UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORES DE TEXTILES: CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA

www.bdigital.ula.ve

Autor: Econ. Anderson Archila

Tutor: Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, JULIO 2019

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORES DE TEXTILES: CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA

www.bdigital.ula.ve

Trabajo de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como requisito previo para Optar al Título de la Maestría Scientiae en Administración, Mención Gerencia

Autor: Econ. Anderson Archila

Tutor: Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, JULIO 2019

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso que ha estado conmigo en todo momento y a mi familia que ha sido un apoyo incondicional en el logro de mis metas.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

RECONOCIMIENTO

A Dios por acompañarme en este estudio de maestría.

A mis padres por su amor y las enseñanzas de que con trabajo todo se puede lograr.

A mis hermanos por su apoyo en aquellos momentos que lo he requerido.

A mi tutor por sus sabias orientaciones en la realización de este trabajo.

Para todos ustedes muchas gracias.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ***i***

RECONOCIMIENTO ***ii***

ÍNDICE GENERAL ***iii***

Índice de TABLAS ***vii***

RESUMEN ***viii***

Introducción ***1***

Capítulo I ***5***

El Problema **5**
Planteamiento del Problema 5
Objetivos de la Investigación 8
Justificación de la Investigación 9
Alcance de la Investigación 10

www.bdigital.ula.ve

Capítulo II ***11***

Marco Teórico **11**
Antecedentes de la Investigación 11
Bases Teóricas 15
Modelos de Planificación Estratégica 27
El Sector Textil de Colombia 34

Capítulo III ***43***

Marco Metodológico **43**
Tipo de Investigación 43
Diseño de la Investigación 44
Población y Muestra 44
Técnicas de recolección de datos 45

Capítulo IV ***47***

Análisis de Resultados **47**
Planeación Estratégica de las Empresas Textiles 49

CAPÍTULO V ***91***

Lineamientos para la Planificación Estratégica de las Empresas Comercializadores de Textiles de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia **91**
Introducción 91
Objetivos 92
Lineamientos para la Planificación Estratégica 92

CONCLUSIONES ***98***

c.c Reconocimiento

RECOMENDACIONES *102*

REFERENCIAS *103*

ANEXOS A *108*

DATOS DE LA EMPRESA **108**
[ANEXO A-1] 109
[Registro] 109
[ANEXO A-2] 110
[Sucursales] 110
[ANEXO A-3] 111
[Asociación en Cúcuta] 111
[ANEXO A-4] 112
[Asociación Fuera de Cúcuta] 112
[ANEXO A-5] 113
[Cámara de Comercio] 113
[ANEXO A-6] 114
[Dirección del Negocio] 114
[ANEXO A-7] 115
[Lugar de Venta] 115
[ANEXO A-8] 116
[Nivel Académico del Gerente] 116

ANEXOS B *117*

MISIÓN DE LA EMPRESA **117**
[ANEXO B-1] 118
[Misión] 118
[ANEXO B-2] 119
[Misión] 119
[ANEXO B-3] 120
[Misión] 120

ANEXOS C *121*

VISIÓN DE LA EMPRESA **121**
[ANEXO C-1] 122
[Visión] 122

ANEXOS D *123*

VALORES DE LA EMPRESA **123**
[ANEXO D-1] 124
[Valores] 124

ANEXOS E *125*

DISCIPLINA DEL NEGOCIO **125**
[ANEXO E-1] 126
[Disciplina] 126
[ANEXO E-2] 127
[Disciplina] 127

ANEXOS F *128*

FACTORES CLAVE DE ÉXITO **128**
[ANEXO F-1] 129

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[Factores Clave] 129

ANEXOS G ***130***

OBJETIVOS DEL NEGOCIO **130**
[ANEXO G-1] 131
[Objetivos] 131
[ANEXO G-2] 132
[Objetivos] 132
[ANEXO G-3] 133
[Objetivos] 133

ANEXOS H ***134***

ESTRATEGIA DEL NEGOCIO **134**
[ANEXO H-1] 135
[Estrategia] 135

ANEXOS I ***136***

OBJETIVOS ESPECÍFICOS **136**
[ANEXO I-1] 137
[Objetivos Específicos] 137

ANEXOS J ***138***

PROGRAMAS DE TRABAJO **138**
[ANEXO J-1] 139
[Programa] 139

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS K ***140***

PLANIFICACIÓN: NEGOCIO **140**
[ANEXO K-1] 141
[Planificación del Negocio] 141
[ANEXO K-2] 142
[Planificación del Negocio] 142
[ANEXO K-3] 143
[Planificación del Negocio] 143
[ANEXO K-4] 144
[Planificación del Negocio] 144
[ANEXO K-5] 145
[Planificación del Negocio] 145
[ANEXO K-6] 146
[Planificación del Negocio] 146

ANEXOS I ***147***

PLANIFICACIÓN: ENTORNO **147**
[ANEXO L-1] 148
[Planificación y el Entorno] 148
[ANEXO L-2] 149
[Planificación y el Entorno] 149
[ANEXO L-3] 150
[Planificación y el Entorno] 150
[ANEXO L-4] 151
[Planificación y el Entorno] 151
[ANEXO L-5] 152

c.c Reconocimiento

[Planificación y el Entorno] 152
[ANEXO L-6] 153
[Planificación y el Entorno] 153
[ANEXO L-7] 154
[Planificación y el Entorno] 154

ANEXOS M ***155***

PLANIFICACIÓN: mercado **155**
[ANEXO M-1] 156
[Planificación y Mercado] 156
[ANEXO M-2] 157
[Planificación y Mercado] 157
[ANEXO M-3] 158
[Planificación y Mercado] 158
[ANEXO M-4] 159
[Planificación y Mercado] 159
[ANEXO M-5] 160
[Planificación y Mercado] 160
[ANEXO M-6] 161
[Planificación y Mercado] 161
[ANEXO M-7] 162
[Planificación y Mercado] 162
[ANEXO M-8] 163
[Planificación y Mercado] 163
[ANEXO M-9] 164
[Planificación y Mercado] 164

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS N ***165***

PLANIFICACIÓN: planes operativos anuales (poa) **165**
[ANEXO N-1] 166
[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)] 166
[ANEXO N-2] 167
[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)] 167
[ANEXO N-3] 168
[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)] 168
[ANEXO N-4] 169
[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)] 169
[ANEXO N-5] 170
[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)] 170

c.c Reconocimiento

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables *41*
Tabla 2. Tiempo del negocio *50*
Tabla 3. Estadísticos descriptivos. Tiempo del negocio *50*
Tabla 4. Registro del negocio *51*
Tabla 5. Objeto del propietario *52*
Tabla 6. Pertenencia a asociaciones *53*
Tabla 7. Dirección del negocio *54*
Tabla 8. Lugar de comercialización de los productos *55*
Tabla 9. Nivel académico del gerente *56*
Tabla 10. Qué hace el negocio *57*
Tabla 11. Productos que comercia *58*
Tabla 12. Línea del negocio *59*
Tabla 13. Visión de la empresa *61*
Tabla 14. Valores de la empresa *62*
Tabla 15. Consideraciones sobre el producto, venta o producción *64*
Tabla 16. Consideraciones sobre el presupuesto *65*
Tabla 17. Planificar para mantener el nivel del negocio *66*
Tabla 18. Frecuencia para el análisis del negocio *67*
Tabla 19. Área del análisis del negocio *68*
Tabla 20. Análisis de los objetivos generales del negocio *69*
Tabla 21. Estrategias del negocio *70*
Tabla 22. Objetivos específicos del negocio *71*
Tabla 23. Reuniones en el negocio *72*
Tabla 24. Interés por la planificación *73*
Tabla 25. Conocimiento de herramientas de planificación *74*
Tabla 26. Ventajas de las herramientas de planificación *75*
Tabla 27. Encargado de la planificación *76*
Tabla 28. Uso de las herramientas de planificación *77*
Tabla 29. La planificación estratégica y el entorno de San José de Cúcuta *78*
Tabla 30. La planificación estratégica y los nuevos mercados *80*
Tabla 31. Expectativas de crecimiento del negocio *81*
Tabla 32. Tipo de clientes del negocio *82*
Tabla 33. Competencia del negocio *83*
Tabla 34. Apoyo tecnológico y humano *84*
Tabla 35. Ventajas para exportar *85*
Tabla 36. Problemas en los negocios textiles *86*
Tabla 37. Ventajas de la marca *87*
Tabla 38. Plan Operativo Anual *88*
Tabla 39. Plan Operativo Anual y planeación estratégica *89*

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

RESUMEN

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORES DE TEXTILES: CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como requisito previo para Optar al Título de la Magister Scientiae en Administración, Mención Gerencia

Autor: Econ. Anderson Archila

Tutor: Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, JULIO 2019

www.bdigital.ula.ve

La planeación es un elemento importante de la toma de decisiones a fin de realizar una asignación óptima de los recursos. La planeación estratégica permite obtener respuestas lógicas para atender las necesidades futuras y dar ventajas competitivas a la organización. El presente trabajo de grado tiene por objetivo analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadoras textiles de Cúcuta, Colombia; para conocer las estrategias llevadas a cabo por estas empresas a fin de mantener ventajas competitivas, diversificación de la oferta, y hacer un aporte al crecimiento económico de la región. La investigación apoyada en una fase exploratoria, descriptiva y explicativa sigue un diseño de campo; al respecto, se aplica una encuesta a una muestra de diez empresas comercializadoras de textiles de la ciudad de Cúcuta. Los resultados tratados con el programa SPSS muestran que a pesar que se toman en cuenta algunos elementos de la planeación estratégica, queda un camino para mejorar su diseño y aplicación en aras de lograr el logro de los objetivos en el largo plazo.

Palabras Clave: Planeación, Planeación Estratégica, Comercializadoras Textiles,

c.c Reconocimiento

INTRODUCCIÓN

La planeación es un elemento importante de la toma de decisiones a fin de realizar una asignación óptima de los recursos. La planeación permite establecer el curso de acción para orientar las operaciones y producir los resultados a los que se quiere llegar. La planeación permite determinar lo que se quiere hacer en un tiempo determinado, disminuyendo los riesgos y asegurando el uso efectivo de los recursos. La planeación es fundamental en la organización dado que permite proponer los pasos a ser llevados a cabo en cada actividad para lograr los resultados deseados.

La planificación estratégica fue introducida a mediados de 1950 con el desarrollo de sistemas de planeación a largo plazo. Pero es desde hace poco tiempo, gracias a los estudios recientes en la administración que la planeación estratégica se ha reconocido como un factor clave de éxito empresarial. El entorno cambiante y complejo de la actualidad aunado a los fenómenos políticos, sociales, económicos y tecnológicos requieren que las organizaciones sean dirigidas bajo conceptos de planeación estratégica.

www.bdigital.ula.ve

La planeación estratégica permite obtener respuestas lógicas para atender las necesidades futuras y dar ventajas competitivas a la organización. La planeación estratégica permite identificar oportunidades con la definición de estrategias y políticas que permitan lograr los fines buscados. La planear estratégicamente hay que analizar constantemente el futuro con el fin de identificar oportunidades. Para iniciar el proceso de planeación estratégica hay que analizar la misión de la empresa, la visión y los objetivos y las estrategias dado que son elementos fundamentales que van afectar las dediciones y le futuro de la organización. De ahí que, las organizaciones a fin de lograr su permanencia en el mercado y lograr un crecimiento económico, pueden optar por seguir una metodología de planificación estratégica.

c.c Reconocimiento

La planeación estratégica facilita la mejora de los procesos de las empresas y permite establecer herramientas para mejorar la toma de decisiones racionales para lograr los objetivos. A través de la planeación estratégica la organización decide qué quiere en el futuro y toma las mejoras decisiones para lograr ventajas competitivas y desarrollar su potencial.

Colombia, afronta cada día, mayores retos a fin de caminar por la senda del crecimiento económico y garantizar un mayor nivel de empleos con las respectivas mejoras salariales. Estas mejoras en la economía y en el bienestar social, pueden ser posibles, si el Estado fija planes en el corto plazo, que garantice un crecimiento sostenido para hacer frente al flagelo de la pobreza. La aplicación de políticas macroeconómicas que dejan de lado el bienestar políticas de desarrollo, incide negativamente en el bienestar social. A lo largo de los años se puede observar momentos de expansión y momentos de caída del Producto Interno Bruto (PIB), que se traducen en momentos de contracción y momentos de expansión que ha permitido amenguar la caída.

www.bdigital.ula.ve

La inversión extranjera ha jugado un papel fundamental ha jugado un papel fundamental; sin embargo, se nota que los flujos de capital se han destinado a sectores primarios de la economía: servicios y sectores primarios. Debido a la automatización de las industrias, la contratación de mano de obra se ve afectada, por lo tanto, el efecto en el crecimiento del país es mínimo. Sectores económicos como la comunicación, minería y banca, han concentrado gran parte de las inversiones con efectos mínimos en el crecimiento económico; estos sectores que requieren intensas inversiones de capital con poco efecto en la mano de obra.

Cabe destacar que, el mundo globalizado actual requiere de las empresas herramientas que les permita crecer en un mercado cada vez más competitivo; de ahí que los procesos, los productos y los servicios, pasan a

c.c Reconocimiento

ser elementos claves de la planificación estratégica. La industria textil en Colombia, es uno de los sectores económicos más importantes del país, dado que comprende una industria altamente integrada, que ocupa un papel preponderante en el desarrollo económico, considerando el efecto multiplicador en el empleo, el uso de los recursos naturales y, en general, en otros sectores, tales como el agrícola, la industria plástica y la industria química (Vera Muñoz y Vera Muñoz, 2012). Cabe destacar que el sector textil ha mostrado en los últimos años un crecimiento en las exportaciones y una prolongada etapa de expansión gracias a los beneficios arancelarios provenientes de los tratados de libre comercio, el uso de materias primas adecuadas y políticas comerciales acertadas.

La producción textil colombiana ofrece una gama de productos que abastece la demanda de materia prima para prendas de vestir y de confección que ha tenido un crecimiento importante a nivel internacional gracias a la variedad de tejidos ofrecidos (Carrillo, 2010). En este panorama, no hay dudad de la importancia que viene adquiriendo la planeación estratégica, al ser una herramienta que le permite a la empresa hacer un balance de sus capacidades, en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno. Así, haciendo uso de algunos instrumentos para consolidar la información obtenida, se obtienen estrategias que permiten explotar las capacidades de la entidad a fin de obtener el mejor provecho del entorno organizacional.

www.bdigital.ula.ve

En la Ciudad de Cúcuta el sector textil caracterizado por empresas comercializadoras de productos textiles es uno de los sectores más desarrollados; contribuyendo de forma importante a la generación de empleos; además, es un sector atractivo para los empresarios debido a las ventajas relacionadas con los costos de comercialización en comparación del resto de los Departamentos de Colombia. En la actualidad, uno de los principales retos que presenta las empresas comercializadoras de textiles

c.c Reconocimiento

nortesantanderiana es superar los problemas ocasionados en el sector por causa del problema bilateral con Venezuela producto del cierre de la frontera, por lo cual, el sector está buscando nuevas vías de comercialización, para ello, se está haciendo esfuerzos importantes a fin de incrementar la productividad y la calidad de los productos para ofrecerlos al mercado interno, con miras a incursionar en otros mercados.

Entrar en otros mercados nacionales o internacionales requiere que los productos textiles comercializados tengan unas características particulares para su uso, seguridad, desempeño, entre otros, según las características de la región donde se van a comercializar. De ahí que se hace necesario tener una planificación estratégica para fortalecer la competitividad y la apertura hacia los nuevos mercados locales y extranjeros.

El presente trabajo de grado tiene por objetivo analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadoras textiles de Cúcuta, Colombia; para conocer las estrategias llevadas a cabo por estas empresas a fin de mantener ventajas competitivas, diversificación de la oferta, y hacer un aporte al crecimiento económico de la región.

www.bdigital.ula.ve

Para lograr este objetivo, el Capítulo I presenta el problema de la investigación, el capítulo II comprende el marco teórico, el capítulo III expone el marco metodológico, el capítulo IV expone el análisis de resultados, el capítulo V presenta los lineamientos para la Planificación Estratégica de las Empresas Comercializadores de Textiles de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia y finalmente de presentan las conclusiones, referencias y anexos.

c.c Reconocimiento

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los tiempos actuales están caracterizados por cambios drásticos en el ambiente organizacional. Sean organizaciones públicas o privadas, aspectos tales como la economía, los objetivos, los valores, los planes están marcados por lo que sucede en el ambiente interno o externe que supone retos a fin de lograr la supervivencia. De ahí la importancia de promover cambios significativos llevando a cabo una buena planificación.

La planeación estratégica se presenta como una herramienta que permite dirigir los esfuerzos profundos de las organizaciones al logro de los objetivos. Una de las ideas básicas de la planeación estratégica es lograr vincular las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades a fin de mejorar la posición de la organización. De esta manera, la planeación estratégica supone explicar lo que sucede en el ambiente y crear las condiciones para que los planes establecidos ayuden a mejorar los resultados.

www.bdigital.ula.ve

El sector textil de Cúcuta como sucede varios Departamentos de Colombia constituye uno de los sectores más importantes por su repercusión en la economía, así se demuestra en el desempeño observado del sector en los últimos años. Los retos han sido cada vez mayores a fin de reducir los costos de energía, mejorar las condiciones para el sector en materia de empleo, en especial lo relacionado con la contratación de mano de obra y el producto ofrecido. El potencial de la cadena de valor ha tenido por objetivo lograr una mayor integración y suma de sinergias entre los productores de insumos, los diseñadores, la producción de las prendas, la comercialización y la atención

c.c Reconocimiento

al cliente. La idea ha sido encontrar una mejor forma de promover nuevos modelos de negocios competitivos, rentables y sostenibles en el tiempo.

