años, nótese como para el año 2017 los acreedores financiaron tan solo el 29% del activo total.

Tabla 10. Leverage total

Razón de protección a la Inversión	=	Pasivo Total		
		Patrimonio		
Razón de protección a la Inversión (Año 2015)	=	111.893.959,00	131.608.294,00	= 0,85
Razón de protección a la Inversión (Año 2016)	=	120.270.756,00	167.517.135,00	= 0,72
Razón de protección a la Inversión (Año 2017)	=	67.410.405,00	162.229.037,00	= 0,42

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa, nótese como en el año 2015 por cada peso de patrimonio se tiene deuda por 85 centavos de peso, en el año 2016 esta cifra de 72 centavos de peso y en el año 2017 fue de 42 centavos de peso. Este indicador mejoró periodo tras periodo, lo que genera valor a la organización debido a que el accionista está protegiendo su inversión en mayor proporción.

Tabla 11. Razón corriente o circulante

Razón Circulante	=	Activo Corriente		
		Pasivo Corriente		
Razón Circulante (Año 2015)	=	114.916.253,00	3.000.000,00	= 38,31
Razón Circulante (Año 2016)	=	159.201.891,00	18.950.000,00	= 8,40
Razón Circulante (Año 2017)	=	82.153.442,00	0,00	=

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

La empresa Exotics Jeans tiene una razón corriente de 38.31 a 1 en el año 2015 y de 8,40 a 1 en el año 2016, esto significa que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$38,32 en el año 2015 y de \$8,40 en el año 2016 para respaldar esa obligación. En el año 2017 la empresa contó con un pasivo corriente de cero pesos. Este indicador muestra que la empresa analizada tiene buena capacidad para cubrir sus compromisos de corto plazo.

Tabla 12. Prueba ácida

Prueba ácida	=	Activo corriente - inventarios	=	
		Pasivo corriente		
Prueba ácida (Año 2015)	=	92.782.253,00	=	30,93
		3.000.000,00		
Prueba ácida (Año 2016)	=	93.401.891,00	=	4,93
		18.950.000,00		
Prueba ácida (Año 2017)	=	13.584.542,00	=	
		0,00		

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo se cuenta, para su cancelación, con \$30,93 en el año 2015 y \$4,93 en el año 2016, en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios; de modo que, si por algún suceso inesperado se interrumpiera súbitamente las ventas y se tuviera que pagar todos los pasivos corrientes, la empresa Exotics Jeans estaría en capacidad de hacerlo, soportado en las cuentas de caja, bancos y cuentas por cobrar.

Tabla 13. Rotación de cartera

Rotación de cartera	=	Ventas a crédito en el periodo	=	
		Cuentas por cobrar promedio		
Rotación de cartera (Año 2015)	=	58.613.000,00	=	0,64
		91.917.000,00		
Rotación de cartera (Año 2016)	=	50.017.000,00	=	0,58
		86.975.000,00		
Rotación de cartera (Año 2017)	=	56.074.156,00	=	1,13
		49.475.000,00		

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Este indicador refleja una particularidad de la empresa Exotics Jeans, y es que los distribuidores están trabajando con los recursos de la mencionada empresa, nótese como para los años 2015 y 2016 la cartera no alcanza a rotar una vez, es decir que la cantidad de \$91.917.000 no se alcanzó a convertir en efectivo en el año 2015 puesto que las ventas tan solo alcanzaron la cifra de \$58.613.000 en ese periodo, similar ocurrió en el año 2016.

Para el año 2017 el indicador mejoró siendo la rotación de la cartera de 1,13 veces, no obstante, el indicador continua siendo muy bajo; si bien, la rotación de cartera de la empresa Exotics Jeans es muy deficiente, cabe aclarar que está afectada por una cuenta por cobrar cuantiosa de años atrás y que sigue aquejando los resultados actuales.

Además se debe asentar que la empresa no incurre en gastos de venta, toda vez que los distribuidores son los encargados de esta labor.

Tabla 14. Período promedio de cobro

Período promedio de cobro	=		Cuentas por cobrar promedio x 365	
	=		Ventas a crédito	
Período promedio de cobro (Año 2015)	=		33.549.705.000	= 572
	=		58.613.000	
Período promedio de cobro (Año 2016)	=		31.745.875.000	= 635
	=		50.017.000	
Período promedio de cobro (Año 2017)	=		18.058.375.000	= 322
	=		56.074.156	

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El período promedio de cobro de la empresa analizada es muy alto, en el año 2015 la compañía tardaba 572 días en recuperar su cartera y en para el segundo período analizado fue de 635 días, si bien es cierto que la empresa deja su producto en consignación para que los distribuidores lo comercialicen, también es cierto que los distribuidores se están tardando casi dos años para retornar el dinero a la empresa Exotics Jeans, dejando en evidencia que los distribuidores están trabajando y lucrándose con los recursos de Exotics Jeans.

El indicador presentó una mejoría considerable, pasando de 365 días en el año 2016 a 322 días en el año 2017, la recomendación para la empresa objeto de estudio, es mejorar éste indicador a través de la gestión de la cartera con los clientes, revisando cuales son los clientes que se están demorando en cancelar, deteriorando así el indicador, se debe clasificar los clientes según el riesgo para abordar de manera urgente a aquellos que se están tomando extensos periodos de pago.

Tabla 15. Costo de capital

CALCULO WACC	Año 2015	Año 2016	Año 2017
D:Deuda financiera	108.893.959	101.320.756	67.410.405
E: Capital aportado por los accionistas	131.608.294	146.512.334	134.269.334
Kd: Costo deuda financiera	27,48%	27,48%	27,96%
T: Impuesto de renta	34%	34%	34%
Ke: Rentabilidad exigida por los inversionistas	11%	11%	11%
WACC	14,23%	13,92%	13,49%
FORMULA. $WACC = (Kd * D (1-T) + Ke * E) / (E+D)$			

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

El costo de capital es superior al rendimiento del patrimonio (ROE), lo que significa que el inversionista no está adquiriendo la rentabilidad esperada por tener su dinero invertido en la empresa Exotics Jeans

Tabla 16. EVA

CÁLCULO DEL EVA	Año 2015	Año 2016	Año 2017
UTILIDAD OPERATIVA	25.828.000	21.004.800	27.959.703
Impuestos operativos (UO * (1-tx))	8.781.520	7.141.632	9.506.299
UODI (Utilidad Operativa - Imp.)	17.046.480	13.863.168	18.453.404
CALCULO DEL EVA			
UODI	17.046.480	13.863.168	18.453.404
Activos operacionales netos	220.002.253	264.287.891	187.239.442
UODI/Act. Oper. Netos	8%	5%	10%
CK	14,23%	13,92%	13,49%
EVA	\$ -14.262.879	\$ -22.919.664	\$ -6.807.682

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

La empresa no está generando valor agregado para el inversionista, por el contrario ésta destruyendo valor, lo cual está relacionado con la moderada participación del pasivo y el deterioro presentado en la cartera, de acuerdo con (Ortíz, 2010) se puede obtener una mejor EVA a través de la “disminución del activo en alguno de sus componentes, ya sea racionalizando los inventarios, agilizando el cobro de la cartera, dando de baja activos fijos que no se estén utilizando o vendiendo inversiones que no sean necesarias o rentables”.

Para el presente caso, se recomienda disminuir el nivel de cuentas por cobrar, quiere decir, mejorar la rotación de la cartera para que la empresa pueda contar con un EVA positivo, se reitera

que existe una cuenta por cobrar de años atrás con un monto significativo que está afectando los resultados financieros actuales de la compañía.