La ventaja de la industria textil en Cúcuta, es que ofrece productos de calidad (Solé Cabanes, 2014) y desde la posición geográfica se puede llegar a otros mercados, cosa que repercute positivamente en la demanda de los productos y en la generación de puestos de trabajo. Cabe destacar que el sector textil de Colombia ha crecido continuamente en los últimos años con efectos positivos en las exportaciones, además de existir hoy día oportunidades de crecimiento a nuevos mercados gracias a los tratados de libre comercio.

El crecimiento de la industria, irremediablemente conlleva a incrementar la producción, mejorar los procesos, fomentar la marca Colombia, mejorar los canales de distribución, en fin, diseñar un plan estratégico que ayude a consolidar la industria en el mercado a fin de proteger al inversionista y las inversiones. También el crecimiento de la industria textil, va de mano con el crecimiento de empresas dedicadas a la comercialización de productos textiles.

www.bdigital.ufa.ve

Uno de los problemas que está afectando al sector textil son los aranceles a las exportaciones, que, por ejemplo, Ecuador impuso en enero del 2015 que término por afectar las exportaciones del sector textiles y confecciones. La imposición de salvaguardias e impuestos a la industria colombiana hizo inviable llevar productos allá; así, los aranceles y otros cobros llevaron a bajar el nivel de las exportaciones.

Otro problema que están presentando las factorías textiles colombianas y es la agudización por la mora que presenta el sistema Cadivi del vecino país Venezuela. Esto es un asunto que fomenta el desempleo, incumplimientos de pago con los proveedores y el endeudamiento con la banca nacional a fin de cumplir con los compromisos. Este problema se da, porque Cadivi no

c.c Reconocimiento

paga las divisas correspondientes a las exportaciones colombianas; por lo tanto, las empresas textiles están pensando en suspender las ventas a Venezuela dada la tardanza en los pagos, considerando las consecuencias negativas en la recuperación del capital, el perjuicio de la industria colombiana y la pérdida del mercado debido al encarecimiento del producto.

Por otra parte, cabe destacar que la diversificación actual del mercado textil, ha hecho que competidores foráneos, vengan ganando experiencia e integrándose al mercado colombiano, lo que confirma la puesta en marcha de un ambicioso programa que amenaza con las ventas del sector. Por lo tanto, se hace necesario abaratar os costos.

La problemática planteada en el mercado textil también llega afectar a las empresas comercializadoras de textiles quienes, a partir de los problemas bilaterales con Venezuela, por ejemplo, el cierre de la frontera, ha visto mermada la importante clientela proveniente del vecino país y con consecuencias evidentes en las ventas y la comercialización de los productos textiles.

www.bdigital.ula.ve

Una de las salidas que se pueden encontrar las empresas comercializadoras de textiles es considerar el mercado interno y convencer a los consumidores locales que la decisión más coherente es comprar el producto nacional, pues que con cada prenda de otro país que se adquiera se están perdiendo puestos de trabajo en la región. Hay que destacar que el sector de las empresas comercializadoras de textiles de Cúcuta es muy dinámico porque han desarrollaron líneas que lograron penetrar el mercado venezolano; sin embrago, en el momento actual hay que desarrollar estrategias para ganar parte del mercado nacional y, siendo más ambiciosos, ganar otros mercados extranjeros.

Pues bien, con el fin de apoyar al sector textil en su franca recuperación, las empresas comercializadoras de textiles deben realizar planes

c.c Reconocimiento

estratégicos a fin de implementar acciones que permitan transformar, sofisticar y diversificar al sector, lo que a la final se traducirá en un incremento significativo de la productividad y el paso a una etapa de crecimiento sostenible.

El presente trabajo de grado tiene por objetivo analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadoras textiles de Cúcuta, Colombia. Considerando problema de estudio y el objetivo planteado, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

1. ¿Cuál es el estado de arte de la planificación estratégica?
2. ¿Cuáles son los modelos de planeación estratégica?
3. ¿Cómo es el modelo del sector textil en Colombia?
4. ¿Cómo es la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles en Cúcuta?
5. ¿Qué lineamientos se pueden seguir en la planificación estratégica de las empresas comercializadores de textiles de Cúcuta?

www.bdigital.ula.ve

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar el estado de arte de la planificación estratégica.
2. Explicar los modelos de planeación estratégica.
3. Describir el sector textil en Colombia.

c.c Reconocimiento

4. Estudiar la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles: Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.
5. Proponer lineamientos para la planificación estratégica de las empresas comercializadores de textiles de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

Justificación de la Investigación

La planificación estratégica ha tomado un auge en el ámbito de la gerencia contemporánea, la aplicación de sus lineamientos en el sector textil y sus ramas conexas, convirtiéndose en un proceso sistemático, creativo y participativo que plantea las bases de para una actuación integrada a largo plazo; además de permitir definir un modelo futuro de desarrollo, que establece un sistema continuo de toma de decisiones. Para toda empresa el fin primordial es alcanzar las metas y objetivos establecidos a fin de que se haga realidad el cumplimiento de lo propuesto. Para ello, es necesario que se definan estrategias que permitan lograrlos.

www.bdigital.ula.ve

La investigación se justifica desde el ámbito universitario, en el sentido que permitirá aprovechar la información generada, a fin de conocer la situación en que se encuentran las empresas textiles colombianas respecto a la planeación estratégica a fin de lograr ser un sector más productivo. Asimismo, cabe destacar el hecho de que el estudio resulta ser un tema novedoso y actual que sigue un riguroso procedimiento que avala el objeto de la investigación, que puede derivar en una línea de investigación relacionada con el tema a fin de obtener futuros trabajos de aplicación práctica.

Desde el punto de vista social, la pertinencia del estudio radica en que el crecimiento económico del sector textil, puede impactar positivamente en sus

c.c Reconocimiento

integrantes como en la población de Cúcuta, considerando la apertura de nuevos empleos. Además, se puede considerar las repercusiones que una planificación adecuada tiene sobre el ambiente y subsecuentemente en la población de la región.

Alcance de la Investigación

Para el presente estudio se va a establecer la delimitación en término temporal y de espacio.

Delimitación Temporal

Para analizar la planeación estratégica de las empresas textiles de Cúcuta, Colombia, se hará un estudio de la información del año 2015, a fin de conocer el estado de la empresa en el ámbito administrativo y financiero.

www.bdigital.ula.ve

Delimitación Espacial

El lugar de estudio son las empresas textiles ubicadas en Cúcuta, Colombia.

Delimitación Teórica

La investigación estará enmarcada en la línea de investigación estrategia y modelado organizacional, específicamente en planificación estratégica.

c.c Reconocimiento

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Cock, Guillén, Ortiz y Trujillo (2004) realizaron un trabajo de investigación titulado Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú. El trabajo tuvo por objetivo elaborar el planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú que permita a la industria mantener y mejorar sustancialmente sus ventajas competitivas. Para ello, se realizó una investigación de tipo cuantitativa, para observar la realidad actual en la que se encuentra inmerso el sector textil en lo que se refiere a las empresas existentes y Se realizaron entrevistas a varios expertos involucrados dentro del sector textil.

www.bdigital.ula.ve

Los resultados de la investigación demostraron que la industria textil peruana es uno de los sectores más importancia para el desarrollo de la economía del Perú, dada sus características y potencial para la generación de empleo y uso de los recursos naturales del país. Asimismo, la industria textil peruana presenta un alto nivel de integración, desde el desmote del algodón hasta llegar a la confección, este elemento es muy apreciado por los clientes en los mercados internacionales. También los empresarios textiles peruanos demostraron un alto conocimiento de las etapas productivas del sector, factor que les permite responder de manera efectiva a las exigencias de los clientes.

González Vázquez (2010) Planeación estratégica caso práctico Maralis. El trabajo tuvo por objetivo aplicar un modelo de planeación estratégica a una microempresa textil del estado de Aguascalientes. Específicamente Maralis.

c.c Reconocimiento

Para ello, el investigador siguió un enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio y descriptivo, para finalmente llegar a un estudio de campo.

Los resultados permitieron obtener un modelo de planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la empresa a fin de evaluar y analizar el entorno con a través de un estudio FODA, definiendo los objetivos a largo plazo, evaluando la situación actual de la empresa y los posibles escenarios que podría enfrentar, para finalmente proponer las estrategias más importantes.

Bravo Carpio y Cuzme Ortega (2012), desarrollaron un trabajo titulado Análisis sectorial de la industria textil ecuatoriana y diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa MODATEX S. A. El trabajo tuvo por objetivo estudiar el sector textil en el Ecuador y diseñar de un modelo de planificación estratégica para Modatex S. A., a fin de potencializar y explotar todos los recursos que posee. Para ello, se llevó a cabo un análisis de la actualidad del sector, para mostrar la información microeconómica y macroeconómica del sector textil ecuatoriano, información sobre el perfil competitivo del sector e información sobre la cadena logística con la cual opera dicho sector para luego realizar un estudio de la empresa y recoger información sobre las fortalezas y debilidades de la empresa desde el punto de vista de los colaboradores y servicio al cliente para examinar las capacidades internas de la empresa.

www.bdigital.ula.ve

Los resultados permitieron demostrar que la empresa Modatex S.A. nunca haya elaborado o seguido un plan estratégico y que actualmente se encuentre estancado en su crecimiento, por lo que se hace necesario establecer posibles tácticas que se pueden implementar, a fin de que se realice un plan estratégico que les ayude superar el estancamiento y lograr una posición competitiva optima y rentable para la empresa.

c.c Reconocimiento

Moreno Jaramillo (2012), Planeación estratégica para la compañía Flekos Sport S. A. El trabajo tuvo por objetivo elaborar el plan estratégico para Flekos Sport S.A. a fin de darle una proyección a la empresa de cara al futuro. Para ello, considerando el problema de no tener un plan estratégico y el análisis interno y externo que se realizó de la compañía, se logró determinar cuáles eran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, además de establecer los objetivos y las estrategias para el cumplimiento de estos.

Los resultados del trabajo permitieron diseñar el plan estratégico, definiendo la misión, visión, valores y organigrama, los cuales no estaban definidos. Asimismo, el trabajo permitió también que los propietarios de la compañía conocieran aún más la empresa desde el punto de vista de las teorías que se exponen en la administración de empresas y poder comprender la importancia de las bases teóricas para ir a la práctica diaria de manera exitosa.

www.bdigital.ula.ve

Roca Salazar (2014), desarrollo un estudio titulado La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las pymes en el Ecuador. La investigación tuvo por objetivo analizar si las pymes realizan procesos de planificación estratégica formal o de manera intuitiva, y cómo los mismos influyen en el éxito y la permanencia de las empresas en el largo plazo. Así, se pasó por una fase de análisis estadístico de los datos provenientes de bases de datos del Censo Económico (CENEC) 2010, base de datos del Municipio de Antonio Ante-Atuntaqui, de los productores y negocios de la zona y base de datos de la Cámara de Comercio de Antonio Ante-Atuntaqui, de los productores y negocios de la zona, para realizar los análisis.

Los resultados permitieron concluir que las pymes analizadas si realizan planificación estratégica de manera intuitiva, no formal, y es considerada

c.c Reconocimiento

estratégica desde la óptica que cubren los elementos metodológicos de esta herramienta, aunque no tengan elaborados documentos escritos sobre la misma. En este sentido, la planificación intuitiva que realizan abarca con una cobertura muy alta, los elementos de una planificación formal, tales como: misión, visión, valores, disciplina, factores claves de éxito, objetivos generales, objetivos específicos, estrategias y programas de trabajo.

Olarte Jaramillo y Santacruz Villota (2016), realizaron un estudio titulado Gestión estratégica empresarial de las empresas líderes del sector textil colombiano. El trabajo tuvo por objetivo analizar si la planeación estratégica con énfasis en la integración vertical hacia atrás de las empresas líderes del sector textil colombiano ha influido en el mantenimiento de sus posiciones de liderazgo en el mercado. Para ello, La presente investigación fue de tipo exploratorio a fin de identificar cuáles son las estrategias utilizadas por las organizaciones del sector textil colombiano que les ha permitido posicionarse de forma sostenible como las empresas líderes en el mercado, apoyándose en estudios teóricos y prácticos, y datos y hechos obtenidos a través de consultas de fuentes documentales, los cuales serán confrontados con los resultados de unas entrevistas.

www.bdigital.ula.ve

Los resultados permitieron concluir que las mayorías de las empresas atribuyen su crecimiento sostenido en los últimos 10 años a estrategias gerenciales enfocadas en la tecnología, innovación y mejoras realizadas a procesos internos. También, el crecimiento se debió a estrategias competitivas tales como la diferenciación del producto, la competitividad y productividad, y el liderazgo de costes de producción, entre otras. Por otra parte, se comprobó que más de la mitad de las empresas concordaron con utilizan el esquema de integración vertical hacia atrás como estrategia para posicionarse en el mercado de forma sostenible.

c.c Reconocimiento

Bases Teóricas

La Planificación Estratégica

Definición de Planeación

La Planeación puede entenderse como el conjunto de acciones adaptadas para la ejecución de un proyecto (Hellriegel, Slocum y Jackson, 2009). Según Valdivieso (1994) planificar permite conocer dónde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que se tomen. Por su parte, Pérez Lavín (2007) señala que planear supone tomar decisiones sobre lo que se quiere hacer para el futuro, a través del plan se puede realizar las cosas de manera eficiente.

Así, se puede decir que la planeación es la formulación y uso de suposiciones sobre el futuro de la empresa, es una visualización y formulación de las actividades propuestas que ayudarán alcanzar los resultados deseados (Terry, 1980). La planificación se presenta como la manera de determinar el futuro mediante selección de actividades a fin de lograr los objetivos que mejoren el posicionamiento de la empresa en el mercado.

www.bdigital.ula.ve

Definición de Estrategia

La estrategia es el plan que se lleva a cabo para cumplir las metas y políticas de una empresa y a la vez establece la secuencia coherente de la acción a realizar. Una estrategia bien establecida ayuda a asignar los recursos de una organización acertadamente, para contribuir al logro de una situación viable; asimismo, permite anteponerse a posibles cambios del entorno. Las estrategias permiten a las empresas tomar decisiones efectivas (Hellriegel, Slocum y Jackson, 2009).

c.c Reconocimiento

La palabra viene del griego strategeia, que significa el arte o la ciencia de ser general; ya desde tiempo de los griegos el concepto de estrategia incluía algo de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción (Mintzberg y Quinn 1993). También, la estrategia es lo que los directivos quieren que la empresa logre, a través de la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y la adopción de acciones para el cumplimiento de las metas (Freije, 2002).

En este sentido, las estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección, para considerar los riesgos inherentes a ellas. Asimismo, debe considerarse la oportunidad y la reacción de los clientes en un momento determinado ante alguna nueva acción. La estrategia permite determinar los objetivos básicos a fin de adoptar el curso de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento. La estrategia requiere establecer: los fines que se quieren alcanzar, los caminos a seguir, el uso de recursos y los medios disponibles.

www.bdigital.ula.ve

Para que las estrategias tengan éxito es necesario hacer un análisis detallado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También es importante la evaluación de los competidores, los planes y las acciones de la competencia. La estrategia debe permitir a la organización lograr una ventaja competitiva sobre los competidores en aspectos tale como un liderazgo en costos y la diferenciación de los productos.

Al respecto, Porter (2008) señala que la estrategia competitiva facilita la competencia en el sector tanto a nivel nacional como internacional. Para lograr la estrategia competitiva según Porter (2008) hay que considerar las amenazas de nuevos competidores, las amenazas de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con la competencia y la rivalidad entre las empresas.

c.c Reconocimiento

La estrategia también se refiere a la acción que la dirección de una empresa toma ante los competidores, al respecto, la estrategia revela los objetivos, metas y políticas a fin de lograr contribuciones económicas y no económicas a los accionistas y demás stakeholders (Mintzberg y Quinn, 1998). De esta manera, se tiene que la estrategia revela el giro del negocio hacia la excelencia.

Función de la Planeación

Es la actividad realizada por la gerencia o el órgano directivo que consiste en hacer los requerimientos necesarios de la empresa considerando la misión, las metas, el entorno, los competidores; a fin de proponer las acciones adecuadas para el logro del éxito y el desarrollo coherente del proceso productivo. El ejercicio de la planeación establece el rumbo de las funciones de organización y, ayuda a descubrir oportunidades de desarrollo. También, la función de la planeación ayuda a evitar futuros problemas e idear acciones eficaces para mantener la estabilidad organizacional (Hellriegel, Slocum y Jackson, 2009).

www.bdigital.ula.ve

Formas de la Planeación

Planeación estratégica. Permite conocer los marcos generales para la asignación de recursos y establecer las acciones de la empresa ante cambios inesperados del entorno que puedan afectarla (Serna Gómez, 1994).

Planeación Táctica. Consiste en combinar los recursos existentes de una empresa a fin de alcanzar los objetivos a corto plazo, lo que afianzará su estabilidad en el mercado bienes y servicios. Esta planeación lleva a tomar decisiones concretas, dando respuesta sobre qué hacer, quién debe hacerlo y cómo debe hacerlo. La planeación táctica comprender el desarrollo de

c.c Reconocimiento

objetivos cuantitativos y cualitativos del plan estratégico de la organización y, permite identificar las acciones que permiten mejorar las operaciones en curso (Hellriegel, Slocum y Jackson, 2009).

Planeación operativa. Es la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Esta planificación se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades programadas; sigue procedimientos precisos; cubre períodos reducidos y busca la eficiencia (Hellriegel, Slocum y Jackson, 2009).

Concepto de Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la gerencia de una empresa obtiene, procesa y analiza la información interna y externa, a fin de examinar el entorno como el nivel de competitividad. Esto se hace con el fin de seleccionar el direccionamiento de la compañía en el futuro (Serna Gómez, 1994).

www.bdigital.ula.ve

También puede decirse que la planificación estratégica es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, analizando su visión, misión y objetivo globales; para luego plantear estrategias generales adecuadas a fin de asignar recursos y lograr las metas de la organización (Hellriegel, Slocum y Jackson, 2009).

Por otra parte, la planificación estratégica supone el análisis sistemático de la situación de la empresa y su entorno, para plantearlo en términos simples y genéricos a fin de lograr que el personal de la organización piense en todas las operaciones que se van a realizar (Lerma Kirchner, 2003). Por lo tanto, los planes establecidos son aplicados a toda organización para lograr una posición adecuada en el mercado (Robbins y Decenzo, 2003).

c.c Reconocimiento

La planeación estratégica es un conjunto de actividades a fin de analizar el entorno interno y externo de la organización a fin de establecer estrategias definidas en el corto y largo plazo; además, de permitir evaluar el nivel de competitividad para decidir sobre el nuevo direccionamiento de la organización. en términos generales la planeación estratégica está compuesta por: principios corporativos, diagnóstico estratégico, proyección estratégica, plan operativo y monitoreo de la estrategia.

La planeación estratégica permite transformar la organización para que esta sea más competitiva y a través de ella se puede establecer las medidas necesarias para lograr la misión. La planeación estratégica requiere que la empresa identifique aquellos obstáculos que impiden el logro de los objetivos y permite desarrollar los planes de acción a fin de lograrlos. Al respecto, el proceso estratégico requiere el establecimiento de la misión, valores y el enfoque en las oportunidades y amenazas del entorno a fin de formular el plan de acción con los objetivos.

www.bdigital.ula.ve

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y ofrece un camino para enfrentar los cambios futuros y las demandas del entorno a fin de lograr la eficiencia y la eficacia. El proceso de planificación estratégica permite establecer el camino para lograr los objetivos. Es a partir del diagnóstico de la situación actual que se establecen las acciones que permiten lograr los objetivos deseados.

Elementos de la Planificación Estratégica

Principios Corporativos. El proceso de planificación estratégica parte con la identificación y definición de los principios de la organización. Los principios corporativos comprenden el conjunto de valores, creencias, normas que orientan a la organización. Los principios corporativos contienen aspectos importantes para la organización que se convierten en la norma de vida

c.c Reconocimiento

corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios corporativos sustentan la visión y visión de la empresa.

- Visión. es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es. Es la declaración amplia y suficiente de dónde se ve la empresa dentro de 3 o 5 años. La visión describe lo que se quiere llegar a ser, esta debe ser lo más clara y comprensible posible. La visión debe establecerse sobre bases bien cimentadas, siendo lo realista y convincente.

- Misión. Es la formulación de los propósitos de la empresa; así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. La misión explica lo que es el sector en sí, define la relación entre la organización y los *stakeholders*.

www.bdigital.ula.ve

Diagnóstico Estratégico. Este elemento comprende la auditoría del entorno; así como el estudio de las competencias, fortalezas y debilidades internas, a fin de conocer la situación de la empresa. El análisis del entorno permite conocer las fuerzas internas y externas con las cuales interactúa la organización. Aquí se recurre al diagnóstico estratégico el perfil de capacidades internas (PCI), el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) y el análisis DOFA.

- Perfil de capacidades internas. es un instrumento para examinar las fortalezas y debilidades de la compañía respecto a las oportunidades y amenazas del medio externo. Aquí se evalúan cinco categorías a saber: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano.

c.c Reconocimiento

- Perfil de amenazas y oportunidades del medio: esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Así, se puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la compañía. Aquí se examinan seis factores a saber: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores competitivos y factores geográficos. El estudio de las fuerzas externas permite identificar en qué puntos debe mejorar la organización a fin de evitar las amenazas. Asimismo, este análisis permite enunciar los hechos externos que afectan el desarrollo de las actividades.

- Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Esta técnica ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio.

www.bdigital.ula.ve

Proyección Estratégica. En esta fase se identifican las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos; esto permite establecer las estratégicas que acompañarán el plan estratégico de la empresa. Entre las herramientas utilizadas en esta el análisis vectorial de crecimiento, el cual examina las diferentes alternativas de productos en relación con las distintas opciones de mercado de la empresa, esto permitirá comprender las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento.

Plan de acción. Son las acciones que deben realizase en cada área de la empresa a fin de concretar las estrategias en un plan operativo que permita su seguimiento.

Monitoreo estratégica. Es el seguimiento del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y de gestión a fin de medir los resultados del proceso y facilite la toma de decisiones.

c.c Reconocimiento

Etapas de la Planificación Estratégica

Primera Etapa

Análisis de la situación externa. Hay que dar un repaso al grado de competitividad del sector y del subsector de actividad al que pertenece la empresa, por ejemplo: los competidores, el poder de negociación de los proveedores, posibles amenazas del entorno, el mercado, entre otros (Gálvez, (1993). En el caso particular del análisis del mercado debe considerarse:

- Situación del mercado: empresas, productos, marcas, cuotas de mercado, entre otros.
- Competidores: número, características, fortalezas y debilidades, estrategias, entre otros.
- Nuevas empresas que pueden aparecer.
- Nuevas formas comerciales alternativas.
- Situación de los segmentos de mercado; es decir, los distintos tipos de clientes.

www.bdigital.ula.ve

Análisis de la situación interna. Con este análisis se busca detectar las debilidades y fortalezas de la empresa a través de una autoevaluación de lo que se está haciendo (Gómez, 1994). Concretamente, este análisis comprende:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Precios.
- Servicios.
- Ganancias.
- Mercado.
- Productos.
- Recursos humanos.

c.c Reconocimiento

- Recursos materiales.
- Aprovisionamiento.
- Distribución.
- Comunicación.
- Publicidad.
- Venta.
- Remuneración del personal.
- Servicio al cliente.

Segunda Etapa

Diagnóstico de la situación. A partir de los resultados de la primera etapa se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como de los puntos fuertes o débiles con respecto a los competidores. Para ello se recurre a un análisis FODA en sus siglas en inglés *DAFO* (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Las amenazas y oportunidades surgen del análisis externo y representan los aspectos no controlables frente a los competidores (Arranz, 1995). En contraposición, las fortalezas y debilidades representan el análisis interno y reflejan aspectos controlables frente a los competidores.

www.bdigital.ula.ve

En el proceso de análisis FODA se estudian factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa a fin de construir escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo la empresa (Mintzberg y Quinn, 1998). Mientras que en ámbito interno de la empresa se debe analizar las fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La ventaja principal del análisis FODA es que facilita el estudio del quehacer institucional en función del marco jurídico y a los compromisos

c.c Reconocimiento

establecidos en las políticas (Castañeda, 2009); además de permitir la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional. La matriz FODA permite desarrollar las estrategias a partir de la interrelación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tercera Etapa

Sistema de objetivos corporativos. Los tres primeros pasos del pensamiento estratégico son la declaración de principios y valores estratégicos, misión y visión (Castelán, 1985). Estos aspectos son sumamente importantes para llevar a cabo la gestión estratégica.

- Principios y valores estratégicos. Es la filosofía de la dirección de la empresa que la llevará al éxito. Estos principios traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, por ejemplo, todo lo que aporte una ventaja competitiva podría traducirse en valor estratégico de la empresa (Castelán, 1985). Algunos principios serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Algunos principios y valores son: Excelencia operacional, capacidad de aprendizaje, recursos humanos, compromiso con el cliente, ética, calidad, innovación, imagen, seguridad, ambiente, dirección y estructura organizativa, son algunos principios que trasmiten los que es importante para la empresa, en términos de obtener ventaja competitiva (Martínez, 2002).

- Misión. Es una declaración que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él y a quien se sirve. La declaración de la misión trasmitirá el concepto de negocio de la empresa (Castelán, 1985). Una buena misión es amplia en su

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

alcance; así, se permitirá el estudio y la generación de objetivos y estrategias factibles. Por lo general existen preguntas genéricas que ayudan a la declaración de misión, tales como: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

- Visión. Es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de las personas (Hellebust y Krallinger, 1991). Una declaración de visión bien formulada debe ser breve, menos de diez palabras, fácil de captar y recordar, inspiradora; en general, debe ser consistente con los principios y valores estratégicos.

Cuarta Etapa

Determinación de objetivos estratégicos. Son los logros que la empresa quiere alcanzar, estos logros deben tener coherencia con la misión y con el análisis externo e interno de la empresa (Hellebust y Krallinger, 1991). Por ejemplo, las oportunidades y fortalezas señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización; mientras que las debilidades y amenazas son advertencias sobre los factores que requieren atención.

www.bdigital.ula.ve

Quinta Etapa

Decisiones operativas: los planes de acción. una estrategia debe traducirse en acciones concretas, por lo que debe nombrarse un responsable que supervise los planes de acción marcados en los plazos previstos; así como también asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, entre otros aspectos (Jiménez, 2005). Los planes de acción son las estrategias funcionales más oportunas del proceso de toma de decisiones.

c.c Reconocimiento

Determinación de metas y proyectos. Entre las metas principales se encuentran (Koontz y Weihrich, 2001):

- Las Metas de Producción: es lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios.
- Las Metas de Gestión: es la calidad del proceso.
- Los Proyectos: son los mecanismos que permiten lograr las metas.

La formulación de la estrategia también puede ser vista desde la óptica de diez escuelas según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999):

- Escuela de diseño: esta escuela sugiere crear un modelo de estrategia que vincula las capacidades internas y las externas.

- Escuela de planificación estratégica: esta escuela vincula las capacidades internas y las externas y sigue una ejecución muy mecanizada.

www.bdigital.ula.ve

- Escuela de posicionamiento. esta escuela hace énfasis en los procesos.

- Escuela empresarial: esta escuela hace énfasis en los procesos y en los estados mentales innatos de las personas que diseñan las estrategias.

- Escuela cognoscitiva: esta escuela considera el conocimiento humano.

- Escuela de aprendizaje: esta escuela considera el aprendizaje de una situación a fin de diseñar la estrategia.

- Escuela de poder: esta escuela plantea que el poder y la política son factores que favorecen la estrategia.

c.c Reconocimiento

- Escuela cultural: esta escuela considera a la fuerza social como un factor determinante en el diseño de la estrategia.

- Escuela ambiental: esta corriente plantea que la estrategia debe considerar el entorno dado que es una fuerza determinante que afectan las acciones seguidas por la organización.

- Escuela de configuración: esta escuela propone que la estrategia debe ser flexible y considerar las proposiciones de las otras escuelas.

Steiner (2007) plantea que el proceso de planeación estratégica abarca puntos tales como: misión; identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; establecimiento de objetivos y el diseño de las estrategias. Con lo visto hasta ahora, se puede decir que la planeación estratégica pasa por el establecimiento de la misión, valores, estrategias, objetivos, políticas y programas, todo ello a fin de determinar a donde la empresa quiere ir y, desarrollar los procedimientos para alcanzarlos.

www.bdigital.ula.ve

Modelos de Planificación Estratégica

Modelo de Fred David

Este modelo resulta ser muy práctico para realizar una excelente planeación estratégica (David, 2003). Para ello, el autor propone tres etapas:

Etapa 1. De los insumos. Esta primera etapa resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Aquí hay que elaborar las siguientes matrices (David, 2003):

c.c Reconocimiento

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica, competitiva, entre otros aspectos. La matriz EFE permite realizar un análisis del sector usando una ponderación y calificación del entorno empresarial de la organización. Para la elaboración de la matriz se debe realizar los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Se recomienda ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones o cifras comparativas con otros años.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso representa la importancia relativa que tiene el factor para lograr el éxito. Normalmente las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas pueden tener pesos altos si son especialmente amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

www.bdigital.uia.ve

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito a fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

c.c Reconocimiento

5. Sumar las calificaciones obtenidas de cada una de las variables a fin de determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. por ejemplo, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo correctamente a las oportunidades y amenazas de la industria. Por otro lado, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

La matriz del perfil competitivo (MPC). Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado; sin embargo, los factores de una MPC abarcan aspectos internos y externos (fortalezas y debilidades).

www.bdigital.ula.ve

Por otra parte, existen algunas diferencias una matriz EFE y una matriz MPC, por ejemplo, los factores críticos para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Etapa 2. De la adecuación. Esta etapa busca generar estrategias viables que estén alineadas con factores internos y externos. Aquí se incluyen las siguientes matrices (David, 2003):

La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF). Esta matriz es un instrumento que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

c.c Reconocimiento

Estrategias FO: consiste en el uso de las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA a fin de buscar una situación para aplicar las estrategias FO. Por ejemplo, cuando una empresa tiene debilidades importantes, intentará superarlas para convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para convertirlas en oportunidades.

- Estrategias DO: consiste en superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Estrategias FA: consiste en aprovechar las fuerzas de la empresa para disminuir las amenazas externas.

- Estrategias DA: consiste en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

www.bdigital.ula.ve

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Este es un instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. El marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Los pasos para la elaboración de la matriz son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar

c.c Reconocimiento

un valor numérico de –1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
6. Finalmente se debe trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector va a ser el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

www.bdigital.ula.ve

La matriz del Boston Consulting Group (BCG). Esta matriz es útil para trabajar con una cartera de negocios y es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa de su mercado y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje X. Punto medio del eje X se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje Y es la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de –20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes X, Y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

c.c Reconocimiento

La matriz interna-externa (IE). Esta matriz coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones facilitan construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje X de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje Y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios. En primer lugar, las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) es posible que sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden gerenciar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son estrategias normalmente empleadas en este caso. En tercero, las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones deben lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

www.bdigital.ula.ve

La matriz de la gran estrategia. esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz. Las empresas

c.c Reconocimiento

que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Por ejemplo, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) o en los productos presentes (desarrollo del producto). Las empresas que se ubican en el cuadrante I pueden aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas.

Modelo Marwin Bower

Este modelo abarcar todas las áreas de la formación de una empresa. Es un modelo excelente desde una óptica administrativa dado que es conciso; sin embargo, sería difícil de implementar para una microempresa dado que no da detalles acerca de cómo cumplir con cada uno de los puntos. Las etapas para el proceso de planeación estratégica son (Edersheim, 2004):

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de planeación.
3. Establecimiento de Metas.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer los procedimientos
9. Proporcionar instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Modelo de Koontz, Weihrich, y Cannice

Este modelo es más breve que el modelo anterior y ahonda en menos detalles (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Este modelo muestra las siguientes etapas:

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de alta gerencia.
4. Objetivos de la empresa.
5. El ambiente interno actual.
6. El ambiente externo.
7. Desarrollo de las estrategias.
8. Planeación e implementación.

El Sector Textil de Colombia

www.bdigital.ula.ve

Definición Industria Textil

La industria textil es una de las industrias más antiguas, tanto por ser una de las primeras ocupaciones del hombre en sociedades organizadas, además por ser la pionera en la mecanización debida a la Revolución Industrial. Los productos textiles fueron los primeros en comercializarse en las civilizaciones del Mediterráneo hacia el tercer o segundo milenio A. C., y este tráfico se extendió durante siglos. Cabe destacar que los tejidos de lana y lino se produjeron en Europa, los de algodón de calidad provenían de la India y los de seda era traída desde China (Arroyo López y Cárcamo Solís 2010).

Para finales del siglo XVIII, la Revolución Industrial alteró los sistemas productivos, así Europa, y Gran Bretaña, se convirtieron en los mayores productores del mundo, promoviendo el proceso de industrialización de

c.c Reconocimiento

algunos países, en especial en Latinoamérica (Arroyo López y Cárcamo Solís 2010). Los productos textiles han jugado un papel importante en la historia de la humanidad, pasando de ser meros productos de uso diario para producir creaciones de alta categoría de arte a lo largo de la historia en todas partes del mundo.

La industria textil se encuentra abocada a la producción de telas, fibras, hilos e incluye a los productos derivados de éstos. La producción de la industria textil es muy consumida dado los productos que de ella provienen son comercializados en todo el mundo. Por tal motivo, es una de las industrias que más trabajadores emplea, tanto en la fase de producción como en la fase de comercialización (Ruiz de Haro, 2012). Cabe destacar que en el pasado el término de textil se refería a las telas que se encontraban tejidas; sin embargo, con el desarrollo de la industria la palabra ahora se usa para designar a las telas que se obtienen a partir de otros procesos.

www.bdigital.ula.ve

Industria Textil en el mundo

La industria textil ocupa un lugar importante en la economía de países en desarrollo. Los países desarrollados han realizado importantes inversiones en países donde el desempleo es abundante, exportando así prendas de precios competitivos; sin embargo, a medida que estos países lograron un grado de desarrollo, los precios dejaron de ser competitivos. Por ejemplo, Japón entre 1950 y 1960 fue un exportador interesante de prendas de vestir, pero cuando su economía se desarrolló, su precio dejó de ser competitivo. Durante las décadas de 1980 y 1990 también sucedió lo mismo con países como Corea y Taiwán, Malasia, India, Zimbabue, Bangladesh, Sri Lanka, entre otros. Actualmente en China la mano de obra se ha incrementado notablemente y es el generador aproximadamente del 40,00 del empleo del vestir en el mundo.

c.c Reconocimiento

Ahora bien, entre los principales mercados consumidores de productos textiles se encuentran Europa Occidental, América del Norte y Japón. No obstante, los principales países productores y exportadores de textiles para el 2013 fueron china, seguido de la Unión Europea y la India (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2013). Con la globalización la industria textil se ha trasladado a países en vía de desarrollo, para aprovechar los privilegios fiscales, económicos y de mano de obra.