A continuación se muestra el comparativo entre el comportamiento del sector para el año 2017 y la empresa Exotics Jeans, tomando como base las cifras del sector publicadas en el informe del desempeño del sector textil-confección publicado por (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Tabla 17. Comparativo con el sector índices financieros

	SUBSECTOR CONFECCIÓN DE PRENDAS	EMPRESA EXOTICS JEANS
Margen de utilidad antes de impuestos	3,7%	49,9%
Apalancamiento	2,69%	2,41%
Rentabilidad del patrimonio	11,1%	11,4%
Rentabilidad del activo	4,1%	8,0%
Solidez	1,6%	3,4%

Fuente. Equipo de trabajo con información tomada de Supersociedades y Exotics Jeans (2019)

Ahora se presenta de forma gráfica para una mejor comprensión.

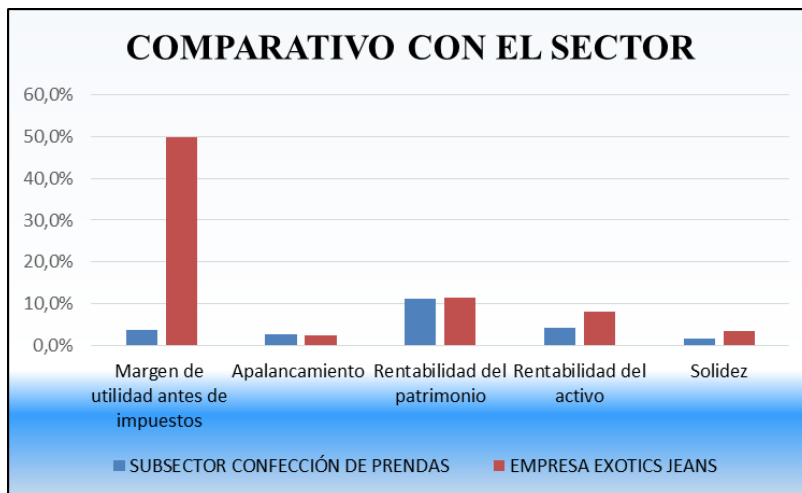


Figura 21. Comparativo con el sector índices financieros

Fuente. Equipo de trabajo (2019)

En la figura anterior se puede apreciar que la empresa Exotics Jeans presentó un margen de utilidad antes de impuestos con un desempeño muy superior al de la industria, esto debido a que la organización se soporta en las maquilas para el proceso de producción y comercialización;

mientras que el índice de apalancamiento de la empresa estuvo muy similar al del sector con cifras de 2,42% y 2,69% respectivamente, al igual que la rentabilidad del patrimonio.

Tanto la rentabilidad del activo como la solidez de la empresa Exotics Jeans fueron superiores al del sector, dejando ver el buen desempeño de la empresa; y corroborándose que la afectación de la cartera analizada anteriormente depende de una cuenta por cobrar de años atrás.

7.3.2. Diagnóstico externo

7.3.2.1. Análisis PEST

Tabla 18. Análisis PEST

MATRIZ PEST			
Políticos – Legal	Económicos	Socio - culturales	Tecnológicos
Plan nacional de desarrollo 2018-2022 – Pacto por Colombia pacto por la equidad.	El Producto Interno Bruto – PIB	Desplazamiento	Software administrativo, de inventarios y contable
Plan departamental de desarrollo 2016 - 2019 - Risaralda Verde y Emprendedora	Índice de precio al consumidor – IPC, tasa de interés	Cobertura de educación en el municipio de Dosquebradas	WebSite
Plan municipal de desarrollo - Dosquebradas Compromiso de Todos 2016 - 2019	Tasa de desempleo	Disminución del conflicto armado	Máquina cortadora de tela
Plan de ordenamiento territorial	Tasa de cambio	Asociaciones ambientalistas	Máquina fileteadora
Agenda de competitividad de Risaralda	Competencia, guerra de precios		

Fuente. Equipo de trabajo

- **Factores políticos**

Plan nacional de desarrollo 2018-2022: en éste busca promover el desarrollo empresarial temprano a través de servicios de apoyo y capacitación, fortalecer el acceso al financiamiento para el emprendimiento y las Mipymes, y fomentar el acceso de las Mipymes a compras públicas.

Fortalecer a Banca de las Oportunidades para mejorar el acceso al microcrédito de las Mipymes y promover la inclusión financiera. Así, se diseñarán mecanismos dirigidos a promover la creación de productos financieros innovadores que se ajusten a las necesidades del microempresario y a formar y asesorar a microempresarios en aspectos financieros relacionados con su modelo de negocio para la toma de decisiones.

Aunar esfuerzos entre Bancóldex, el Fondo Nacional de Garantías (FNG) y la Banca de las Oportunidades, en asocio con las entidades del sector financiero, para facilitar el abaratamiento del crédito empresarial, en particular el microcrédito (Gobierno de Colombia DNP, 2018)

Desde el Gobierno Nacional se están creando los lineamientos no solo para fomentar el emprendimiento sino además para apoyar las Mipymes que ya existen a través de la inclusión financiera y capacitación, lo que representa un factor positivo para que empresas como Exotics Jeans puedan formarse para crear estrategias que conduzcan a la creación de valor.

Plan Departamental de Desarrollo 2016 - 2019: Risaralda Verde y Emprendedora – En éste se busca fortalecer la economía del departamento, sin importar el tamaño de la empresa, dando importancia a las micro, pequeñas y medianas empresas:

Promueve la competitividad de la comunidad al transformar los recursos en riqueza, el Plan de Desarrollo “Risaralda verde y emprendedora”, se configura como un modelo de desarrollo, centrado en un crecimiento sostenible desde lo económico, lo social, la infraestructura y lo ambiental.

Los componentes del Plan Regional de Competitividad son el referente para la formulación del Capital Económico, que tiene como fin contribuir a la consolidación de un modelo de desarrollo sustentado en un incremento de la productividad y la competitividad del Departamento

Para fortalecer la economía interna y proyectar los mercados hacia la internacionalización, a través del fomento de procesos de formalización empresarial y laboral, se requiere el fortalecimiento de las cadenas productivas, a partir de la asociatividad empresarial como requisito de competencia, porque permite competir en mercados nacionales e internacionales, generando rupturas o paradigmas en los empresarios y los gremios; el problema no es de tamaño empresarial, más bien es el poco eslabonamiento productivo hacia atrás y adelante, situación que tendría un impacto significativo con el fortalecimiento de las diferentes cadenas” (Gobernación de Risaralda, 2016)

Así que, el Plan Departamental de Desarrollo pretende aumentar la productividad y la competitividad de Risaralda, y considera que para lograr éste objetivo es importante apoyar a los emprendedores y microempresario, por lo que, la empresa Exotics Jeans procura aportar a ese desarrollo productivo y competitivo.

Plan Municipal de Desarrollo: En el Plan Municipal de Desarrollo denominado Dosquebradas compromiso de todos, se encuentran las siguientes metas:

- Establecer convenios entre el sector productivo, la academia y el sector educativo que fomenten la tecnología, la investigación y el emprendimiento.
- Realizar actividades de apoyo a la promoción empresarial, Ferias artesanales y participación de microempresarios.
- Promover el emprendimiento y la generación de empresa para el joven.
- Realizar convenios con entidades financieras para que los empresarios de la ciudad, puedan acceder a créditos con bajas tasas de interés
- Promover la cultura del emprendimiento, a través de actividades que involucren academia, sector público y privado
- Acompañar y fortalecer técnica, logística, comercial y financieramente a pequeñas y medianas empresas
- Acompañar en la creación de nuevas unidades productivas o microempresas que se generen durante el cuatrienio” (Alcaldía de Dosquebradas, 2016)

Todas estas políticas desde la administración municipal están enfocadas a apoyar la creación y promoción de empresa en la ciudad de Dosquebradas, reconociendo que no solo es

importante crear empresas sino que estas permanezcan en el tiempo, representando una oportunidad para que la empresa Exotics Jeans pueda hacer uso del acompañamiento técnico brindado por el municipio, así como participar en las ferias organizadas por el municipio, así como acceder a créditos con bajas tasas de interés promovidos por los entes gubernamentales.