El sector textil chino ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años y se espera que continúe creciendo a una tasa fuerte pero desacelerada en el mediano plazo. Cabe destacar que en China la industria textil es una de las industrias más tradicionales y tiene un papel importante su economía y en sus exportaciones. Desde 2005, las exportaciones de textil chino representan una cuarta parte del total de comercio textil mundial (Pingping, 2013).

www.bdigital.ula.ve

Con la crisis financiera internacional el sector textil se ha visto afectado con la disminución de la demanda en los mercados de exportación, las barreras al comercio textil (anti-dumping, anti-subsidio, las barreras verdes para la protección del medio ambiente) y la competencia mundial de precios. Sin embargo, los países desarrollados están implementando una serie de normas de acceso para proteger productos nacionales, y el entorno internacional textil está mostrando la migración de la industria textil a países en vía de desarrollo.

Historia Industria Textil en Colombia

La industria textil en Colombia es una de las más representativas del país. Ha tenido una historia de más de 100 años, tiempo en el que ha sobresalido la creación de diversidad de empresas con prestigio internacional, planes gubernamentales para el sector, penetración en el ámbito académico,

c.c Reconocimiento

inclusión en programas de transformación productiva y creación de un sector de clase mundial.

La industria textil en Colombia data del siglo XVIII con los artesanos del Socorro en Santander, para ese tiempo hubo un florecimiento del mercado de tejidos y lana que con el tiempo perdió fuerza debido a los productos importados de Gran Bretaña. Para el periodo 1900 – 1921 en Medellín y sus alrededores se ubicaron las primeras fábricas, las cuales sufrieron una reestructuración después de la gran depresión en el año 1930, siendo dominados por las empresas “Tejidos Rosellón”, “Tejicondor” y “Fabricato”.

Para 1907 fue el comienzo de la historia de la industria con la creación de las primeras empresas de tejidos: Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato (Fabricato-Tejicondor), Compañía de Tejidos de Bello, Tejidos Medida, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). Ya para la mitad del siglo surgen las primeras marcas, tales como Leonisa, creada en 1956. A comienzos de la década de 1960 surgen nuevas empresas de textiles y de confección, con nuevos protagonistas, tales como Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa (Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, 2010).

www.bdigital.ula.ve

El Instituto de Fomento Industrial (IFI) desde 1940 ha desempeñado un papel importante en la financiación y creación de empresas textiles colombianas, tal es el caso de las empresas Texpinal, Fatexpol y Federaltex. Todo esto llevó a Colombia en 1965 en un importante exportador de hilos, tejidos, algodón y confecciones. Hay que destacar a lo largo de los años el sector textil ha experimentado altibajos debido a la competencia lo que trajo consigo problemas de inventarios, financieros, capacidad instalada, disminución de las ganancias y, en algunos casos pérdidas económicas.

Para mediados de los años 60 se realizan inversiones importantes en tecnología (infraestructura, tecnología y equipos) para poder cubrir las

c.c Reconocimiento

nuevas necesidades del mercado. En la década de 1980 sobresalieron los planes económicos y políticos para el sector encabezados por Belisario Betancur (1982-1986) y Virgilio Barco (1986-1990), quienes centraron sus políticas en ingresar al sector en la economía mundial, para ello, se incrementó los niveles de calidad y productividad, y se logró competir en el mercado global.

Para el año 1987 se creó el Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda a fin de responder a las necesidades de crear un organismo capaz de generar soluciones a las compañías del sector y que fuera una base para la internacionalización de la industria. Es así, como nace en 1989 Colombiamoda y Colombiatex de las Américas, que, en poco tiempo, pasó en convertirse en una de las principales ferias de la región y siendo la plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector (Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, 2010).

www.bdigital.ula.ve

A finales de la década de 1980, Colombia se convirtió en un referente mundial en el negocio de la moda. Importantes marcas y diseñadores sobresalían y otros ponían sus ojos en Colombia, como sucedió con: Carolina Herrera, Badgley Mischka, Agatha Ruíz de la Prada, Custo Barcelona, Oscar de la Renta y Walter Rodríguez, entre otros. Este es el preámbulo del nacimiento de numerosas instituciones educativas que incluyeron programas sobre moda en sus programas académicos; con el propósito de profesionalizar el sector y crear una relación entre academia e industria; entre las instituciones destacadas se encuentra: La Colegiatura, Universidad Pontificia Bolivariana, Los Andes, Instituto Tecnológico Pascual Bravo, entre otros.

Desde la década de 1990 hasta la actualidad, la historia de la industria ha estado marcada por la búsqueda de la competitividad, diversificación de

c.c Reconocimiento

mercados y la creación de un sector de clase mundial; donde han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad, la diversificación de exportaciones, y los tratados de libre comercio, tales como: Triangulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú); igualmente sobresalen preferencias arancelarias con Centroamérica y el Caribe. También, el sector ha buscado su fortaleza interna a través de los Cluster y la inclusión en programas de transformación productiva.

Situación actual de la Industria Textil en Colombia

En el territorio colombiano, el eslabón de las confecciones para el 2008 se repartía principalmente entre las redes empresariales de Antioquia y Bogotá, pero a nivel general, las empresas de textiles se encuentran ubicadas en: Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. En el departamento de Antioquia se encuentran las tradicionales y antiguas empresas textileras del país, Coltejer y Fabricato – Tejicondor, que trabajan a partir de algodón y sus mezclas, en las que se produce el 34,00 del tejido nacional (Encolombia, 2016).

www.bdigital.ula.ve

En Bogotá se encuentran las productoras de tejidos de punto, a partir de mezclas de algodón y fibras sintéticas. La red antioqueña genera más valor agregado y dedican una proporción importante, más del 40,00, a la exportación, mientras la industria bogotana destina el 90,00 al consumo interno, el que complementa con algunas importaciones. En el departamento del Valle hay otra red empresarial, con seis empresas que combinan producción nacional y comercio de bienes importados.

Para el año 2007, La ciudad de Medellín concentraba el 38% de la producción textil: algodón, mezclas con poliéster, lanas técnicas para prendas, hogar y usos técnicos de telas en plano y punto. Por su parte

c.c Reconocimiento

Bogotá generaba el 53,00 de los textiles: telas en plano, y punto con fibras sintéticas de poliéster y acrílicos para las confecciones, hogar y usos técnicos. Por otro lado, Ibagué producía el 5,00 de los textiles del país, Cali era el tercer centro de producción de confecciones, y representaba el 2,00 de la producción de textiles nacionales, mientras que Pereira concentraba el 2,00 de la industria textil (Encolombia, 2016).

En los últimos años en la industria textil ha jugado un importante papel la eficiencia operacional, la renovación tecnológica y la innovación. Para noviembre de 2015 el sector textil-confección registró un crecimiento de 4,80% en producción, 4,30% en ventas y 0,70% en generación de empleo. En particular, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles registró un alza de 1,50% en producción y 0,90% en ventas, mientras que las confecciones crecieron 5,90% y 4,10%, respectivamente, en el mencionado mes (Encolombia, 2016).

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Tabla 1. Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicador	Técnica	Item
Enunciar la planificación estratégica.	La planificación estratégica.	Planificación estratégica	• Definición de planeación. • Definición de estrategia. • Función de la planeación. • Formas de la planeación. • Definición de planificación estratégica. • Elementos de la planificación estratégica	Investigación Documental	
		Etapas de la planificación estratégica.	• Primera etapa. • Segunda etapa. • Tercera etapa. • Cuarta etapa. • Quinta etapa.		
Examinar los modelos de planeación estratégica.	Los modelos de planeación estratégica.	Modelos de planeación estratégica	• Modelo de Fred David. • Modelo Marwin Bower. • Modelo de Harold Koontz.	Investigación Documental	
Describir el sector textil de Colombia.	El sector textil de Colombia.	Sector textil de Colombia	• Definición industria textil. • Industria Textil en el mundo. • Historia de la industria textil en Colombia. • Situación actual de la industria textil en Colombia.	Investigación Documental	
Estudiar la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles: Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.	la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles: Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.		Datos de la empresa. Misión de la empresa. Visión de la empresa. Sobre valores Disciplina del negocio. Factores clave de éxito. Objetivos del negocio. Estrategias del negocio.	Encuesta	Parte 1 Parte 2 Parte 3 Parte 4 Parte 5 Parte 6 Parte 7 Parte 8

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

			Objetivos específicos. Clientes y exportaciones. Acerca de la planificación.		Parte 9 Parte 10 Parte 11, 12, 13, 14 y 15
5. Proponer lineamientos para la planificación estratégica de las empresas comercializadores de textiles de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.	de las empresas comercializadores de textiles de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.	Lineamientos para la planificación estratégica		Investigación analítica	

Fuente. Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Esta investigación pretende describir los métodos, técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación, en otras palabras, se refiere al grado de profundidad con que se va a abordar el objeto de estudio, en el cual Arias (2004) las clasifica en: exploratoria (describe lo que era), descriptiva (interpreta lo que es) y explicativa (describe lo que será). Por lo tanto, la investigación es de tipo descriptiva, pues fundamentalmente permiten al investigador especificar las características o propiedades más significativas de personas, grupos, poblados o de cualquier fenómeno que vaya a ser sometido a observación; así como también medir, y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas de manera independiente, para así describir lo que se investiga.

www.bdigital.ula.ve

A su vez, Méndez (2003) lo define como “aquel que identifica características del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. (p.32). Según lo expresado por el autor, los estudios descriptivos miden de manera independiente las variables, con o sin especificaciones de hipótesis iniciales ya que estos aparecen enumerados en los objetivos de investigación. En este sentido, en esta investigación se pretenderá analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadoras textiles de Cúcuta, Colombia.

c.c Reconocimiento

Diseño de la Investigación

Una vez definido el tipo de estudio a realizar, el diseño de ésta trata de describir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de la investigación. En tal sentido, el presente estudio corresponde a un diseño de campo.

La investigación de campo, según Tamayo (1998) “Se presenta cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones de la situación o problema” (p. 38). En este sentido, la información requerida será obtenida directamente de las empresas comercializadoras textiles de San José de Cúcuta, Colombia. De esta manera se pretende realizar un análisis que permita conocer la planeación estratégica que llevan dichas empresas.

Población y Muestra

www.bdigital.ula.ve

Pereira (2004), considera que, la población o universo es “cualquier conjunto de unidades o elementos como personas, fincas, municipios, empresas, entre otros; claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información” (p. 347). Para efectos de ésta investigación se tomará en cuenta las empresas comercializadoras de textiles de san José de Cúcuta, Colombia.

A su vez este mismo autor menciona que la Muestra es “un subconjunto representativo del universo de la investigación”. (p.38), por lo tanto, en este caso particular, la muestra se toma completa por considerarlas una muestra representativa del total de las empresas seleccionadas, es decir que para el presente estudio la muestra se considera intencional; en este sentido, la muestra quedo representada por diez empresas. Según Sabino (1999), la muestra intencional es aquella que “escoge sus unidades no en forma fortuita

c.c Reconocimiento

sino completamente arbitraria designado a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia" (p. 72).

Técnicas de recolección de datos

Instrumento de Recolección de Datos

Tamayo y Tamayo (1998) opinan que "la recolección de datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede efectuarse a través de la ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas" (p. 21). La técnica de recolección de datos que se utiliza en el presente trabajo es la encuesta.

En este aspecto, se diseña un cuestionario como instrumento para la recolección de datos, el cual según Bavaresco (1994) "es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y dice del objeto de estudio, permitiendo determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de las hipótesis que se han considerado" (p. 100). En este caso, el cuestionario está integrado por preguntas con respuestas dicotómicas: Si, No y, respuesta de selección múltiple.

www.bdigital.ula.ve

El cuestionario está dividido en las siguientes partes:

1. Datos de la empresa.
2. Misión de la empresa.
3. Visión de la empresa.
4. Sobre valores.
5. Disciplina del negocio.
6. Factores clave de éxito.
7. Objetivos del negocio.
8. Estrategias del negocio.
9. Objetivos específicos.

c.c Reconocimiento

10. Clientes y exportaciones.
11. Acerca de la planificación.

Validez y confiabilidad del Instrumento

La validez del trabajo viene dada por la opinión de expertos en la materia, quienes se encargaron de dictaminar la calidad de y viabilidad de aplicación del instrumento para obtener resultados establecidos en los objetivos. En este sentido, el instrumento fue validado por tres expertos en el área de las ciencias administrativas. Los expertos dictaminaron si los datos contenidos del instrumento son pertinentes para la investigación.

Por otra parte, la confiabilidad esta dada la objetividad del proceso de diseño del instrumento y validación del mismo.

Procesamiento y Análisis de Datos

www.bdigital.ula.ve

Para el análisis de los datos se aplicarán bajo el software estadístico SPSS después de la categorización y codificación respectiva.

c.c Reconocimiento

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cuanto al objetivo 1 relacionado con el estado de arte de la planificación estratégica se tiene que la planificación se inicia con un diagnóstico de la situación a fin de determinar las metas de la organización en el largo plazo. La planificación estratégica ayuda prever las acciones que permiten lograr los objetivos. Realizar un diagnóstico permite conocer la realidad e interpretarla para tomar decisiones racionales sobre cualquier problema que pueda acontecer.

Las acciones se establecen considerando la realidad y los actores del ambiente interno y externo sin perjudicar los procesos. De ahí la importancia de la planificación estratégica para el análisis del escenario en que se desenvuelve la organización en el proceso de identificar los factores que pueden afectar el desarrollo de las actividades.

www.bdigital.ula.ve

El proceso de planificación estratégica requiere la definición de objetivos claros, los cuales se definen en función del contexto y las propias necesidades de la organización. estos objetivos van a estar respaldados por una estrategia a fin de asegurar las decisiones correctas en cada fase del proceso.

Una vez realizado el análisis del ambiente y el establecimiento de los objetivos se hace necesario revisar la finalidad de la organización, la cual debe reunir los principios, valores e inquietudes de la organización ayudan a definir la identidad. La misión lleva a definir lo que la organización desea ser; es decir, lo que la organización aspira. Mientras tanto, la visión describe el estado ideal de la organización en el futuro; es decir, son las aspiraciones proyectadas en el largo plazo.

c.c Reconocimiento

En apoyo al análisis del ambiente se puede recurrir a un análisis FODA para estudiar la situación del ambiente interno y externo de la organización, en otras palabras, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El estudio del entorno permite diagnosticar la situación de la organización en apoyo al establecimiento de acciones.

En cuanto al objetivo 2 relacionado con los modelos de planeación estratégica, se tiene que los modelos identificados en términos generales permiten diagnosticar el entorno y establecer una visión, misión y objetivos para lograr las metas organizacionales. El análisis del entorno permite desarrollar acciones encaminadas a lograr el éxito y el desarrollo coherente de las operaciones.

Siguiendo los elementos de la planeación estratégica se logra orientar el rumbo a seguir y descubrir nuevas oportunidades para lograr la estabilidad organizacional en oposición a las incertidumbres y riesgos. Manteniendo unan visión en el largo plazo, se asignan los recursos siguiendo una serie de fases que van desde el establecimiento de la visión, misión y objetivos hasta el diagnóstico del ambiente y la preparación de los planes estratégicos.

www.bdigital.ula.ve

La importancia de los modelos abordados es que cada uno de ellos destacan la importancia de la planeación estratégica como marco de referencia de las actividades que realiza la organización a fin de mejorar su funcionamiento. Además, supone una importante herramienta para diagnosticar el entorno y ver con claridad el camino que se debe seguir para lograr la eficiencia de los procesos y la eficacia en el logro de los objetivos.

Respecto al objetivo 3 relacionado con el sector textil en Colombia se tiene que en principio este sector está caracterizado por dotar al mercado de insumos primarios para la producción de ropa y comercialización de telas a los distintos canales de distribución nacional o internacional. La posición geográfica de Cúcuta a lo largo de la historia ha hecho que negocios como el

c.c Reconocimiento

textil hayan tenido una buena acogida en la región sobre todo por la variedad de productos que se comercializan para la producción de prendas de vestir y utensilios para el hogar.

Las empresas comercializadoras de textiles tienen una gran importancia en la ciudad de Cúcuta dada la generación de empleo y las ventas que mantienen con clientes de Venezuela; además, incentiva a movimiento comercial con las empresas textiles nacionales, lo que fortalece la cadena de producción y comercialización del país. Los productos comercializados cuentan con alta calidad de confección y creatividad en los diseños que termina por beneficiar el comercio con clientes locales y extranjeros.

En cuanto al objetivo 4 relacionado con el estudio de la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles: Cúcuta, Norte de Santander, Colombia, los resultados son los siguientes:

www.bdigital.ula.ve

Planeación Estratégica de las Empresas Textiles

Datos de la Empresa

En el tabla 2 puede apreciarse los resultados relacionados con el tiempo del negocio. Puede apreciarse que de las empresas objeto de la muestra de estudio tienen un tiempo en el mercado que oscila entre ocho y veinte años. Esto deja claro que son negocios con experiencia que conocen bien los productos que comercian y tienen instaurada una forma de llevar en negocio en marcha. Asimismo, se puede comprobar las personas que trabajan en el negocio; para tal fin, también se determinaron los estadísticos descriptivos (Ver tabla 3).

c.c Reconocimiento

Tabla 2. Tiempo del negocio

	Cuántos años tiene su negocio	Cuántas personas trabajan en su negocio, incluido el dueño	De ellos, cuántos son familiares, incluido el dueño	De ellos, cuántos son empleados	Cuántos son asalariados
Nombre de la empresa	f	f	f	f	f
Textilex UYN AS	15	15	3	2	1
Textilex del Oriente AS	20	20	5	3	2
Textilera Cúcuta AS	18	25	3	2	1
Textilera Corozzo SAS	18	20	3	3	0
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10	10	3	2	1
Textilex el Vendaval LTDA	18	20	4	3	1
Tu Maquila Textil SAS	10	15	3	2	1
Mio Textiles SAS	8	15	3	2	1
KBO Textil Colombia SAS	9	8	2	2	0
Textilmoda fashion LTD	8	10	3	2	1

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 3 se puede apreciar el número de personas trabajan en su negocio, incluido el dueño, oscila entre ocho y veinticinco personas, con lo cual, se comprueba que son empresas pequeñas; además, son empresas familiares, dado que entre dos a cinco trabajadores son familiares. Asimismo, se nota que los trabajadores familiares tienen en sus manos la dirección del negocio (entre dos y tres trabajadores).

www.bdigital.ula.ve

Tabla 3. Estadísticos descriptivos. Tiempo del negocio

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Años que tiene el negocio	10	8	20	13,40	4,84
Cuántas personas trabajan en su negocio, incluido el dueño	10	8	25	15,80	5,45
De ellos, cuántos son familiares, incluido el dueño	10	2	5	3,20	0,79
De ellos, cuántos son empleados	10	2	3	2,30	0,48
Cuántos son asalariados	10	0	2	0,90	0,57
N válido (por lista)	10				

Fuente: Elaboración Propia.

En el 4 se comprueba que la totalidad de las empresas tienen registrados sus negocios, esto quiere decir, que funcionan legalmente y tienen una

c.c Reconocimiento

personalidad jurídica que los obliga a cumplir con las obligaciones laborales, comerciales y tributarias. También, la tabla 4 se deriva que las empresas en estudio no tienen sucursales, con lo cual, queda claro que las operaciones comerciales tienen su centro de operaciones en Cúcuta.

Tabla 4. Registro del negocio

	Tiene registro su negocio		Tiene sucursales	
	Si	No	Si	No
Nombre de la empresa	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00	10,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	10,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	10,00
Total	100,00	0,00	0,00	100,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

A partir la tabla 5 se deriva el objetivo del empresario con el negocio. Para ello, se le dio tres opciones para su respuesta, las cuales podían combinarse entre sí. Los resultados muestran que el 70,00 de los propietarios es productor/comerciante, mientras que el 30,00 es comerciante/distribuidor. Se nota que existe un objetivo fundamental que es el comercio de los productos. Para fines de la planificación estratégica resulta importante contar con un plan de negocio en marcha para hacer frente a situaciones tanto esperadas e inesperadas, a fin de delinear cómo se debe producir, comerciar y distribuir los productos a fin de aumentar las ventas o reducir los costos de producción y venta. Además, un plan estratégico puede incluir algunas soluciones para hacer frente a diversos escenarios de manera que no se llegue sacrificar la eficiencia o la eficacia del negocio.

c.c Reconocimiento

Tabla 5. Objeto del propietario

	Usted es productor, comerciante y/o distribuidor (puede ser los tres, dos o uno de ellos)					
	Productor	Comerciante	Distribuidor	Productor/ comerciante	Productor/ distribuidor	Comerciante/ distribuidor
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Total	0,00	0,00	0,00	70,00	0,00	30,00

Fuente: Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

Al preguntárseles a los propietarios acerca de si pertenecen a alguna asociación, el 80,00 pertenecen a alguna asociación en la zona metropolitana de Cúcuta; asimismo, se comprueba que el 100,00 de las empresas pertenecen a la Cámara de Comercio. Hay que destacar que pertenecer a alguna asociación comercial o a la Cámara de Comercio, las empresas pueden fortalecer sus operaciones y conocer la comunidad empresarial a nivel nacional, regional y local y por supuesto, impulsar el desarrollo del negocio (Ver tabla 6).

Las empresas que forman parte de una Cámara de Comercio o Asociación comercial tiene la posibilidad de acrecentar su representación en el sector productivo e incrementar la competitividad y ventas; además, las empresas tienen la posibilidad de acceder a capacitaciones, asesoramiento profesional, rondas de negocios o ferias empresariales, que a la final permiten mejorar las condiciones del mercado. También, puede agregarse que participar en una Cámara de Comercio permite estar actualizado en aspectos legales o

c.c Reconocimiento

reglamentaciones o novedades del sector que pueden afectar la actividad del negocio y, en general, se puede obtener asesoría para encarar caminos difíciles de transitar, por ejemplo, la relación entre el Estado y las organizaciones privadas.

Tabla 6. Pertenencia a asociaciones

	Pertenece a alguna Asociación en San José de Cúcuta		Pertenece a otra Asociación fuera de San José de Cúcuta		Pertenece a la Cámara de Comercio de San José de Cúcuta	
	Si	No	Si	No	Si	No
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Total	80,00	20,00	0,00	100,00	100,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 7 se puede observar que el 60,00 de las empresas es dirigida por el dueño y el 20,00 es dirigida por un familiar. Sea cualquiera de las dos opciones, debe quedar claro que para la planificación estratégica es de suma importancia de un buen liderazgo empresarial que lleve de la mano a los trabajadores a fin de favorecer la buena marcha de la empresa. La adecuada comunicación con los colaboradores genera confianza y motiva al empleado hacer las cosas bien y a lograr los objetivos planteados.

Como se mencionó en líneas anteriores, las empresas analizadas son pequeñas y familiares, dada sus características la entidad debe tener claro los niveles de autoridad y saber supervisar a los colaboradores para que realicen las actividades de producción o comercialización de la mejor manera. Para

c.c Reconocimiento

lograr la planificación estratégica es importante inculcar una cultura empresarial caracterizada por el buen liderazgo, comunicación o trabajo en equipo, que motive al capital humano y, estos elementos sean los pilares básicos para que la organización funcione y resulte eficaz en el logro de los planes.

Tabla 7. Dirección del negocio

	Quién dirige el negocio				
	El dueño	Un familiar del dueño sin salario	Un familiar del dueño con salario	Un empleado asalariado	Otros
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	60,00	0,00	40,00	0,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 8 se puede apreciar los resultados relacionados con el lugar de comercialización de los productos. Según las opiniones de los propietarios, el 90,00% de los productos se comercializan en todo el Departamento del Norte de Santander; mientras que un 10,00% se comercia a nivel nacional. En términos de planificación estratégica, la comercialización de los productos exige la aplicación de una metodología adecuada a fin de analizar la tendencia del mercado y las ventajas del negocio para elegir las acciones pertinentes para adaptarse a las necesidades de los consumidores. En el momento actual, la ciudad de Cúcuta, caracterizada por la comercialización de sus productos con clientes de Venezuela, y considerando la problemática económica actual del vecino país, hace necesario el establecimiento de

c.c Reconocimiento

objetivos encaminados a diseñar e implementar estrategias para comerciar los productos a otros horizontes y, reinventar nuevos canales de comercialización, por ejemplo, Centroamérica, todo ello, a fin de hacer prosperar el negocio en nuevos mercados.

Es necesario precisar que el sector de comercio nortesantandereano se está beneficiando por la venta de productos de primera necesidad; sin embargo, están prosperando otros negocios como la construcción o los supermercados. Para el caso de las empresas textiles, esto es una gran oportunidad también de crecer, tanto internamente, al comerciar los productos con clientes locales, para crecer externamente, al diversificar los países con quien comercializar.

Tabla 8. Lugar de comercialización de los productos

	Dónde se venden los productos			
Nombre de la empresa	Sólo en San José de Cúcuta %	En todo el Departamento del Norte de Santander %	En Colombia, a nivel nacional %	Exporta a otros países %
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00
Total	0,00	90,00	10,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al nivel académico del gerente, en la tabla 9 se puede apreciar que el 30,00% tiene bachillerato, el 30,00% son técnicos universitarios y el 40,00% tienen estudios de licenciatura. Al respecto, cabe destacar la formación universitaria no deja de ser importante para llevar las riendas de un

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

negocio, las razones son diversas, por ejemplo, conocimientos y capacidad para resolver problemas de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.

La experiencia de diversas empresas familiares, es que los propietarios cuentan con pocos estudios, pero en el caso que nos ocupa, un importante grupo de gerentes tiene estudios de licenciatura lo que beneficia el establecimiento de planes estratégicos.

Tabla 9. Nivel académico del gerente

	Nivel académico de quien dirige el negocio					
	Estudios de quinto nivel	Estudios de cuarto nivel	Estudios de licenciatura	Técnicos universitarios	Bachillerato	Ningún estudio
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	0,00	40,00	30,00	30,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

Misión de la Empresa

Al hablar de la misión, se está hablando sobre lo que el negocio desea lograr en un periodo específico de tiempo, sobre todo, qué cosas hará el negocio. La misión describe que es lo que hace la empresa y lo que no hace y, le da un enfoque de dirección. al respecto, al preguntárseles a los propietarios sobre que hace el negocio, si realmente sabían a qué se dedicarían, el 70,00% respondió que planificó lo productos que vendería y con eso empezó. Por otro lado, el 30,00% observó que a sus amigos y vecinos les iba bien, y con esos productos empezó (Ver tabla 10).

c.c Reconocimiento

De los resultados se puede deducir que no hay establecida una clara visión en el negocio. La definición de la visión permite tener objetivos claros y realistas; además, es fundamental para el establecimiento de las estrategias y las asignaciones de trabajo. Es necesario por lo tanto fijar lo que es el negocio, la razón de existir y lo que le gustaría ser a fin de proyectar el futuro y hablar de cómo se logrará.

Tabla 10. Qué hace el negocio

	Cuando inició su negocio, usted sabía exactamente a que se dedicaría				
	Usted pensó y planificó que productos vendería y con esos empezó	Alguien le sugirió que productos debía vender, y con esos empezó	Observó que a sus amigos y vecinos les iba bien, y con esos productos empezó	La asociación a la que usted pertenece le indicó que productos debía vender	Ninguna
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Total	70,00	0,00	30,00	0,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

Al preguntarles a los propietarios sobre los productos que comercia, el 80,00 señalaron que comercia con los mismos productos con los que empezó el negocio; mientras que el 20,00 señalaron que han adicionado nuevos productos a su línea de negocios (Ver tabla 11).

El entorno actual que rodea a las empresas es muy dinámico y los actores del mercado cambian constantemente, por ejemplo, consumidores o la competencia. Las empresas textiles tienen que aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno para hacer frente a los retos que se presentan.

c.c Reconocimiento

Planificar los objetivos en cuanto a los productos actuales o nuevos productos es una actividad gerencial que supone tomar decisiones sobre lo que se va hacer y las etapas necesarias para realizarlo. A fin de lograr una planificación estratégica adecuada de los productos es recomendable analizar la situación y definir las oportunidades y problemas el mercado y, analizar las fortalezas y debilidades, a fin de establecer objetivos coherentes con los recursos con que se cuenta y, comunicarlos a todas las áreas de la empresa.

Tabla 11. Productos que comercia

	Los productos que vende actualmente				
	Son los mismos con los que empezó su negocio	Ha adicionado nuevos productos a su línea de negocios	Ha eliminado productos de su línea de negocios inicial	Ha cambiado de línea de negocios	Ninguna
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de la tabla 12 se deriva que el 80,00% de los propietarios analizan el mercado y sus consecuencias a fin de examinar que está en la línea correcta de negocio; mientras que, el 20,00% considera que se mantiene en la línea de negocio porque le va bien. Cabe destacar que para diseñar y ejecutar una planeación estratégica hay que revisar si la empresa está en varios negocios a fin de definir las estrategias para la línea de negocio.

c.c Reconocimiento

Si la empresa cuenta con diversas unidades de negocio, debe valorar las estrategias idóneas para las distintas unidades de negocio e incluirlas en el plan estratégico dado que la unidad de negocio es fundamental para el desarrollo del negocio y requiere de estrategias que aborden cuestiones como atributos del producto, decisiones de marketing o política de precios. Asimismo, el negocio debe contar con una estructura para apoyar la estrategia definida para la línea de negocio para dar visibilidad a una línea de negocio adecuada, responsable y con una perspectiva fresca y diferente.

Tabla 12. Línea del negocio

	Cuál es la razón para mantenerse en su línea de negocios, o variar si fuera el caso					
Nombre de la empresa	Porque le va bien en el negocio %	Porque analiza el mercado y sus consecuencias y determina que está en la línea correcta %	Porque no le va bien, pero le resulta complicado planificar un cambio de línea de productos %	Porque no le va bien, pero las finanzas no le permiten planificar un cambio de línea de productos %	Porque no le va bien, pero técnicamente es difícil cambiar de línea de productos %	Ninguna %
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Visión de la Empresa

A fin de determinar la visión del negocio, s eles consultó a los propietarios sobre que quería alcanzar con el negocio cuando lo inició. Al respecto, un 30,00% respondió que quería tener un negocio para subsistir y darle trabajo a su familia o querían ser el mejor en la línea de negocio que empezaría. Por otro lado, un 20,00% de los encuestado opinaron que querían tener un negocio solamente para subsistir y mantener a su familia o querían ser el mejor en su línea de negocio y vender en el mercado sólo del Colombia (Ver tabla 13).

A partir de los resultados se puede deducir que existen dudas en cuanto a la definición de la visión. La visión de la empresa es declarar "¿cuál es la razón de ser?" y permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa en una misma dirección; por lo tanto, la definición de la misión permite la formulación de estrategias que guíen el negocio.

www.bdigital.ula.ve

La visión del negocio, tiene sus efectos en la motivación de los miembros de la organización, en la identidad e imagen del negocio y, en las bases de la cultura organizacional. Para lograr una buena declaración de la visión de la empresa, esta debe ser: clara, entendible, breve, positiva, atractiva, inspiradora, desafiante, factible y, en general, ser coherente con los valores y principios de la empresa.

c.c Reconocimiento

Tabla 13. Visión de la empresa

	Cuando inició su negocio, tenía un sueño para mediano o largo plazo					
	Usted quería tener un negocio solamente para subsistir y mantener a su familia	Usted quería tener un negocio para subsistir y darle trabajo a su familia	Usted quería ser el mejor en la línea de negocio que empezaría	Usted quería ser el mejor en su línea de negocio y vender en el mercado sólo del Colombia	Usted quería ser el mejor en su línea de negocio y también exportar	Ninguna
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	20,00	30,00	30,00	20,00	0,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

Valores de la Empresa

En la tabla 14 puede preciarse los resultados relacionados con el examen con los valores del negocio. Para ello, se les preguntó a los empresarios sobre la razón de ser del negocio. Al respecto, el 60,00% de los encuestados tenían la idea de constituirse en un referente en el desarrollo local de la zona; mientras que el 40,00% con la idea de estar entre los mejores en términos de competitividad en la línea de su negocio.

Como puede apreciarse, los empresarios dan un valor importante al negocio desde el punto de vista del posicionamiento empresarial; esto es muy importante a la hora de establecer las estrategias y marcar la ruta a seguir. Sin

c.c Reconocimiento

embargo, también hay otros valores que pueden ayudar a definir la naturaleza del negocio y la manera de desarrollar la actividad comercial. Cada empresa tiene sus propios valores y, algunos de ellos son resultado del deseo de los empresarios o la gerencia; otros, por el contrario, nacen de las necesidades y compromisos que los negocios adquieren con su entorno.

Hay que comprender que el negocio es un valor corporativo en sí mismo, es decir, una empresa está vinculada a ciertos principios que definen su relación con los consumidores y con el medio externo. Valores como: confianza, transparencia, responsabilidad, integridad, pasión, entre otros, definen a la empresa y sirven como eje para su crecimiento y para influir en el público a objeto de repercutirá positivamente en los beneficios de la empresa.

Tabla 14. Valores de la empresa

	Usted inició su negocio y lo mantiene con las ideas de				
	Sólo ganar dinero para sostener la economía familiar	Generar empleo a coterráneos en la localidad	Constituirse en un referente en el desarrollo local de la zona	Estar entre los mejores en términos de competitividad en la línea de su negocio	Ninguna
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Total	0,00	0,00	60,00	40,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Disciplina del Negocio

En la tabla 15 se les consulta a los productores sobre lo que más piensan de los productos, las ventas y la producción. Los resultados muestran que un 60,00% piensa en sus clientes a fin de darles la mejor atención, incluido precio y calidad; un 20,00% piensa en los costos, para competir por el precio y, otro 20,00% piensa en la calidad, para competir por tener los mejores productos.

De los resultados se deriva que las empresas analizadas están haciéndolo bien al pensar en los clientes, dado que es importante para el establecimiento de las estrategias y es factor clave para el buen mercadeo. Pensar en ofrecer atención, calidad y precio a los clientes actuales y futuros, implica buscar todas aquellas actividades que potencien y desarrollen mejor estos objetivos tomando en cuenta los productos que se están ofreciendo.

En cuanto a los costos, la gestión de los mismo conlleva tener manejo adecuado del costo de los productos comercializados, para los cuales hay que programar el capital a invertir y la rentabilidad de los mismos. Diseñar las estrategias adecuadas sobre esta materia es de gran de interés para la empresa porque permite mejorar la creciente la necesidad de competitividad y es fundamental para la toma de decisiones. Esto va de la mano con la calidad, dado que, para comercializar con productos de calidad, se debe hacer una planificación adecuada sobre la línea de productos y al mercado que se va atender.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Tabla 15. Consideraciones sobre el producto, venta o producción

	Cuando usted piensa en sus productos y en su venta o producción, a la actualidad			
	Piensa en los costos, para competir por el precio	Piensa en la calidad, para competir por tener los mejores productos	Piensa en sus clientes, darles la mejor atención, incluido precio y calidad	Ninguna de las anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00
Total	20,00	20,00	60,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al presupuesto, en la tabla 16 puede apreciar los resultados de la consultada realizada a los encuestados sobre este tema. Según el 50,00% de los empresarios cuando empezó el negocio presupuestó el manejo del mismo y, para el otro 50,00% cada año o cada periodo revisa el presupuesto de operación del negocio.

Cabe destacar que los negocios deben planear sus actividades dada la incertidumbre y los riesgos del mercado. El presupuesto se presenta como como herramienta de planeamiento y control de la actividad económica y financiera de la empresa y, se convierte en un indicador de la política a seguir en cuanto a ingresos, costos y gastos, así como un instrumento de planificación de los objetivos en un plazo de tiempo determinado. El presupuesto representa una de las etapas dentro del plan estratégico; es

c.c Reconocimiento

decir, la de evaluación y control expresada en términos cuantificables de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción, generalmente en el corto plazo (un año).