Agenda de competitividad de Risaralda: con aprobación de la Gobernación de Risaralda, la Comisión Regional de Competitividad, las Alcaldías y Cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas y la Alta Consejería para la Competitividad de la Presidencia de la República, entre otras entidades estatales y no estatales se definió la Agenda de Competitividad de Risaralda, precisando que:

Entre los proyectos priorizados para Risaralda se encuentra el Eje Vial del Occidente, el cual favorecerá el transporte de alimentos de los habitantes de la zona rural, fortalecerá el posicionamiento turístico del territorio y aportará en el desarrollo económico de la región.

La idea es construir las vías secundarias para comunicar los municipios de La Celia, Balboa, Apía, Belén-Puente Umbría, Santa Ana - Guática, Quinchía – Irra, con el corredor vial nacional (4G) Pacífico 3.

Asimismo, quedó establecida la construcción del centro de Ciencia, Tecnología e Innovación en el municipio de Dosquebradas, como una alternativa de apropiación social del conocimiento para niños, jóvenes y comunidad en general y un impulso al trabajo de los emprendedores risaraldenses” (Periódico El Eje, 2016).

La agenda de competitividad fue diseñada por un grupo de especialistas con el propósito de crear los lineamientos que conduzcan a que el departamento de Risaralda sea más competitivo a nivel nacional e internacional, aprovechando todo el potencial que existe en la región, dentro del cual está la mano de obra calificada y no calificada, las condiciones climáticas, la diversidad de la industria que maneja la mencionada ciudad, entre otros factores; para lo cual se identificaron los sectores estratégicos, que serán fortalecidos, en donde se encuentra dentro del sector tradicional las confecciones, representando de esta manera una oportunidad para la propuesta del modelo organizacional enfocado en la creación de valor.

- Factores económicos

Producto Interno Bruto

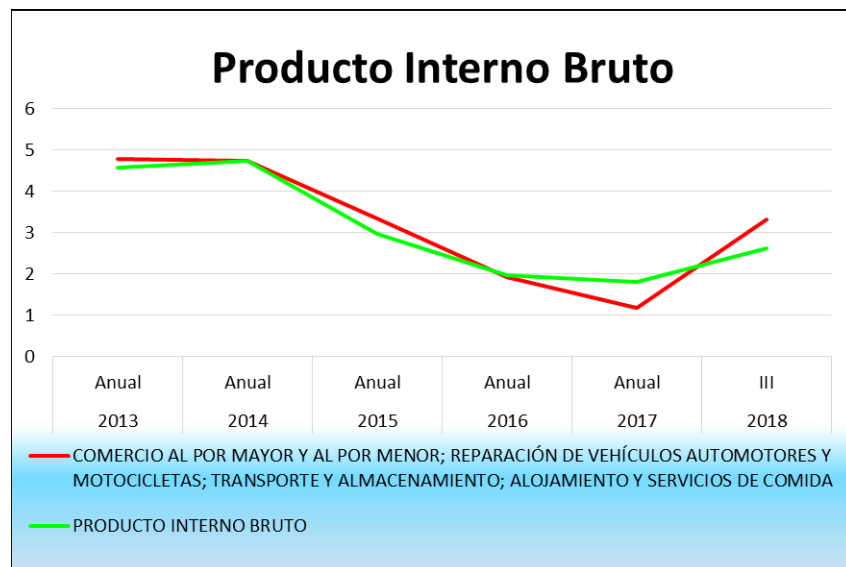


Figura 22. PIB

Fuente. Banco de la República (2018)

En los últimos seis años el crecimiento del Producto Interno Bruto nacional total ha presentado un comportamiento variado, siendo de 4,6% en el año 2013, de 4,7% en el 2014, reduciéndose significativamente a 3% en el año 2015 y a 2% en el año 2016 y a 1,8% en el 2017, para el tercer trimestre del año 2018 el crecimiento del PIB nacional total fue de 2,6%; una economía emergente presenta una volatilidad más amplia en sus indicadores macroeconómicos, motivo por el cual es importante conocer el comportamiento de éstas en el mediano y largo plazo.

También es importante estudiar el comportamiento del PIB de la rama económica conformada por el comercio al por mayor y por menor y demás; dado que, es la actividad principal de la empresa Exotics Jeans; evidenciándose que el comportamiento del PIB sectorial estuvo estrechamente ligado con el comportamiento PIB total, mientras que el crecimiento del PIB sectorial del año 2013 fue de 4,8% el PIB total fue de 4,6%, esto significa que presentó un mejor comportamiento el sectorial; para el siguiente año calendario ambos crecimientos fueron de 4,7%; de nuevo, en el año 2015 el PIB sectorial demostró un mejor desempeño con un

crecimiento de 3,3% mientras que el total fue de 3%, por el contrario en el año 2016, el crecimiento del PIB sectorial fue inferior al total con cifras de 1,9% y 2% respectivamente, aunque en el 2016 la diferencia no fue amplia para el año 2017 fue superior, cuando el PIB sectorial creció 1,2% y el PIB total 1,8%; para el tercer trimestre del año 2018 el PIB sectorial nuevamente presenta un crecimiento mayor con un 3,3% mientras que el crecimiento del PIB total fue de 2,6%.

Después de lo anterior expuesto, se considera que el comportamiento del PIB sectorial es una oportunidad para los comerciantes, puesto que si la producción interna está en crecimiento refleja la rentabilidad del sector incentivando a más inversionistas a hacer parte del negocio, así mismo motiva a quienes ya están en la industria a reinvertir y crecer.

Índice de Precio al Consumidor - IPC

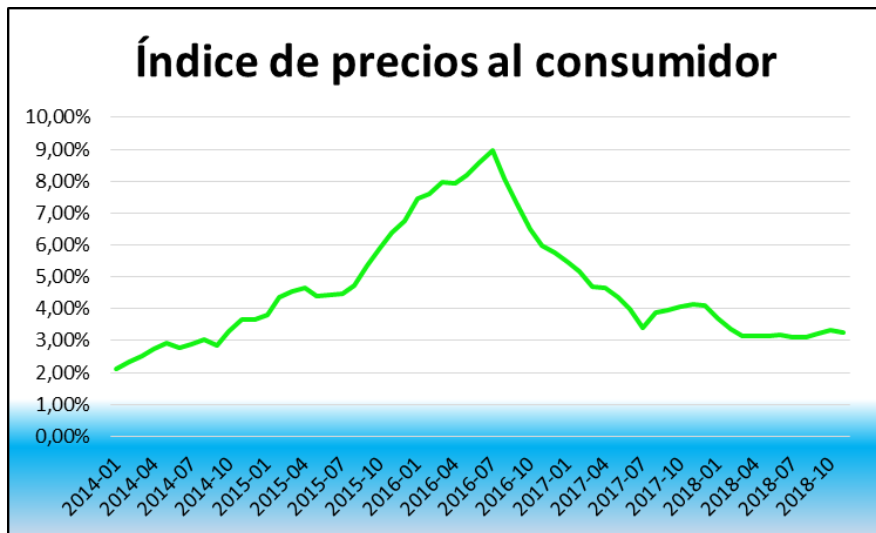


Figura 23. IPC

Fuente. Banco de la República (2018)

En enero de 2014 el índice de precios al consumidor fue de 2,13% para éste momento la inflación se encontraba por debajo de la meta establecida por el Banco de la República: “en comunicado de prensa del 30 de noviembre de 2018, la Junta Directiva del Banco de la República indica que la meta de inflación es el 3%” (Banco de la República de Colombia, 2018), el IPC inició un aumento hasta que en el mes de agosto de 2014 se ubicó en 3,02%, en septiembre fue de 2,86%, en octubre se situó en 3,29%, en noviembre 3,65% y en diciembre del

mismo año en 3,66%; en el primer mes del año 2015 la inflación fue de 3,82%, quiere decir que continuaba al alza y en abril del mismo año fue de 4,64%; en resumen, el IPC permaneció en una tendencia alcista hasta ubicarse en 8,10% en el mes de agosto de 2016, lo que significa que la inflación se encontraba alta y que el dinero había perdido poder adquisitivo, por tanto, era una amenaza para las empresas porque sus recursos tenían un rendimiento más bajo.

Posteriormente, en el mes de septiembre de 2016 el IPC inició a la baja con un 7,27%, en octubre fue de 6,48%, en enero de 2017 de 5,47%, en mayo de 4,37% y en junio del mismo año se redujo a 3,99%, quiere decir que, ya se encontraba en la meta fijada por el Banco de la República; el indicador continuó en el rango meta hasta el mes de septiembre de 2017 con la 3,97%, presentando un leve aumento en el mes de octubre a 4,05%, en noviembre a 4,12%, en diciembre a 4,09%; al iniciar el año 2018 el índice de precios al consumidor se reduce a 3,68% y permanece por debajo de 4% y por encima de 3%, incluido el mes de noviembre del mismo año con un 3,27%.

El comportamiento ostentado por el IPC durante el año 2018 crea expectativas positivas para los empresarios, toda vez, que su dinero contará con un mayor rendimiento, entiéndase, poder adquisitivo, creando un panorama favorable para los negocios efectuados en el país; de igual forma, el IPC tiene un efecto directo sobre el comportamiento de la tasa de interés, quiere decir que al disminuir el IPC también lo hace la tasa de interés para incentivar el consumo, por lo que la compañía Exotics Jeans puede apalancarse en el sistema bancario para financiar proyectos de crecimiento.

Tasa de desempleo

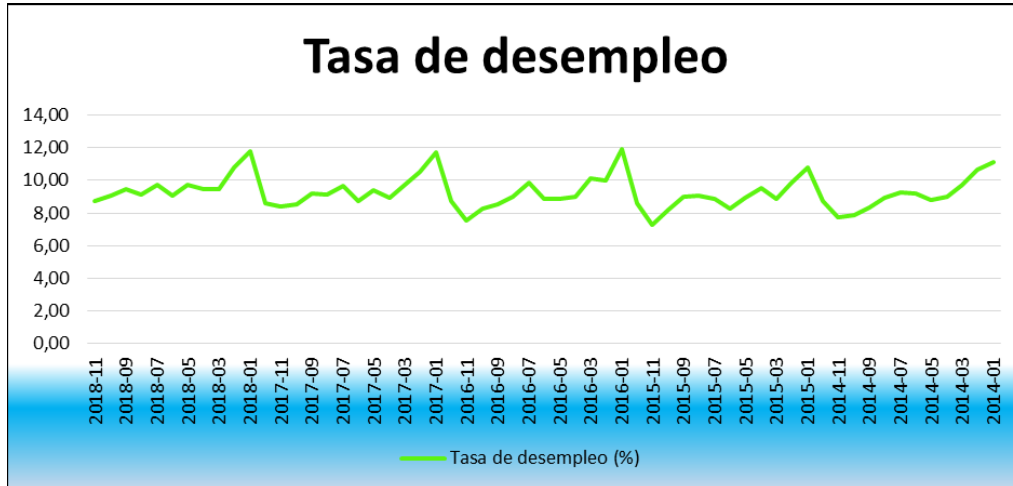


Figura 24. Tasa de desempleo
Fuente. Banco de la República (2018)

Antes de mostrar el comportamiento de la tasa de empleo y desempleo es necesario aclarar que: “según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la informalidad laboral en Colombia es la más alta del mundo: 61,3%” (El Tiempo, 2018).

La informalidad en Colombia ha ganado fuerza debido a causas como que los microempresarios no logran cubrir con sus ingresos los costos que ocasiona la formalización, además del desplazamiento de venezolanos a las urbes colombianas y de personas víctimas de la violencia y de áreas rurales con escasas oportunidades laborales en sus territorios.

La tasa de desempleo para enero del 2014 fue de 11,10%, para el mismo periodo del año 2015 fue de 10,79% y a enero de 2016 de 11,91%, la variación de esta tasa no es muy voluble, para enero de 2017 de la cifra fue de 11,73% y para enero 2018 de 11,76%; nótese que las políticas estatales no han tenido un efecto claro y real sobre la tasa de desempleo, las cifras son muy similares año tras año y en lugar de disminuir ha presentado un leve aumento, lo que representa una amenaza para las empresas debido a que la población desempleada cuenta con menos dinero para adquirir productos como jeans.

Tasa de cambio

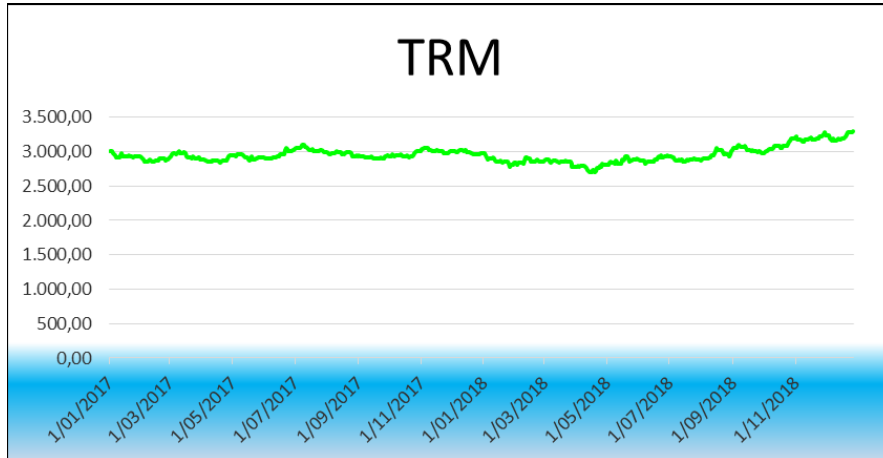


Figura 25. Tasa de desempleo
Fuente. Banco de la República (2018)

El 01 de enero de 2014 el precio del TRM fue de \$1.926,83, para el 01 de enero del año 2015 su valor se había incrementado a 2.392,46 y para el 01 de enero del año 2016 un dólar valía \$3.149,47, esto significa que en dos años el TRM se había valorizado 1.222,64, factor que beneficia a empresas exportadoras teniendo en cuenta que al realizar el cambio de la divisa obtendrán más pesos colombianos por sus productos; siendo esta una opción para que la empresa Exotics Jeans desarrolle su mercado a fin de crear valor.

El 01 de enero del 2017 el precio del dólar fue de \$3.000,71, quiere decir que se había reducido su valor y continuó a la baja, para el 01 de enero de 2018 llegó al precio de 2.984,00 y el 14 de abril del mismo año fue de 2.705,34; en éste momento el panorama para los exportadores que realizan negociación en dólares no era muy favorable, al realizar la conversión de la moneda adquirirían menos pesos por lo que la utilidad se veía afectada; aunque el TRM cambió de tendencia e inició una recuperación sutil en su precio y para el día 27 de diciembre su valor fue de 3.289,69, creando expectativas favorables para los exportadores y para aquellos empresarios que deseen iniciar a exportar.

Competencia: la competencia comercializa productos importados de baja calidad a bajos precios, abarcando de esta forma más clientes, ocasionando una guerra de precios en el sector.

- **Factores socio-culturales**

Desplazados: la ciudad de Dosquebradas no es ajena a la problemática de desplazamiento tanto de venezolanos como de personas de los diferentes municipios de la región hacia el área metropolitana de Pereira de la cual hace parte Dosquebradas, según estudio para la Cámara de Comercio de Dosquebradas:

Dosquebradas por la percepción de que es la ciudad industrial, es receptora de las familias desplazadas de los municipios del departamento y como consecuencia de la falta de oportunidades de empleo que genera la crisis cafetera como base de la economía de la mayoría de los municipios del Departamento, (Posso & Ríos, 2016).