Tabla 16. Consideraciones sobre el presupuesto

	Para el manejo de su negocio, usted tiene idea de su presupuesto			
	Cuando empezó su negocio usted presupuestó el manejo del mismo	Cada año o cada periodo usted revisa su presupuesto de operación del negocio	Usted no presupuesta y maneja las operaciones basadas en su experiencia	Ninguna
Nombre de la empresa	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	0,00
Total	50,00	50,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

Factores Clave de Éxito

Sobre los factores clave de éxito, se les consulto a los empresarios sobre lo que ellos piensan hacer para mantener el negocio. Los resultados muestran que en 60,00% considera la capacitación; el 20,00% piensa en la calidad del producto y el otro 20,00% piensa en disminuir los costos.

La capacitación en la empresa en la oportunidad de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que refuercen la productividad y desempeño del personal. En la actualidad, la capacitación en las empresas es de vital importancia para el desarrollo de los

c.c Reconocimiento

colaboradores. En el caso que nos ocupa, se puede comprobar las intenciones de la empresa para crear mecanismos de capacitación que doten al propietario y al personal de conocimientos para lograr un desempeño. La capacitación no es un gasto innecesario, sino de una inversión, considerando los beneficios tanto económicos como en la calidad y productividad del negocio. La calidad de los productos que se comercian y los costos, también son importantes y de vital importancia en la planificación, sobre todo, cuando se quiere captar un mercado o unos clientes específicos.

Tabla 17. Planificar para mantener el nivel del negocio

	Si usted planifica cada cierto período de tiempo para mantener el nivel de su negocio, piensa en		
	Capacitación para usted y/o el personal de su negocio	Aumentar la calidad de su producto para la venta para ganar mercado y/o aumentar sus utilidades	Disminuir sus costos con el objetivo de aumentar sus utilidades
Nombre de la empresa	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	10,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	10,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00
Total	60,00	20,00	20,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos del Negocio

En la tabla 18 se aprecian los resultados relacionado con la consulta sobre cada cuanto tiempo realiza el análisis del negocio en términos del mercado, las ventas y/o las utilidades. Se evidencia que un 50,00% de los propietarios realiza análisis semestrales; mientras que el 40,00% lo hace anualmente y, solo un 10,00% nunca realiza análisis.

c.c Reconocimiento

El análisis del negocio es de suma importancia para la planificación estratégica. Hacer un estudio por lo menos una vez al año, ofrecerá una idea de cómo se está comportando el mercado, las ventas o las utilidades. Considerando, la situación actual de la economía de la región, sobre todo en la ciudad de Cúcuta, hay que estar atento al desenvolvimiento del mercado y la nueva forma de consumir dada la crisis binacional, el comercio debe encontrar nuevos mercados para incentivar el crecimiento. La tendencia en la actualidad es identificar nuevas oportunidades de negocios para los productos, y cumplir con una demanda regional o nacional con innovación, creatividad y productos de calidad.

Tabla 18. Frecuencia para el análisis del negocio

	Cada cuanto tiempo analiza su negocio a fin de su mercado, ventas y/o utilidades		
	Anualmente	Semestralmente	Nunca
Nombre de la empresa	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00
Total	40,00	50,00	10,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de la tabla 19 se deriva que al 30,00% de los empresarios les interesa analizar las finanzas y los clientes; mientras que al 20,00% los clientes o los métodos de trabajo y, en menor grado, la parte financiera de forma aislada (10,00%).

La empresa es un ente dinámico que avanza en función de cómo se lleve la gestión. La administración efectiva del dinero es de suma importancia para las

c.c Reconocimiento

finanzas en la empresa, puesto que, sin este recurso, es difícil tomar decisiones asertivas. Planificar las finanzas, le permite a quien dirige, tener una panorámica más clara de la realidad del negocio; asimismo, le permite abordar los diferentes aspectos de relevancia del mismo para la toma de decisiones.

Por otra parte, analizar los clientes permite definir con claridad el público potencial a quien se va a ofrecer los productos, esto sin duda, permite mejorar los niveles de competitividad. Analizar al cliente, supone tomar en consideración los datos demográficos, hábitos de compra o de consumo, y, en general, todos aquellos aspectos que permitan caracterizar los clientes actuales y potenciales.

Los métodos de trabajo, es la forma como se hacen las cosas en el negocio. Instaurar una cultura organizacional orientada a la eficacia y eficiencia del desempeño de la entidad puede significar rendimientos económicos significativos y un equipo satisfecho con su trabajo.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 19. Área del análisis del negocio

	Si usted realiza un análisis periódico de su negocio, qué analiza				
	La parte financiera	Sus clientes	Sus métodos de trabajo	Finanzas y clientes	Todas las anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Total	10,00	20,00	20,00	30,00	20,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

En la tabla 20 se muestra los resultados del análisis de los objetivos del negocio. A partir de los resultados, se deriva que para el 90,00% de los propietarios es importante la calidad y, para el 10,00% exportar los productos a otros países.

Al respecto, se nota el interés que hay por la calidad, el cual es un elemento importante de las estrategias. Ahora bien, apenas un 10,00% de los propietarios les interesa las exportaciones, esto tiene su razón de ser, dado que las empresas en estudio son empresas comerciales y no tienen una estructura para dedicarse a la exportación. Sin embargo, en la actualidad, en el mercado nortesantanderiano algunas empresas han incursionado en la fase de exportación, y, cada día son más las empresas que asisten a ferias de empresarios para mostrar sus productos y conocer clientes potenciales.

Tabla 20. Análisis de los objetivos generales del negocio

www.bdigital.uia.ve

	Usted revisa los objetivos del negocio a fin de						
	Ser el mejor en precios	Ser el mejor en calidad	Vender sólo en San José de Cúcuta	Vender a nivel nacional	Exportar su producto a otros países	Todas la anteriores	Nunca revisa objetivos
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Total	0,00	90,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

Estrategia del Negocio

Del análisis de las estrategias seguida por los empresarios, un 30,00% piensan en las ganancias y en la cartera de clientes; mientras que, el 20,00% piensa en las ventas y en exportar su producto (Ver tabla 21). A mayor cantidad de clientes, mayores ventas y mayores ganancias. Los negocios deben planificar como captar más clientes y definir las estrategias para tal fin. Se puede apreciar que las estrategias examinadas van de la mano, excepto, la de exportación, dado que es una estrategia reciente, que se viene dando, en las empresas nortesantanderinas.

Tabla 21. Estrategias del negocio

	Al momento de pensar en incrementar el nivel de su negocio, las estrategias están orientadas a aumentar					
	Ventas	Ganancias y/o Utilidades	Cartera de clientes	Exportar su producto	Nunca piensa en estrategias	Todas la anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	20,00	30,00	30,00	20,00	0,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos Específicos

Al examinar los objetivos específicos del negocio, para los empresarios es importante aumentar la calidad de los productos que actualmente vende (50,00%); Diversificar la línea de los productos (40,00%) y Competir por precios, específicamente, bajar los precios de sus productos (10,00%).

c.c Reconocimiento

Se nota que la calidad como estrategia, está latente en la mente de los empresarios. Cabe destacar que el mercado textil colombiano, se ha destacado por ofrecer una variedad de productos de buena calidad, telas de texturas y diseños variados, con precios acordes al producto, sin llegar a ser extremadamente caros. De ahí el éxito de las empresas textiles de Cúcuta, que durante años han sabido adaptarse a los tiempos modernos, sin dejar de pensar en satisfacer la necesidad de los clientes actuales y potenciales.

Tabla 22. Objetivos específicos del negocio

	Al momento de incrementar el nivel de sus ventas y utilidades que estrategias piensa aplicar		
	Competir por precios, bajar los precios de sus productos	Aumentar la calidad de sus productos que actualmente vende	Diversificar la línea de sus productos con la idea de aumentar las ventas
Nombre de la empresa	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	10,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00
Total	10,00	50,00	40,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

Programas de Trabajo

En la tabla 23 se aprecian los resultados relacionados con las actividades que se hacen en el negocio para discutir asuntos con el personal o los otros socios. Se puede deducir de las opiniones de los propietarios que en el 50,00% de las reuniones se evalúa el mercado actual y potencial, el 20,00% se habla sobre el presupuesto y la posibilidad de vender otros productos; mientras que, en un 10,00% se discute sobre la forma de trabajar.

c.c Reconocimiento

Se nota que existe una preocupación importante sobre el mercado actual y potencial. Cabe destacar que, en este proceso, las empresas deben diseñar estrategias de marketing adecuadas para hacer llegar sus productos a los clientes de forma adecuada, haciendo examinado los productos, el precio, la plaza y la promoción.

Por otra parte, planificar el prepuesto, no deja de ser menos importante. hay que tener en cuenta que determinar los ingresos y gastos de un periodo sirven de guía hacia el logro de los objetivos del negocio. Aunado al presupuesto, se tiene la diversificación de la línea de productos, que va acompañada de un estudio de mercado y la captación de nuevos clientes.

También, se nota que en las reuniones se discute sobre la forma de trabajar en el negocio a fin de mejorar, esto se puede traducir en cultura organizacional. Aspecto tales como, la forma de hacer el trabajo, que se hace, cuales son los valores, como se solucionan las dificultades, la situación de los colaboradores, son elementos que se pueden abordar a fin de funcionar correctamente.

www.bdigital.uia.ve

Tabla 23. Reuniones en el negocio

	Usted se reúne periódicamente con su personal o accionistas de su negocio para evaluar							
	Presupuesto: ingresos, costos y gastos	Mercado actual y potencial	Precios de sus productos	Posibilidad de vender otros productos, cambiarlos o disminuirlos en función del mercado	Forma de trabajo de su negocio para mejorar	Todas la anteriores	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

c.c Reconocimiento

Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	20,00	50,00	0,00	20,00	10,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

La Planificación: El Negocio

En la tabla 24 se aprecian los resultados relacionados con el interés por la planificación. A partir de opiniones de los empresarios, se deriva que al 100,00% le interesa la planificación como ayuda para incrementar el nivel de su negocio y ha aplicado las herramientas de la planificación.

La utilización de las herramientas de planificación dependerá de varios factores, tales como: tamaño del negocio, factores internos y externos, posición en el mercado, los recursos, entre otros aspectos. La planeación es muy importante en todas las áreas de la empresa, ya que todas tienen objetivos por alcanzar.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 24. Interés por la planificación

	Le interesa la planificación como ayuda para incrementar el nivel de su negocio		Ha aplicado usted alguna de las herramientas de la planificación en su negocio	
	Si	No	Si	No
Nombre de la empresa	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	10,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	10,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	10,00	0,00
Total	100,00	0,00	100,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

Al examinar el conocimiento de las herramientas de planificación (Ver tabla 25), se aprecia que el 50,00% de los propietarios conocen las herramientas

c.c Reconocimiento

FODA y las 5 fuerzas de Porter, el 40,00% solo conoce el FODA y, el otro 10,00% solo conoce las 5 fuerzas de Porter.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier empresa a fin de conocer una situación puntual. Los resultados de las variables analizadas permitirán obtener un diagnóstico para tomar decisiones estratégicas a fin de mejorar la situación actual del negocio. Es recomendable realizar sucesivos análisis FODA con el propósito de conocer el cumplimiento de los objetivos planteados en la planeación estratégica.

Por su parte, las 5 fuerzas de Porter permiten maximizar los recursos y superar a la competencia en un momento dado, gracias al estudio de la industria con el fin de conocer dónde está colocada una empresa con base en otra para ese momento. A partir de los resultados se pueden diseñar nuevas estrategias, detectar nuevas amenazas o encontrar nuevas oportunidades.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 25. Conocimiento de herramientas de planificación

	Conoce usted las herramientas de Planificación		
	FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	Las 5 fuerzas de Porter	FODA y las 5 fuerzas de Porter
Nombre de la empresa	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	10,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00
Total	40,00	10,00	50,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

Como se observa en la tabla 26, los resultados de las opiniones a los empresarios sobre las ventajas del uso de las herramientas de planificación para el negocio. Al respecto, el 50,00% de los consultados, consideran el sector textil en San José de Cúcuta es estable y las herramientas de planificación le ayudarán a mejorar el negocio; por su lado, el 40,00% consideran la economía de Colombia es estable y las herramientas de planificación también le ayudarán ser mejores.

Las herramientas de planificación permiten ser proactivo y dar dirección al negocio. Además, da claridad en lo que se quiere hacer y longevidad a la empresa; y, permite identificar objetivos estratégicos a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 26. Ventajas de las herramientas de planificación

	Las herramientas de Planificación podrían ayudarle a mejorar el nivel de su negocio, debido a las siguientes situaciones				
	La economía de Colombia es INESTABLE y su negocio necesita orientarse	La economía de Colombia es ESTABLE pero igual le ayudará a mejorar el negocio	El sector textil en San José de Cúcuta es INESTABLE y su negocio necesita orientarse	El sector textil en San José de Cúcuta es ESTABLE pero igual le ayudará a mejorar el negocio	Ninguna de las anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	40,00	10,00	50,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Al consultárseles sobre quién es el encargado de la planificación, se tiene que, según las opiniones de los propietarios, el 70,00% corresponde al dueño y el 30,00% sostiene que recae en una persona contratada (Ver tabla 27).

Debe quedar claro que la planificación es un trabajo en conjunto, a fin de concretar las ideas sobre lo que se quiere hacer en las distintas áreas del negocio. La información que se tenga, la experiencia y el conocimiento, son alguno de los elementos que favorecen el establecimiento del camino a seguir para en favor del crecimiento económico.

Tabla 27. Encargado de la planificación

	Al momento de aplicar las herramientas de planificación quien la ejecuta			
	El dueño	Una persona contratada para el efecto	Todos los anteriores	Ninguna de las anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	0,00
Total	70,00	30,00	0,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 28 puede apreciarse los resultados sobre el uso de las herramientas de planificación. Puede apreciarse que el 50,00% conoce las herramientas y ha empezado a utilizarlas; mientras que, el otro 50,00% siempre las ha utilizado y ha ido mejorando cada año en su uso.

Los resultados dejan en evidencia que las empresas textiles están bien encaminadas y, en consonancia con el uso de la planificación. Por su puesto,

c.c Reconocimiento

hay todavía un camino por recorrer, puesto que el conocimiento sobre la planificación y aplicación debe profundizarse a fin de hallar nuevas formas y maneras de lograr la eficacia empresarial.

Tabla 28. Uso de las herramientas de planificación

	Las herramientas de planificación las haya aplicado o no en su negocio					
	Las conoce, antes las aplicaba y ha dejado de aplicarlas	Las conoce, antes no las aplicaba, ha empezado a utilizarlas	Siempre las ha utilizado, y con la experiencia ha ido mejorando cada año	Si las conoce y no le interesa aplicarlas	No las conocía y recién ha comenzado a aplicarlas	No las conocía y no le interesa conocerlas y aplicarlas
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

La Planificación: El Entorno

En la tabla 29 se presentan los resultados de la consulta realizada a los empresarios sobre en entorno que rodea la planificación estratégica en San José de Cúcuta. Al respecto, al preguntárseles si las empresas en la ciudad de San José de Cúcuta desarrollan un proceso de planificación estratégica, el 70,00% piensan que no. Esto, deja entrever que las empresas están haciendo una planificación de forma empírica, sin seguir unos parámetros adecuados que la guíen a la consecución de objetivos claros con las estrategias adecuadas.

c.c Reconocimiento

Respecto a la pregunta sobre si la planificación estratégica, le ayudaría a mejorar el nivel de su negocio, un 50,00% piensan que les ayudaría. Hay que aclarar que el mercado textil es muy complejo y está marcado por la incertidumbre dado los acontecimientos bilaterales que afectan las empresas actualmente, por ello, es imprescindible realizar una planificación estratégica a corto y mediano plazo a fin de afrontar cualquier eventualidad dentro y fuera del negocio. La planificación tiene un rol importante en el proceso de la empresa, a través de la cual los negocios analizan el entorno, elaboran objetivos de acuerdo a los análisis, y posteriormente, diseñar las estrategias pertinentes.

Sobre la consulta de si los aspectos económicos, sociales o ambientales del país, pueden ayudar a mejorar su negocio, el 90,00% de los empresarios está totalmente de acuerdo. En el caso que nos ocupa, con una frontera cerrada con sus limitaciones y considerando la importancia del comercio en la Región, algunas empresas están estableciendo estrategias encaminadas a recuperar el sector comercial y manufacturero. Al respecto, se ha hablado de mayor inversión, encaminados al desarrollo de proyectos sociales y empresariales que beneficien a la zona, con una reforma tributaria que impacta positivamente en el Departamento del Norte de Santander.

www.bdigital.ula.ve

Por otra parte, al consultarles a los empresarios si consideran factores tales como: costo de los productos, mano de obra, competencia en el sector, importaciones de textiles de otros países, a fin de mejorar su negocio, el 90,00% respondió que los toma en cuenta. Cabe destacar que estas variables son importantes analizarlas en los planes de desarrollo a fin de propulsar el desarrollo del negocio y generar cambios estructurales tanto a nivel económico como en el posicionamiento de la entidad dentro de la ciudad y región.

Tabla 29. La planificación estratégica y el entorno de San José de Cúcuta

c.c Reconocimiento

	Piensa usted si las empresas en la ciudad de San José de Cúcuta desarrollan un proceso de planificación estratégica		Piensa usted que una planificación estratégica, le ayudaría a mejorar el nivel de su negocio		Considera usted los aspectos económicos, sociales o ambientales del país, para mejorar su negocio		Considera usted los factores tales como: costo de los productos, mano de obra, competencia en el sector, importaciones de textiles de otros países, a fin de mejorar su negocio	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	10,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00	10,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Total	30,00	70,00	50,00	50,00	90,00	10,00	90,00	10,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 30 se presentan los resultados del examen de la planificación estratégica y los nuevos mercados. A partir de los resultados se deriva que el 60,00% de los propietarios considera que la planificación le ayudara a mejorar las ventas a nivel nacional e internacional, de hecho, puede ayudar a las empresas a tener una mayor proyección cumpliendo sus metas de crecimiento. A pesar que las empresas analizadas son pequeñas y medianas empresas (PYMES), al igual que las grandes, tienen necesidad de la planeación, incluso cobra mayor importancia porque los recursos PYMES son más limitados. La planeación es un elemento fundamental, incluso más que otros aspectos operativos, porque se planea bien, se operar bien, sobre todo en ese objetivo de aumentar las ventas.