El desplazamiento hacia el municipio de Dosquebradas debe ser aprovechado para crecer económicamente, utilizando la mano de obra calificada y no calificada de la mencionada población.

Educación: la educación juega un papel importante dentro de toda sociedad como base de desarrollo socio-cultural, alarma que en el municipio de Dosquebradas se ha presentado una disminución en la cobertura en educación:

En la siguiente figura se observa el comportamiento histórico de la cobertura educativa del municipio de Dosquebradas desde el año 2012 al año 2016.

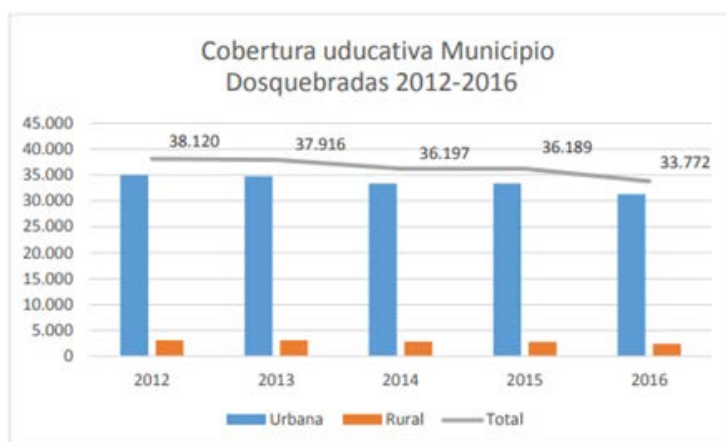


Figura 26. Cobertura educativa municipio de Dosquebradas

Fuente. Posso y Ríos (2016)

Disminución del conflicto armado: con la disminución del conflicto armado los empresarios tendrán más garantías para invertir, se crea más confianza para transportar la materia prima y el

producto terminado entre diferentes ciudades como Pereira, Medellín y Cali que es donde se encuentran los distribuidores mayoritarios, sin miedo a que las denominadas pescas por parte de grupos al margen de la ley ocasionen pérdidas económicas para la empresa.

Asociaciones Ambientalistas: las asociaciones ambientalistas han alcanzado reconocimiento a nivel local y nacional, hasta el punto de unirse y expresarse a través de manifestaciones para impedir la ejecución de proyectos de minería a gran escala y de exploraciones petroleras, entre otros, por consiguiente, la empresa Exotics Jeans y sus maquilas deben manejar unos adecuados procesos para conservar el medio ambiente.

- **Tecnológicos:** hace parte de los recursos tecnológicos del entorno diferentes software administrativo, de inventario, de facturación y contable que existen en el mercado, estos representan una oportunidad para optimizar los procesos logísticos de las empresas, reducir los gastos operacionales y formular estrategias dirigidas hacia la creación de valor.

Por su parte, los WebSite son una oportunidad para mejorar la imagen corporativa, efectuando acercamientos con los clientes, proveedores, entidades estatales y en general con todos los grupos de interés, fortaleciendo el posicionamiento y reconocimiento de la mara Exotics Jeans en el mercado.

La industria de la cual hace parte la empresa objeto de estudio maneja otro tipo de tecnología como maquinas cortadoras de tela, maquilas fileteadoras para la elaboración de las prendas, a pesar ser tecnología básica es indispensable en el proceso productivo, por ello se debe trabajar con maquinaria de calidad que permita optimizar los tiempos productivos y así generar valor a la organización analizada.

7.4 Factores claves

Para identificar los factores claves se revisó los objetivos de la organización (se presentan más adelante) y con base a ellos se efectuó una lista de forma minuciosa de los factores clave que existen en el ambiente tanto externo como interno y que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos, luego se agrupó por familias de ideas hasta consolidar y seleccionar los factores claves que se presentan a continuación:

Exotics Jeans tiene políticas de fidelización con los distribuidores, con el fin de fortalecer la relación con éstos e incrementar las ventas de forma progresiva.

Otra fortaleza que se evidencia en la empresa es que ofrece prendas de muy buena calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y es por esto que prefieren la marca.

Los créditos a corto plazo de los proveedores son base fundamental para la compra de la materia prima, en especial la tela ya que es costosa y requiere de créditos con bajo interés para la producción de los jeans para dama; lo que contribuye a la generación de valor de la empresa debido a que se trabaja con recursos de terceros.

Las campañas de marketing implementadas por la organización son escasas, aspecto que representa una debilidad para lograr el liderazgo del mercado regional.

La marca ha ganado reconocimiento en mayor proporción por la labor realizada por los distribuidores; siendo importante que desde la empresa Exotics Jeans se diseñen estrategias para contribuir con el fortalecimiento de la marca.

En cuanto a las debilidades de la empresa se puede observar que el actual modelo organizacional de la empresa no está actualizado, debido al modelo mental del empresario ya que piensa en producir y no en consolidarse y crecer como empresa.

Otra debilidad está en los diseños basados en otras marcas, toda vez que éstos diseños ya han entrado al comercio y no son exclusivos; o se podría ver como oportunidad ya que se cumple con esta función es benchmarking, entonces por el momento sería aprovechar esta opción hasta el momento en que los clientes ya no quieran productos por ser copia de otro.

Una debilidad clara es que no hay un marco estratégico planteado, no se sabe la empresa a dónde quiere llegar o que quiere lograr; y no sabe con qué valores se diferencia de la competencia para ser mejor.

Las entregas tardías en temporada es una debilidad significativa porque se pueden perder clientes por incumplimiento y con ello reducir el ingreso operacional.

Otra debilidad es que la empresa no cuenta con políticas ni sistemas de control, cuando se presentan problemas, imprevistos o inconvenientes, se debe improvisar en la gestión y resolución de éstos.

7.5 Matriz DOFA

En la siguiente matriz se reúnen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas para la empresa Exotics Jeans.



Figura 27. Matriz DOFA

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Luego de realizar el diagnóstico estratégico a la empresa Exotics Jeans se puede apreciar oportunidades de mejora tales como el modelo organizacional, entregas tardías, diseños basados en otras marcas, además se encontró que la organización tiene una respuesta positiva a los servicios que prestan a la mayoría de los clientes, a pesar de que su personal administrativo no es tan grande y no recibe la capacitación necesaria para desempeñar su función al 100%; Así mismo las funciones que realizan los empleados no están documentadas, estos lo hacen de una forma empírica y según la necesidad que este presentando la empresa en ese momento.

Las falencias que se pudieron hallar con los resultados del diagnóstico estratégico permiten acertar en la necesidad que tiene la empresa para la elaboración de un modelo organizacional y así mejorar su estructura.

- **Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)**

Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)
F2O1. Valerse de la confianza de los proveedores y del empoderamiento del inversionista para expandirse geográficamente a nivel nacional e internacional.
F9O2. Innovar con nuevos productos que conduzcan a la creación de valor, apoyándose financieramente en terceros en caso de ser necesario, teniendo en cuenta la capacidad de endeudamiento que posee la organización.

- **Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)**

Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)

D1O4. Replantear el modelo organizacional de la empresa, apalancándose en los apoyos brindados con las políticas del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal, a fin de crear valor para la empresa Exotics Jeans.

D10O2. Aprovechar la innovación del país y local para adquirir un software que le permita integrar toda la información de inventarios, facturación, nómina, cartera y demás aspectos administrativos, que permitan agilizar los procesos y la toma de decisiones para generar valor para la empresa.

D3O3. Incursionar con diseños propios y originales, además de crecer, por medio de la diversificación de productos, con líneas de short, chaquetas, faldas en Jean; soportándose en otras empresas del sector textil, toda vez que éste es importante para el crecimiento del país.

D15O6. Disminuir el nivel del patrimonio, quiere decir, incrementar el pasivo para invertirlo en proyectos de crecimiento en ventas aprovechando que la tasa de interés se encuentra baja; esta estrategia tendría un efecto directo sobre el resultado del EVA.

- **Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)**

Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)

F3A. Crear campañas de marketing destacando la buena calidad en sus productos para competir con mercancías importadas de baja calidad y económicas

- **Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)**

Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
D4A1. Implementar el marco estratégico de la empresa Exotics Jeans, diferenciándose de la competencia a través de la exaltación de sus particularidades
D2A2. Establecer programas de capacitación, para que todo el equipo de trabajo esté en condiciones de tomar decisiones asertivas, de forma que la empresa esté en condiciones de hacer frente a la estrategia de precios implementado por la competencia
D9A3. Fortalecer las campañas de mercadeo a través de la creación de una página web para ser más competitivos con empresas que importan mercancía económica
D13D14A5. Aprovechar el desempleo de la región para contratar personal capacitado en gestión de cartera, de esta forma recuperar la cartera vencida, lo cual contribuye a mejorar los indicadores de rotación de cartera, periodo de cobro y EVA

8. Propuesta del modelo organizacional

8.1 Estructura organizacional

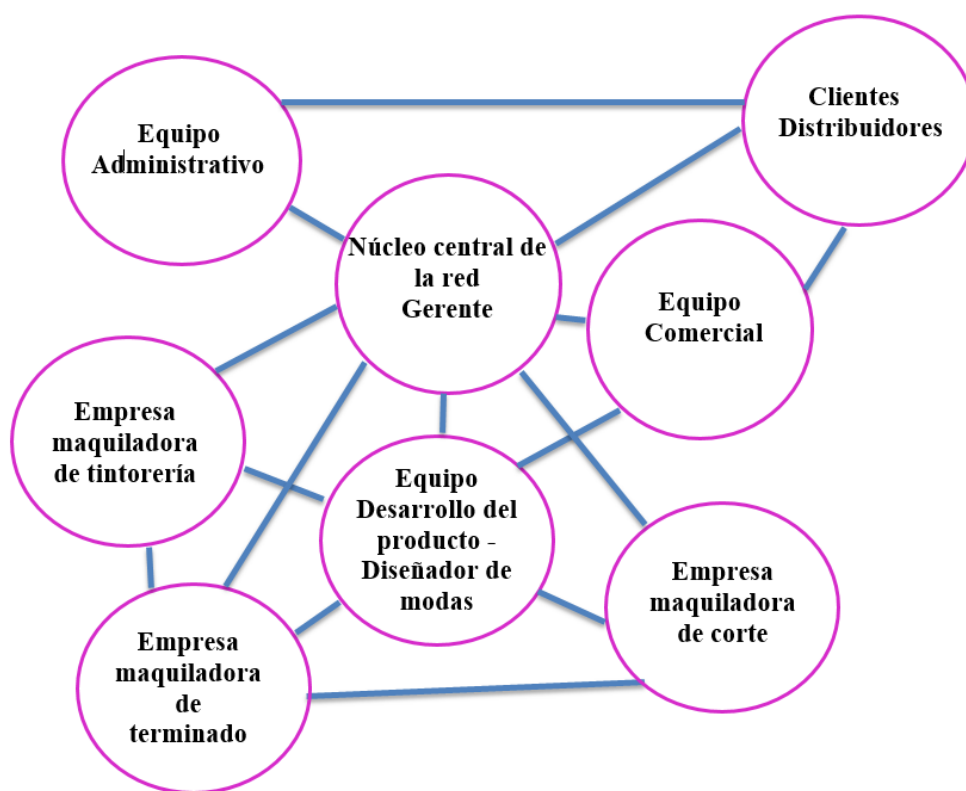


Figura 28. Estructura en redes Exotics Jeans

Fuente. Equipo de trabajo (2018)

Por medio de la estructura en red es posible controlar una amplia cantidad de operaciones de forma descentralizada, tal como lo hace la empresa Exotics Jeans con las empresas maquiladoras de corte, terminado y tintorería, al igual que lo hace con los distribuidores del producto y el diseñador de modas; considerándose que ésta es el modelo organizacional que más se ajusta a las particularidades de la empresa objeto de estudio. Cabe resaltar que la estructura en forma de red se enfoca en un negocio principal que para el presente caso es la producción y comercialización de jean para dama, nótese que la estructura en red traslada tareas puntuales a quienes son expertos desarrollándolas, esa así como Exotics Jeans concentra en los expertos en corte éste proceso y así relativamente para los otros maquiladores.

Éste modelo organizacional permite disminuir los gastos operacionales, que para el cierre del año 2017 fueron del 14% del total de los ingresos, toda vez que se aprovecha las ventajas de los maquiladores permitiéndole a la organización analizada generar un valor agregado.

Debido que la organización es una microempresa y el equipo de trabajo es pequeño, las decisiones jerárquicas se concentran en la gerencia, sin embargo, ésta siempre esta presta a recibir sugerencias por parte de todo el equipo de trabajo, dejando ver un estilo de administración participativo y democrático; por lo que se sugiere al gerente de la compañía adoptar éste estilo de dirección, implementando estrategias de integración como desayunos de trabajo en donde sean escuchadas las sugerencias e ideas de todo el personal, de igual forma, se pueden efectuar jornadas de coach para fortalecer las competencias relacionadas con trabajo solidario y participativo, debido a que el trabajo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias, permitiendo de esta forma crear valor tanto para el equipo de trabajo como para la empresa.

La organización cuenta con tres niveles de gestión, el primero de ellos es el gerencial, allí se planea las metas y objetivos de la empresa, quiere decir que desde éste nivel se establece los recursos a utilizar y las políticas para obtener y administrar los mencionados recursos; el segundo nivel es el nivel táctico que para la empresa Exotics Jeans está conformado por el equipo administrativo, desde donde se coordina la utilización de los recursos y su objetivo principal es la eficiencia; por último está el nivel operativo, que en el presente caso está conformado por el equipo de trabajo de desarrollo del producto y el equipo de trabajo comercial, quienes cumplen con tareas muy específicas, tales como la producción de diseños y la comercialización del producto terminado con los distribuidores.

8.2 Comunicación organizacional.

8.2.1 Comunicación interna

La comunicación a emplear será tanto descendente como ascendente, permitiendo un intercambio de mensajes que conlleven a la toma de decisiones de forma ágil, se propone hacer uso de una comunicación formal para aquellos casos de mayor importancia tales como informes, solicitud de permisos laborales, legalización de vacaciones, entre otros; a través de canales como

correo electrónico y oficios, lo que permite tener un adecuado control y desarrollo de las actividades de la organización.

De igual forma se sugiere una comunicación informal verbal para aquellos casos de menor relevancia, toda vez que ésta es rápida y permite transmitir la información con bastante exactitud, se debe evitar en todo caso los rumores que propaguen datos inadecuados.

8.2.2 Comunicación externa

Como estrategia de comunicación externa se propone crear una página web teniendo en cuenta que es una herramienta fácil de crear y económica, que brinda mayor visibilidad de la empresa a causa de que funciona 24 horas al día los siete días de la semana; con una amplia cobertura, permitiendo ser observado por más clientes potenciales para fortalecer la marca y expandirse geográficamente en el mercado, lo que contribuye con la generación de valor de la marca Exotics Jeans.

La página web además contribuye a mejorar el servicio al cliente, considerando que por medio de ésta es posible interactuar con los usuarios, conociendo su concepto sobre el producto y el servicio recibido; a la vez que se enseña las nuevas líneas de productos sin que el cliente deba desplazarse físicamente, creando de esta forma un valor agregado para el cliente y para la empresa al apoyar así la labor de mercadeo realizada por los distribuidores.

Otra característica de la página web es que permite dar a conocer el marco estratégico de la compañía ahorrando dinero en la impresión y distribución del brochure.