Cuando se les consulta a los propietarios sobre en conocimiento que tienen de las reglas del gobierno en temas de aranceles, exportación y otros, y si las

c.c Reconocimiento

leyes y/o reglamentos actuales le han favorecido a su negocio, el 100,00% dan un rotundo “no”.

Cabe destacar que para iniciar el proceso de exportación hay que tener muy claro los aspectos legales que las empresas deben cumplir para tal fin. Desde el año 2015, empresas del sector manufacturero y textil nortesantanderiano han iniciado una etapa de exportación gracias a la experiencia con el programa Mipyme Internacional Cúcuta, que es una de las herramientas para encontrar nuevos mercados y abre la ventana a veinticinco países. Con esto, debe quedar claro que exportar es crecer, y el impacto se ve reflejado en mayor volumen de ventas e ingresos, y mayor generación de empleo para la ciudad.

Tabla 30. La planificación estratégica y los nuevos mercados

www.bdigital.ula.ve

	Cree usted que la planificación le ayudara a mejorar las ventas a nivel nacional e internacional		Conoce usted las reglas de gobierno en temas de aranceles, exportación y otros		Piensa usted que las leyes y/o reglamentos actuales le han favorecido a su negocio	
	Si	No	Si	No	Si	No
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Total	60,00	40,00	0,00	100,00	0,00	100,00

Fuente: Elaboración Propia.

La Planificación: Conocimiento del Mercado

En la tabla 31 se pueden apreciar los resultados relacionados con las expectativas que se tienen de crecimiento. Al respecto, el 90,00% de los

c.c Reconocimiento

negocios tiene su marca propia y, esto ya es una ventaja para la planificación estratégica, dado que la marca es el intangible más importante de la empresa. La marca es lo que queda grabado en la mente de los clientes una vez consumido el producto. Por tal motivo, la marca debe dejar una huella indeleble en la mente de los clientes, que permita a los consumidores volver a comprar los productos que se venden gracias a la diferenciación que consigue con respecto a sus competidores.

Por otra parte, se puede notar que al 100,00% de los propietarios les gustaría exportar y, 90,00% consideran que las exportaciones les ayudarían a mejorar el negocio. Por lo tanto, en este punto, les queda un trabajo por hacer a las empresas textiles, con el propósito de involucrarse con la cámara de comercio y con las ferias de negocios de la región a fin de conocer nuevos clientes internacionales y comenzar a llevar sus productos a otros horizontes internacionales.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 31. Expectativas de crecimiento del negocio

	Si usted no exporta sus productos actualmente, le gustaría hacerlo		Tiene usted una marca propia para sus productos		Piensa que la exportación le podría ayudar a hacer crecer y mejorar su negocio	
	Si	No	Si	No	Si	No
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
Total	100,00	0,00	90,00	10,00	90,00	10,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

En la tabla 32 se presentan los resultados del estrato social a quien va dirigido los productos. Se puede notar que el 70,00% va dirigido al estrato 3 y el 30,00% al estrato 5.

El conocer y clasificar los clientes permite a los negocios adelantarse a las necesidades de los mismos, a fin de desarrollar un negocio más viable y rentable; la idea, es disponer de información que permita planificar correctamente las estrategias y hacerse de decisiones inteligentes. Al conocer el tipo de cliente, se puede mejorar su experiencia de compra y responder mejor a sus expectativas.

Tabla 32. Tipo de clientes del negocio

	Por la calidad y precios de sus productos, usted piensa que atiende a					
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	0,00	70,00	0,00	30,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

Al preguntárseles a los propietarios sobre el conocimiento de la competencia, el 80,00% conocen los competidores a nivel nacional (Ver tabla 33). Si se quiere tener éxito en un negocio, hay que conocer a la competencia, y focalizar cómo se puede superarlos con una fórmula ganadora. Al investigar el mercado e identificar los competidores, permite determinar con exactitud cómo ofrecer un producto de mejor manera.

c.c Reconocimiento

El verdadero reto a la hora de entender la importancia de analizar a la competencia está en satisfacer las necesidades tus clientes mejor que los competidores. La competencia es una referencia fiable en la que fijarse a la hora de hacer la planificación estratégica. Uno de los objetivos de analizar a la competencia es fijarse en lo que ellos hacen y la forma cómo lo hacen, esto permitirá saber que es buena idea para el negocio y que no lo es.

Tabla 33. Competencia del negocio

	Conoce usted la competencia de su negocio				
	Dentro de San José de Cúcuta	A nivel nacional	A nivel internacional	Todas las anteriores	Ninguno
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Total	10,00	80,00	0,00	10,00	0,00

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 34 se aprecian los resultados sobre la consulta realizada a los empresarios sobre el apoyo tecnológico y humano. Para el 60,00% la mano de obra calificada le ayudará a mantener o incrementar el nivel de su negocio, para el 20,00% La tecnología le ayudará a mantener o incrementar el nivel de su negocio y para el otro 20,00% una mezcla de mano de obra y la tecnología.

c.c Reconocimiento

En cuanto a la mano de obra, mientras más calificada sea, más posibilidades tendrá la empresa de crecer y el colaborador, tendrá más oportunidad de mejorar sus beneficios laborales. La mano de obra calificada como factor productivo es una condición de importancia para impulsar el crecimiento de las empresas. La mano de obra calificada tiene habilidades específicas y técnicas que aportan conjuntos de habilidades especializadas a las empresas que son esenciales para el desarrollo de nuevas técnicas o formas de hacer el trabajo.

La implementación de las tecnologías en los negocios hoy en día es una necesidad fundamental que permite estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, que permite mejorar los procesos y hacerse más competitivo tanto en el mercado nacional como internacional. Los usos de las tecnologías optimizan la productividad del negocio, porque están enfocadas en las necesidades del negocio y los trabajadores para acoplarse a los requerimientos y necesidades de las empresas modernas.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 34. Apoyo tecnológico y humano

	Piensa usted que		
	La tecnología le ayudará a mantener o incrementar el nivel de su negocio	La mano de obra calificada le ayudará a mantener o incrementar el nivel de su negocio	La tecnología - mano de obra calificada
Nombre de la empresa	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	10,00
Textilex del Oriente AS	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	0,00	10,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00
Total	20,00	60,00	20,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

En la tabla 35 se pueden apreciar los resultados relacionado con las ventajas que tienen las empresas para exportar. Al respecto, el 50,00% considera que tiene productos de calidad internacional para competir, el 30,00% cree que los acuerdos comerciales del gobierno con otros países le favorecen; mientras que el otro 20,00% piensa que tienen precios competitivos.

Cabe destacar que todas ventajas que tienen las empresas son válidas. De manera que, hay que aprovechar el trabajo que las empresas de otros sectores como la manufacturera o del calzado en cuanto a las exportaciones, a fin de recoger información valiosa.

Tabla 35. Ventajas para exportar

www.bdigital.ula.ve

	Si tiene posibilidades de exportar, usted piensa que se debe a		
	Que tiene precios competitivos	Que tiene productos de calidad internacional para competir	Que los acuerdos comerciales del gobierno con otros países le favorecen
Nombre de la empresa	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	10,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	10,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	10,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00
Total	20,00	50,00	30,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

En la tabla 36 se aprecian los resultados de los principales problemas que presentan los negocios textiles en San José de Cúcuta. Se deriva que el 70,00% considera que tiene problemas en la comercialización y el 30,00% en la organización de las empresas.

Al respecto, considerando el problema bilateral de paso fronterizo, se sabe que las ventas realizadas a clientes de Venezuela han disminuido, lo que hace replantease en las empresas del sector textil nuevos procesos de comercialización con otros clientes, sean estos nacionales o internacionales.

En cuanto a la organización de las empresas, la planificación estratégica va a ocupar un papel fundamental, dado que a medida que se establezcan nuevas estrategias y objetivos, se van a requerir cambios internos, a fin que la organización del negocio este cónsona con la planificación establecida; asimismo, los colaboradores sigan un camino hacia el logro de los objetivos.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 36. Problemas en los negocios textiles

	Piensa usted que los negocios textiles en San José de Cúcuta tienen problemas de					
	Organización en las empresas	En los procesos de producción	En los procesos de comercialización	En los niveles de tecnología para manejar el negocio y/o producir	Todas las anteriores	Ninguna de las anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex del Oriente AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Total	30,00	0,00	70,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

En la tabla 37 puede apreciarse los resultados de las ventajas de tener una marca propia. Para el 50,00% de los propietarios, las marcas propias Incrementan sus ventas, utilidades y su negocio en general, el 20,00% permite exportar su producto y el 30,00% considera una mezcla de las dos.

Las empresas textiles analizadas tienen una marca propia con las que pueden llegar a diferenciarse del resto de los competidores a través de sus productos y llegar a posicionarse en el mercado. Las ventajas de tener una marca propia son variadas, puede distinguirse: la diferenciación con los competidores, el establecimiento de la confianza y el posicionamiento en el mercado. Así que la marca personal es la tarjeta de presentación de la empresa, que apoya la búsqueda de una nueva posición del mercado, el lanzamiento de un producto o el ser una referencia dentro del sector textil.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 37. Ventajas de la marca

	Piensa usted que una marca propia le ayudaría a			
	Incrementar sus ventas, utilidades y su negocio en general	Exportar su producto	Todas la anteriores	Ninguna de las anteriores
Nombre de la empresa	%	%	%	%
Textilex UYN AS	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	0,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	0,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	0,00	0,00
Mio Textiles SAS	0,00	10,00	0,00	0,00
KBO Textil Colombia SAS	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	0,00	0,00	0,00	10,00
Total	50,00	10,00	30,00	10,00

Fuente: Elaboración Propia.

c.c Reconocimiento

La Planificación: Plan Operativo Anual

En la tabla 38 se pueden apreciar los resultados relacionados con la consulta a los propietarios sobre el Plan Operativo Anual (POA). El 90,00% de las empresas tiene un Plan Operativo Anual; solo un 30,00% ha recibido ayuda del Gobierno (10,00% Nacional y 20,00% Departamental). El POA es una herramienta para estructurar el negocio en un año y será la guía de actuación cuando surjan problemas importantes. El POA es un paso importante para ejecutar las estrategias y orientar el camino para alcanzar los objetivos.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 38. Plan Operativo Anual

	Basado o no en su Planificación, elabora usted Planes Operativos Anuales (POA)		Ha tenido ayuda del Gobierno, Departamento y/o Asociaciones para la elaboración de los planes estratégicos y/o POA		De quiénes ha tenido ayuda		
	Si	No	Si	No	Gobierno Nacional	Gobierno Departamental	Ninguno
Nombre de la empresa	%	%	%	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	0,00

c.c Reconocimiento

Textilmoda fashion LTD	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
Total	90,00	10,00	30,00	70,00	10,00	20,00	70,00

Fuente: Elaboración Propia.

Al consultárseles a los propietarios si sus Planes Operativos Anuales (POA), se basan en una planificación estratégica, el 100,00% aseguro con un rotundo sí; también, el 60,00% asegura que sus POA incluyen proyectos y/o tareas a realizarse con costo de cada una de ellas y el 40,00% consideran los responsables por cada una de los proyectos y/o tareas.

Los POA son una concreción del plan estratégico por áreas de gestión, y suelen elaborarse con una perspectiva anual. El POA abarca un horizonte de tiempo corto, con un alcance puntual y contiene detalles que incorporan la estrategia a las operaciones diarias. El grado de detalle es importante, dado que si se está planteando un POA para un área específica, conocer los costos y los responsables es de gran utilidad a fin de diseñar la estrategia correcta.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 39. Plan Operativo Anual y planeación estratégica

	Sus Planes Operativos Anuales (POA), se basan en una planificación estratégica		Sus Planes Operativos Anuales (POA), incluye temas tales como	
	Si	No	Proyectos y/o tareas a realizarse con costo de cada una de ellas	Responsables por cada una de los proyectos y/o tareas
Nombre de la empresa	%	%	%	%
Textilex UYN AS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex del Oriente AS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilera Cúcuta AS	10,00	0,00	0,00	10,00
Textilera Corozzo SAS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex Gómez y Quintero LTDA	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilex el Vendaval LTDA	10,00	0,00	0,00	10,00
Tu Maquila Textil SAS	10,00	0,00	10,00	0,00
Mio Textiles SAS	10,00	0,00	0,00	10,00
KBO Textil Colombia SAS	10,00	0,00	10,00	0,00
Textilmoda fashion LTD	10,00	0,00	0,00	10,00
Total	100,00	0,00	60,00	40,00

c.c Reconocimiento

Fuente: Elaboración Propia.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORES DE TEXTILES DE CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA

Introducción

La planeación estratégica es el proceso que permite diagnosticar el entorno de la organización y permite establecer la visión, misión y valores a fin de diseñar las estrategias adecuadas a fin de lograr los objetivos. La planeación estratégica permite asignar los recursos y encontrar caminos viables que favorezcan la toma de decisiones. La gerencia desempeña un papel importante en el establecimiento de estrategias a fin de proponer acciones que aseguren el desarrollo de actividades del negocio. La actividad realizada en la planeación ofrece un marco para el buen ejercicio de las funciones administrativas y abre un abanico de oportunidades para superar los riesgos e incertidumbre en pro de la estabilidad organizacional.

www.bdigital.ula.ve

La planeación estratégica va a permitir enfrentar el futuro de cara a orientar los esfuerzos hacia metas realistas orientada a varios años a fin de enfrentar los cambios del ambiente y emplear mejor los recursos. El éxito de la organización es de vital importancia para su subsistencia, de ahí, que la misión, los valores y los objetivos deben estar plasmados en un plan estratégico que oriente a los empresarios y gerentes en el estudio del entorno, la toma de decisiones y el control. Al respecto, en las siguientes líneas se exponen algunos lineamientos a seguir para llevar a cabo la planeación estratégica. La planeación estratégica da luces sobre lo que se quiere conseguir y permite lograr una gestión excelente de la organización.

c.c Reconocimiento

Objetivos

Establecer unos lineamientos sobre la planeación estratégica dirigido a los gerentes de las empresas comercializadoras de textiles. Este es un paso previo para revisar factores tales como la misión y la visión.

Lineamientos para la Planificación Estratégica

Visión

La visión es el camino por el cual se dirige la empresa en el largo plazo, permite orientar el rumbo de la organización. Al momento de definir la organización debe considerar aspectos tales como el futuro deseado y los valores que guiarán a la organización. La visión es más amplia que la misión, por lo que su contenido debe permitir a los grupos de interés identificar los valores de la entidad y la forma en cómo quiere ser vista. A través de la visión se puede distinguir las aspiraciones de la organización y la proyección futura.

www.bdigital.ula.ve

La visión es el marco de referencia de los que la organización quiere hacer en el futuro. El sueño que se quiere concretar, la meta que se quiere perseguir, los deseos de lo que se quiere tener, son solo algunos elementos que permitirán concretar una estrategia coherente que apunte a objetivos que permitan afrontar el entorno regulatorio, económico, competitivo para lograr el éxito organizacional. la visión define el camino en el largo plazo y permite configurar las decisiones en pro del crecimiento y la prosperidad.

Misión

El establecimiento de la misión debe dar respuesta al compromiso de la organización y lo que se quiere lograr. La misión es el establecimiento de la finalidad estratégica de la organización. La misión describe la razón de ser de

c.c Reconocimiento

la organización y la distingue de otras organizaciones. De ahí que para su establecimiento debe considerarse aspectos tales como:

- El propósito de la organización.
- Descripción de lo que la organización hace.
- Identificar los usuarios o beneficiarios de los bienes o servicios.
- Establecer el efecto de lo que se quiere lograr.

la misión debe permitir a los interesados comprender la esencia del negocio, de ahí, que los propietarios del negocio deben estar involucradas en el proceso de definición y aprobación de la misma. La misión debe describir la naturaleza del negocio y explicar el sentido de la organización en la sociedad. La misión es el motivo de la existencia de la organización y permite la dirección en el largo plazo.

www.bdigital.ula.ve

Valores

Los valores son los principios morales que van a ser la base para tomar las decisiones. Los valores son los que van acotar el camino que se debe seguir en el futuro teniendo como base unos principios logados al comportamiento de las personas.

Diagnóstico de la situación: análisis FODA

Esta herramienta permite conocer la realidad de la organización y trabajar con la información que se tiene de la misma a fin de examinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis permite interactuar con las características del negocio y el entorno. El análisis puede ser usado en todos los niveles de la organización y los resultados son de gran utilidad para el establecimiento de las estrategias claves para el logro del éxito; de ahí, que

c.c Reconocimiento

el análisis FODA debe centrarse en las fortalezas y debilidades internas y compararlas con las oportunidades y amenazas del entorno.

Este análisis permite examinar las características de la organización con el entorno y puede ser usado en todos los niveles de la organización. Los resultados obtenidos a partir del análisis FODA son de utilidad para establecer las estrategias y ayuda a determinar algunos factores claves para lograr el éxito organizacional. El diagnóstico del ambiente permite descubrir la forma en que factores tales como el económico, tecnológico, cultural, político y, los competidores, proveedores o clientes, afectaran las operaciones. Así, a partir del diagnóstico de la situación se pueden descubrir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son fundamentales en el proceso de planeación de la organización.