Aunada a la estrategia anterior está fortalecer el manejo de la red social Facebook que tiene la empresa creada actualmente, una debilidad encontrada es que no se genera actividad frecuentemente en la página, eventualmente suben fotos de los productos lo que ocasiona que cuente con pocos seguidores, al dinamizar la página de Facebook se podrá contar con testimonios de clientes y distribuidores que aporten al fortalecimiento de la marca y con ello, a la generación de valor.

8.3. Propuesta marco estratégico Exotics Jeans

Misión: Exotics Jeans es una empresa de la ciudad de Dosquebradas dedicada a la producción y comercialización de jeans para damas, ofrece a sus clientes estilos en tendencia,

diseño, confort y distinción, que hace que lo adquieran por su calidad e innovación, satisfaciendo así las necesidades de su población objetivo; a la vez que genera valor para el accionista.

La misión propuesta deja ver la razón de ser de la compañía analizada, al indicar que está dedicada a la producción y comercialización de jeans, así mismo refleja que hace, donde lo hace, porque lo hace y define el mercado meta, cumpliendo con las características de una misión, de igual forma, aclara que la empresa está enfocada en la generación de valor.

Visión: ser en el 2023 la mejor empresa productora y comercializadora de jeans para dama a nivel del Eje Cafetero y Norte del Valle, socialmente responsable, siempre a la vanguardia en la innovación, siendo reconocida por su calidad, servicio, diferencia en moda y confort, con sus diseños comercializados a nivel nacional e internacional.

En la visión se aprecia la meta a alcanzar por la compañía, estipula el período en que se pretende alcanzar la meta, los valores bajo los cuales se rige la organización, establece que va a ser competitivo por su calidad, servicio, diferencia en moda y confort, para alcanzar la meta propuesta.

Objetivos organizacionales

- **Objetivo orientado a los clientes:** satisfacer las expectativas de los clientes por medio de mejoras continuas de calidad, servicio y productividad.
- **Objetivo de crecimiento:** incrementar las ventas de forma progresiva, basado en el desarrollo del negocio ya implementado, así como en el incremento de la cobertura geográfica de mercado.
- **Objetivo de liderazgo de mercado:** liderar el mercado regional a través de la implementación de campañas de mercadeo y la ampliación de los canales de comercialización.
- **Objetivo de riqueza de los accionistas:** fortalecer la marca a fin de generar valor agregado para el inversionista.

Valores

- **Respeto:** reconocer la diferencia cultural, de pensamiento y de sentir entre los seres humanos, respeto por la empresa, por el medio ambiente, los accionistas, los proveedores, distribuidores, clientes y en general por todo el entorno.
- **Profesionalismo:** hacer lo que se debe hacer, en la forma en que se debe hacer, para garantizar la calidad del producto, satisfacción del cliente y la creación de valor para la compañía.
- **Responsabilidad:** cumplir con las tareas encomendadas de forma íntegra, independiente de si existe supervisión o no de la función.
- **Comunicación:** expresar de forma clara y oportuna sus pensamientos, buscando en todo momento ser asertivos con la información brindada.
- **Trabajo en equipo:** unir fuerzas para crear un efecto multiplicador de talentos y competencias a fin de generar valor agregado para la compañía.

8.4 Perfiles y funciones del cargo

A continuación se presenta el perfil y funciones del cargo por cada puesto de trabajo.

- **Perfil y funciones del cargo del gerente**

Tabla 19. Perfil y funciones del cargo del gerente

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General
AREA O DEPARTAMENTO	Gerencia
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Inversionista
SUPERVISAR A	Asistente administrativo y financiero, diseñador y vendedora
NIVEL EDUCATIVO	Profesional en áreas administrativas
TIPO DE CONTRATACIÓN	Término indefinido
NATURALEZA DEL PUESTO	

Desempeñarse en roles: compra de materia prima, programación de diseños, buena elección de talleres tanto de confección, terminación y tintorería, aspectos informativos y decisorios, escoger un nicho de mercado adecuado para su producto
OBJETIVO DEL PUESTO
Planear, proponer, dirigir, controlar, coordinar y aprobar las actividades básicas de la empresa que hay desde la compra de materias primas hasta la comercialización del producto final

Fuente. Equipo de trabajo

- **Perfil y funciones del Asistente Administrativo y financiero**

Tabla 20. Perfil y funciones del asistente administrativo y financiero

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente Administrativo y financiero
AREA O DEPARTAMENTO	Administrativo y financiero
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISAR A	No aplica
NIVEL EDUCATIVO	Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o financieras
TIPO DE CONTRATACIÓN	Término indefinido
NATURALEZA DEL PUESTO	
Desempeñarse en roles como: cobro de cartera, cuadro de cartera con proveedores, dar asistencia al personal, tener conocimientos básicos en office, outlook, gmail, recibir mercancía de talleres de terminación, facturar pedidos, despacho de mercancía, capacitar nuevo personal en algunas funciones	
OBJETIVO DEL PUESTO	

Mantener en perfecto estado todo lo relacionado con cartera, tanto clientes mayoristas con cartera vencida de las diferentes ciudades como con los proveedores y tener el funcionamiento adecuado con los procesos que se deben seguir a la hora de la confección de jeans para dama

Fuente. Equipo de trabajo

- **Perfil y funciones del vendedor**

Tabla 21. Perfil y funciones del vendedor

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Vendedor
AREA O DEPARTAMENTO	Ventas
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISAR A	No aplica
NIVEL EDUCATIVO	Bachiller
TIPO DE CONTRATACIÓN	Término indefinido
NATURALEZA DEL PUESTO	
Tener la capacidad de comunicación con los clientes mayoristas para la venta de mercancía y cobro de cartera, así mismo, realizar las consignaciones de acuerdo a lo que la empresa le solicite	
OBJETIVO DEL PUESTO	
Coordinar pedidos con el cliente mayorista y con la asistente administrativa y financiera, para posteriormente hacer despacho de la mercancía, teniendo en cuenta la capacidad de producción que tiene la empresa, ya sea con programación o despacho inmediato.	

Fuente. Equipo de trabajo

- **Perfil y funciones del diseñador de modas**

Tabla 22. Perfil y funciones del diseñador de modas

INFORMACION BASICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Diseñador de modas
AREA O DEPARTAMENTO	Desarrollo de producto
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISAR A	No aplica
NIVEL EDUCATIVO	Profesional en diseño d modas
TIPO DE CONTRATACIÓN	Término indefinido
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Tener la capacidad para conceptualizar, diseñar y confeccionar prendas de vestir, especialmente jeans para damas, hacer bocetos y tener la capacidad de expresar ideas a través de ellos para concebir conceptos que puedan ser confeccionadas en serie, empleando diferentes tipos de telas, colores y patrones</p>	
OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Crear diseños de jeans para dama teniendo en cuenta las tendencias actuales y demandas del mercado, con creatividad, estilo e innovación, aplicando conocimiento técnico y tecnológico en el diseño de las prendas de acuerdo a las telas y materias primas a utilizar</p>	

Fuente. Equipo de trabajo

Conclusiones

Los resultados del proceso investigativo permitió evidenciar que:

En la presente investigación se analizaron seis modelos organizacionales que son el de estructura simple, burocracia, estructura matricial, estructura de equipo, la nueva lógica de las organizaciones y estructura de red, siendo esta última la que más se ajusta a las características y particularidades de la empresa Exotics Jeans, a la vez, se identificó que el modelo actual de la empresa estudiada es la estructura organizacional simple.

En el diagnóstico estratégico se halló que la empresa Exotics Jeans cuenta con debilidades como actual modelo organizacional, no hay programas de capacitación, escasas campañas de mercadeo, entre otras; y fortalezas como políticas de fidelización de clientes, inversionista empoderado, buena calidad en sus productos y demás, las cuales contribuyen con la generación de valor de la compañía.

Al realizar el análisis de la situación financiera se encontró que la empresa cuenta con el suficiente capital de trabajo para operar, el nivel de endeudamiento para el mismo periodo fue de 29%, además, el sistema Dupont permitió establecer que la rentabilidad de la inversión proviene en mayor grado, de la utilidad que dejan las ventas y no tanto de la rotación del activo; el costo de capital es superior al rendimiento del patrimonio (ROE), lo que significa que el inversionista no está adquiriendo la rentabilidad esperada por tener su dinero invertido en la empresa Exotics Jeans. Por otra parte, la empresa no está generando valor agregado para el inversionista, por el contrario ésta destruyendo valor, lo cual está relacionado con la moderada participación del pasivo y el deterioro presentado en la cartera.

El modelo organizacional propuesto para la empresa analizada está soportado en la estructura en forma de red, debido a las características propias de la empresa tales como: tamaño, comunicación informal, flexibilidad, así mismo, le es posible controlar una amplia cantidad de operaciones de forma descentralizada, tal como lo hace la empresa Exotics Jeans con las empresas maquiladoras de corte, terminado y tintorería, al igual que lo hace con los distribuidores del producto y el diseñador de modas.

Recomendaciones

Son las sugerencias finales para el inversionista de la empresa Exotics Jeans son las siguientes:

Implementar el modelo organizacional propuesto en el presente documento, quiere es decir, la estructura en forma de red, así como adoptar el direccionamiento estratégico diseñado por las investigadoras para la empresa analizada, toda vez que en la misión se evidencia la razón de ser de Exotics Jeans, además la visión plantea un futuro retador y alcanzable en el largo plazo, de igual forma los objetivos organizacionales brindan las pautas para alcanzar la visión desde el enfoque del cliente, crecimiento, liderazgo de mercado y riqueza de los accionistas.

En cuanto a la información obtenida de los distribuidores, se recomienda iniciar planes de mejoramiento que permita optimizar las debilidades detectadas tales como demora en las entregas en temporadas altas y embalaje deficiente por parte de la empresa transportadora; así como conservar una alta calidad del producto, la variedad de diseños y la excelente atención al cliente, debido a que estos factores son de gran importancia para los distribuidores de la marca Exotics Jeans.

Se recomienda contratar el diseñador de moda directamente por la empresa y no por prestación de servicios, puesto que de esta forma se podrán crear diseños exclusivos de Exotics Jeans, evitando copiar diseños de otras marcas.

Se recomienda a la gerencia de la empresa iniciar con el seguimiento de los indicadores financieros de forma periódica para conocer el comportamiento histórico de la empresa y con base en ellos realizar proyecciones que conduzcan a la toma de decisiones y a la generación de valor.

Bibliografía

- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones Irwin.
- Ardila, C. (04 de Mayo de 2017). Diego Panesso es el mejor chef de la región y su restaurante ganó 3 premios. *Caracol Radio*, pág.
http://caracol.com.co/emisora/2017/05/04/pereira/1493918942_057243.html.
- Baptista, M. d., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (4 ed.). México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Cámara de Comercio de Dosquebradas. (2016). *Conoce más de Dosquebradas*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de Reseña Historica: <http://www.camado.org.co/web/donde-estamos/>
- Cámara de Comercio de Pereira. (2017). *Evaluación de la economía de Risaralda y Pereira año 2016*. Pereira.
- Cámara de Comercio de Pereira. (2018). *Confecciones tejen el futuro de risaralda*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de <https://www.camarapereira.org.co/es/ieventos/ver/2144/confecciones-tejen-el-futuro-de-risaralda/>
- Cámara de Comercio de Pereira; Otros. (2017). *Informe de calidad de vida Pereira cómo vamos*. Pereira.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*. São Paulo: Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw - Hill.
- Chinn, D. (2018). *¿Qué es un modelo organizacional?* Recuperado el 01 de Julio de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-modelo-organizacional-5938.html>
- Contreras, E. R. (Julio-Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181.
- Delfín, F. L., & Acosta, P. M. (Enero - Junio de 2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión. Revista de la Escuela de Negocios de la*

- Universidad del Norte*(40). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- Deresky, H. (2000). *International Management: Managing Across Orders and Cultures*. Prentice-Hall.
- Dinero. (31 de Agosto de 2017). Sector textil-confección en jaque, ¿cuál es el futuro? págs. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>.
- El Espectador. (01 de Mayo de 2018). Transformando la moda colombiana. págs. <https://www.elespectador.com/economia/transformando-la-moda-colombiana-articulo-753256>.
- Fernandes, A. (2001). *Administração Inteligente: Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI*. São Paulo: Futura.
- Flor Lucila Delfín Pozos, M. P. (20 de Abril de 2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial* . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- García, V., & Medina, R. (1987). *Organización y gobierno de centros educativos* (2 ed.). Madrid: Rialp.
- Giner, F., & Gil, M. d. (2014). *La organización de empresas, hacia un modelo de futuro*. Madrid: Esic Editorial.
- Gobernación de Risaralda. (14 de Noviembre de 2017). *PIB de Risaralda registró un positivo incremento*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de http://risaralda.gov.co/Publicaciones/pib_de_risaralda_registro_un_positivo_incremento
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos*. México D. F: Mc Graw - Hill.
- Huiracocha, M. C., Lima, C. Á., & Santos, M. F. (2011). Creacion de una empresa dedicada a la comercializacion de Jeans reversibles, en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21099/4/PROYECTO%20JEANS%20REVERSIBLES.pdf>
- Innes, J., Mitchell, F., Tanaka, M., & Yoshikawa, T. (1997). *Gestión moderna de costes*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- IUTECP. (13 de Julio de 2013). *Procesos Administrativos*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <http://portafolioiutecpunerg.blogspot.com/>

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard card: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14 ed.). Murcia, España: Pearson Prentice Hall.
- Levy, A. (1992). *Competitividad Organizacional: Decisões Empresariais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*. São Paulo: Makron Books.
- Maqueda, J., & Llaguno, J. I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicio*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Méndez, C. E. (2010). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales* (4 ed.). México: Limusa.
- Méndez, C. E. (2014). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4 ed.). México D.F., México: Limusa.
- Ministerio de Educación Nacional. (S.f). *Conceptos y Aplicaciones de la Investigación Formativa, y Criterios para Evaluar la Investigación científica en sentido estricto*. Obtenido de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_doc_academico5.pdf
- Much, L. (2006). *Diseño de organizaciones de alto rendimiento*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>
- Much, L. (2016). *ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>
- Nadler, D. A., Hackman, R., & Lawler, E. (1979). *Managing Organizational Behavior*. Boston: Little Brown and Co.
- Negocios, E. E. (23 de Marzo de 2016). *4 estrategias para crecer*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/359-4-estrategias-crecer>
- Olamendi, G. (S.f). *Estrategias de posicionamiento*. Recuperado el 02 de Julio de 2018, de <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/descargas/L6.pdf>
- Pereira Cómo Vamos. (2017). *Informe De Calidad De Vida 2017*. Pereira.
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición de Jerarquía*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de <https://definicion.de/jerarquia/>

- Sánchez, Y. S. (2003). Optimización del cálculo de recursos para cotización en una empresa de confecciones. Lima, Perú. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/sanchez_ay/sanchez_ay.PDF
- Schupnik, F. M. (s.f.). *El Posicionamiento*. Obtenido de La guerra por un lugar en la mente del consumidor: http://www.mercadeo.com/blog/wp-content/uploads/Posicionamiento_WSFM.pdf
- Sectorial. (24 de Octubre de 2018). *Contrabando de Ropa en Colombia es de \$4,8 billones*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de [https://www.sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones/item/186765-contrabando-de-ropa-en-colombia-es-de-\\$4,8-billones](https://www.sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones/item/186765-contrabando-de-ropa-en-colombia-es-de-$4,8-billones)
- Thompson, J. D. (1976). *Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos de Teoria Administrativa*. São Paulo: Mc Graw - Hill.
- Universidad CLEA. (S.f.). *Teorías gerenciales*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Teorias%20gerenciales.pdf>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice - Hall.