Amenazas y Oportunidades

www.bdigital.ula.ve

Los gerentes deben analizar las fuerzas del entorno a fin de identificar las oportunidades y las amenazas. Este análisis debe hacerse de forma regular a fin de conocer su evolución en el pasado, presente y futuro. En este sentido es recomendable analizar aspectos tales como la política, las leyes, los proveedores, los competidores, entre otras variables a fin de determinar las estrategias adecuadas.

El ambiente externo normalmente está fuera del control de la organización, por lo que es recomendable analizar en principio en ambiente empresarial, para luego pasar a un ámbito nacional e internacional. Analizar el ambiente inmediato, permite estudiar la industria, los competidores, el mercado y el impacto de la globalización. En cuanto al análisis del ambiente nacional requiere analizar las tendencias nacionales y hechos que podrían afectar a la organización en el futuro. Respecto al macroambiente, supone analizar los factores internacionales. De esta manera, se tiene que las comercializadoras

c.c Reconocimiento

de productos textiles deben establecer estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y disminuir las repercusiones externas.

Fortalezas y Debilidades

En esta fase el gerente va a poder examinar las fuerzas y debilidades internas. Por lo tanto, el gerente puede evaluar su posición competitiva, sus habilidades y capacidades en aspectos tales como el recurso humano y el recurso financiero. El estudio del ambiente interno lleva a pensar que en alternativas se deben aplicar para aprovechar las fortalezas en detrimento de las debilidades.

Desarrollo de la Estrategia

Para desarrollar las estrategias, están deben desarrollarse en función de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los gerentes deben procurar que las estrategias ayuden a lograr la misión y los objetivos de la organización. Las estrategias deben responder a las necesidades de la organización

www.bdigital.ula.ve

Elaboración del Plan Estratégico

El plan estratégico se elabora tomando como base la misión y el análisis del entorno. El plan estratégico integra los objetivos, las políticas y las acciones que la organización va a seguir, las cuales deben estar organizadas de manera coherente. El plan estratégico se convierte en un programa de lo que se quiere conseguir y como conseguirlo, por ello, hay que elaborar un documento para concretar las acciones que van a llevar a la organización alcanzar una gestión exitosa.

c.c Reconocimiento

Elaboración de Planes Tácticos

Los planes tácticos son un apoyo fundamental para llevar a cabo el plan estratégico. Los planes tácticos son planes específicos que ayudan a lograr la visión de la organización. los planes estratégicos son el mapa de acción que permite lograr la visión establecida.

Control del Plan Estratégico

El control va permitir hacer el seguimiento del plan estratégico. Para realizar el control, la organización puede diseñar instrumentos de seguimiento y revisión de los planes que permitan conocer el alcance de los mismos. El control permite conocer la forma en cómo se están desarrollando las estrategias y tomar

Revisión del Plan Estratégico

www.bdigital.ula.ve

Considerando que las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante que en algunos casos variables tales como la política, la economía o el desarrollo tecnológico lo hacen impredecible. De ahí que se hace necesario una revisión de los planes a fin de adaptarlos al contexto y la realidad del momento a fin de facilitar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos. La revisión va a permitir medir los resultados y compararlos con los objetivos planteados.

Etapas del Plan Estratégico

Etapa 1. Análisis de la situación

Esta etapa permite conocer la situación actual en la que opera la organización. Con esta etapa el gerente puede diagnosticar la situación, conocer la situación interna y externa de la organización.

c.c Reconocimiento

Etapa 2. Establecimiento de la visión, misión y objetivos

Estos elementos son los que van a dar dirección a la organización y son aspectos que van a ser medidos para saber el avance del plan.

Etapa 3. Plan de actuación

El plan de actuación comprender las acciones que la organización va ha seguir de forma coherente.

Etapa 4. Control

Esta etapa permite conocer cómo se están aplicando las estrategias a fin de tomar las medidas correctivas cuando sea necesario. Esta etapa permite hacer las mediciones del logro de los planes con la simple comparación entre lo planificado y los logros alcanzados a una fecha determinada.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido por objetivo analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Una vez realizado el trabajo empírico los resultados permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo 1 relacionado con el estado de arte de la planificación estratégica se tiene que para llevar a cabo la planeación estratégica se debe cumplir con las normas internas de la organización y también se debe considerar a las empresas comercializadoras de textiles del entorno, este ejercicio permitirá contemplar acciones diferentes a las que se venían aplicando y permitirá encontrar nuevas alternativas generadoras de los procesos de calidad. A medida que los gerentes de las empresas implementen estrategias desarrollarán la habilidad de establecer procesos que conduzcan desarrollar una visión que les de ventajas competitivas.

www.bdigital.ula.ve

Las organizaciones en general buscan coordinar el trabajo de la mejor manera posible para que el equipo de trabajo use los recursos de la mejor manera. La planeación estratégica ayuda a coordinar las acciones a fin de cumplir los objetivos con el planteamiento de una misión, visión y objetivos que orienten el desarrollo de todas las unidades de la organización en el tiempo a fin de lograr las aspiraciones que se tienen sobre el futuro. Cabe destacar que todas las personas en la organización deben conocer el plan estratégico para que los objetivos sean desarrollados de manera coherente y del mismo equipo de trabajo surjan ideas que ayuden a controlar las acciones y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. La panificación estratégica se presenta como una herramienta que permite a las organizaciones lograr sus objetivos gracias al establecimiento de estrategias que ayudan a direccionar lo establecido en la misión y visión.

c.c Reconocimiento

En cuanto al objetivo 2 relacionado con los modelos de planeación estratégica se tiene que los modelos de Fred David, Marwin Bower y Harold Koontz, coinciden la revisión de la visión, misión objetivos y el ambiente de la organización. Para lograr los objetivos estratégicos es importante identificar las oportunidades y amenazas del entorno y, las fortalezas y debilidades todo esto a fin de enlazar las estrategias con los objetivos organizacionales. El proceso de diagnóstico del ambiente permite conocer que se debe mejorar y aprovechar las oportunidades futuras y contrarrestar los efectos negativos. Uno de los pasos más importante destacables en los distintos modelos es el establecimiento de estrategias las cuales deben evaluarse cuidadosamente tomando en cuenta los riesgos subyacentes.

Las estrategias se convierten en el curso de acción para lograr los objetivos; el desafío es lograr hacer las cosas de manera diferente a la competencia para colocar a la organización en una situación ventajosa en el mercado. Como parte del proceso de planeación la asignación de recursos a cada unidad de la organización juega un papel fundamental en el despliegue de las acciones que tengan un impacto real en las acciones emprendidas.

www.bdigital.ula.ve

En cuanto al objetivo 3 relacionado con el sector textil en Colombia, se tiene que este sector tiene una participación importante en la economía colombiana por la generación de empleo y la dinamización de la actividad económica. La dinamización se extiende a las empresas comercializadoras de productos textiles dada la contratación de personal y la comercialización de productos a clientes nacionales y extranjeros. La apuesta está en que cada día los sean más competitivos e innovadores, ofreciendo productos de calidad y hacer que los negocios sean sostenibles en el tiempo.

Las empresas comercializadoras de textiles juegan un papel clave en la venta de productos provenientes de las redes empresariales nacionales, sobre todo las provenientes de Bogotá y Antioquía. En la actualidad, considerando la

c.c Reconocimiento

tendencia mundial orientada a productos responsables con el medio ambiente, la comercialización de productos verdes muy relacionados con los temas éticos hace que se oferten productos amigables con el medio ambiente y asegura una comercialización efectiva hacia unos clientes cada vez más exigentes.

Respecto al objetivo 4 relacionado con el estudio sobre la planeación estratégica de las empresas comercializadores de textiles de Cúcuta, se tiene en principio que a pesar que los empresarios conocen la planeación estratégica todavía hay una tarea pos hacer a fin de implementar las herramientas necesarias a fin de establecer visiones, misiones y objetivos que sean del conocimiento de todos los colaboradores para lograr un compromiso al logro de las metas.

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas en estudio comercian sus productos en el Departamento del Norte de Santander, esto deja entrever que las empresas comercializadoras de textiles tienen un camino por recorrer en proyectos de crecimiento empresarial a otros Departamentos a fin de paliar los problemas económicos que enfrenta la región.

www.bdigital.ula.ve

Asimismo, de los resultados se deriva que el 60,00% de las comercializadoras de textiles son dirigidas por los propietarios, reivindicándose que son empresas familiares, las cuales tiene un fuerte arraigo a la ciudad de Cúcuta. Resulta de interés que el vínculo que mantienen en su mayoría las empresas en estudio con la Cámara de Comercio les facilita tener acceso a cursos de formación y eventos que les pueda orientar en el proceso de establecer una planeación estratégica o por lo menos, en la formulación de estrategias flexibles que ayuden al crecimiento económico.

En cuanto a la misión y objetivos se nota como los empresarios tienen un gran interés en mantenerse en el largo plazo; sin embargo, se nota que hace falta reforzar un poco más el establecimiento de los objetivos a fin de idear

c.c Reconocimiento

estrategias que permitan asignar los recursos y dirigir los esfuerzos de forma adecuada. De ahí también surge la necesidad de monitorear las actividades a fin de evaluar la ejecución de las estrategias. Por otra parte, del estudio se comprueba que los entrevistados conocen sobre la planeación estrategia y están muy dispuestos a implementarla dada la ayuda significativa que se tiene en los procesos y en la dirección del negocio.

Este trabajo permitió proponer unos lineamientos para llevar a cabo la planeación estratégica considerando su importancia para la gestión de las empresas comercializadoras de textiles. La idea es que el gerente logre llevar a cabo una gestión adecuada de los recursos en pro de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de la empresa en el sector comercial. Con esto, las empresas comercializadoras de textiles se adaptarán a los cambios del tiempo y podrán ser más competitivas con el uso de los lineamientos propuestos.

www.bdigital.ula.ve

Finalmente, cabe destacar que este trabajo deja una línea de investigación abierta para que se continúe trabajando sobre el estudio de la planificación estratégica en distintos sectores productivos; además, hay que destacar el aporte del conocimiento a las ciencias administrativas, dado lo resultados empíricos hallados en esta investigación.

c.c Reconocimiento

RECOMENDACIONES

Las empresas comercializadoras de textiles deben comprender y concientizarse sobre los beneficios de la planificación estratégica; así, se deben buscar los medios necesarios diseñar las acciones a fin de lograr niveles positivos de competitividad en la región. Hay que dar paso a una planeación estratégica participativa, que recoja ideas de los colaboradores a fin de enfrentar el entorno tan cambiante. Hace falta comprender las bondades que ofrece la planeación estratégica para enfrentar la incertidumbre.

Es importante vincularse más con el Estado a fin de lograr un apoyo en el otorgamiento de créditos para invertir en equipos y materias primas que representaría la comercialización de productos de mayor calidad además de mejorar la economía de la región.

Se deben llevar a cabo capacitaciones de los colaboradores a fin de concienciarlos sobre la planificación estratégica y aspectos tales como la visión, misión, objetivos y planes para que apoyen los planes y se logre un trabajo conjunto en pro de las metas establecidas.

www.bdigital.uta.ve

c.c Reconocimiento

REFERENCIAS

Arranz, A. (1995). Planeación estratégica integral. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.

Arias, F. (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (4a ed.) Caracas: Episteme.

Arroyo López, M. E. y Cárcamo Solís, M. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México. Economía y Sociedad, XIV(25), 51-68.

Bravo Carpio, J. L. y Cuzme Ortega, K. E. (2012). Análisis sectorial de la industria textil ecuatoriana y diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa MODATEX S. A. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

Castañeda, L. (2009). Alta dirección en las Pymes. México: Poder.

Castelán, B. (1985). Planeación estratégica y control de gestión su interacción. México: ECASA.

Carrillo, D. (2010). *Diagnóstico del sector textil y de la confección*. Colombia: Instituto Nacional de Estadística y de Censos.

Cock, J.P., Guillén, M., Ortiz, J. y Trujillo, F. (2004). Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú. Tesis de Maestría no publicada. Pontificia Universidad Católica, Perú.

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación

c.c Reconocimiento

Edersheim, E. H. (2004). McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership. United States: Jhon Wyley & Sons.

Encolombia. (2016). Industria textil. [Página Web en línea]. Disponible: https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/industriatextil/ [Consulta: 14, Noviembre 2016].

Freije, U. A. (2002). La estrategia empresarial con método. España: Desclee de Brower.

Gálvez, A. E. (1993). Planeación estratégica en los negocios. Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas. México: Ecasa.

Gómez, C. G. (1994). Planeación y organización de empresas. México: Mc Graw Hill.

González Vázquez, E. (2010). Planeación estratégica caso práctico MARALIS. Universidad Autónoma de Aguas Calientes, México

www.bdigital.ula.ve

Hellriegel, D., Slocum, Jr. J. W. y Jackson, S. E. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias. México: Thomson Cergage Learning.

Hellebust, K. y Krallinger, J. (1991). Planeación Estratégica Práctica. México: Compañía Editorial Continental.

Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial. (2010). Industria de las confecciones su y visualizacion internacional. Colombia: IMEBU.

Jiménez, J. (2005). Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas. México. Pirámide.

Koontz, H y Weihrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

c.c Reconocimiento

Koontz, H. Y., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill.

Lerma Kirchner, A. E. (2003). Planes estratégicos de mercadotecnia. México: Sistemas de información Contable y Administrativa.

Martínez, F. (2002). Planeación Estratégica Creativa. México: PAC.

Mendez, C. (2003). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 3era Edición. Bogotá, Colombia.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamérica

www.bdigital.ula.ve

Moreno Jaramillo, J. E. (2012). Planeación estratégica para la compañía Flekos Sport S. A. Universidad ICESI, Colombia.

Pérez Lavín, M. A. (2007). Procesos de planificación estratégica en empresas que operan en Chile: cambios profundos versus mejora continua. Chile: Dolmen.

Pingping, C. (2013). Análisis del comercio exterior del textil chino. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Olarte Jaramillo, P. y Santacruz Villota, A. (2016). Gestión estratégica empresarial de las empresas líderes del sector textil colombiano. Colegio de Estudios Superiores en Administración, Colombia.

Orduña Domingo, M. T. y Duque Suárez, G. V. (2014). La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las

c.c Reconocimiento

pymes en el Ecuador. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2013). Informe sobre el Desarrollo Industrial 2013. Estados Unidos de América: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2003). Fundamentos de Administración. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Ruiz de Haro, M. I. (2012). Orígenes, evolución y contextos de la tecnología textil: la producción del tejido en la prehistoria y la protohistoria. @rqueología y Territorio, 9, 133-145.

Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. (2ª ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.

www.bdigital.ula.ve

Serna Gómez, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: LEGIS.

Solé Cabanes, A. (2014). El pilling en los artículos textiles. *3C Tecnologías*, 3(1), 34-51.

Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.1998

Terry, G. (1980). Principios de Administración. México: Continental.

Valdivieso, C. R. (1994). Planificación Estratégica. Colombia: Andrés Bello

Vera Muñoz, G. y Vera Muñoz, M. A. M. (2012). La Trayectoria tecnológica de la industria textil mexicana. *Frontera Norte*, 25(50), 155-186.

c.c Reconocimiento

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México: Grupo Editorial Patria.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Granica.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 35, 1-10.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

ANEXOS A

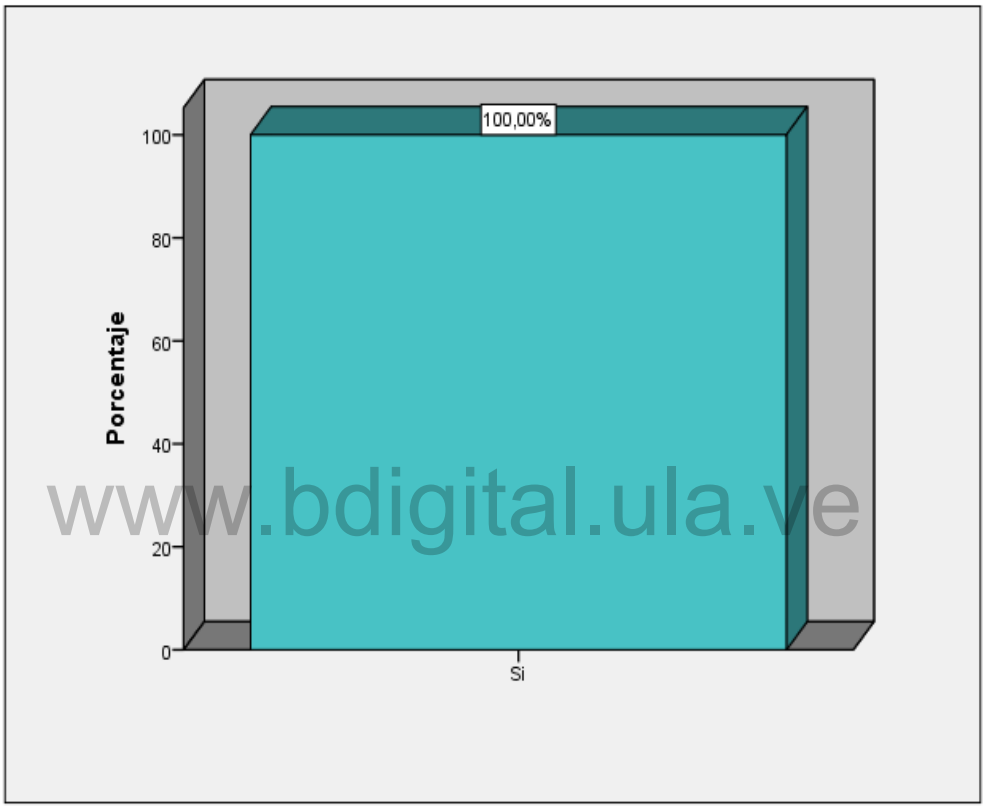
DATOS DE LA EMPRESA

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-1]

[Registro]



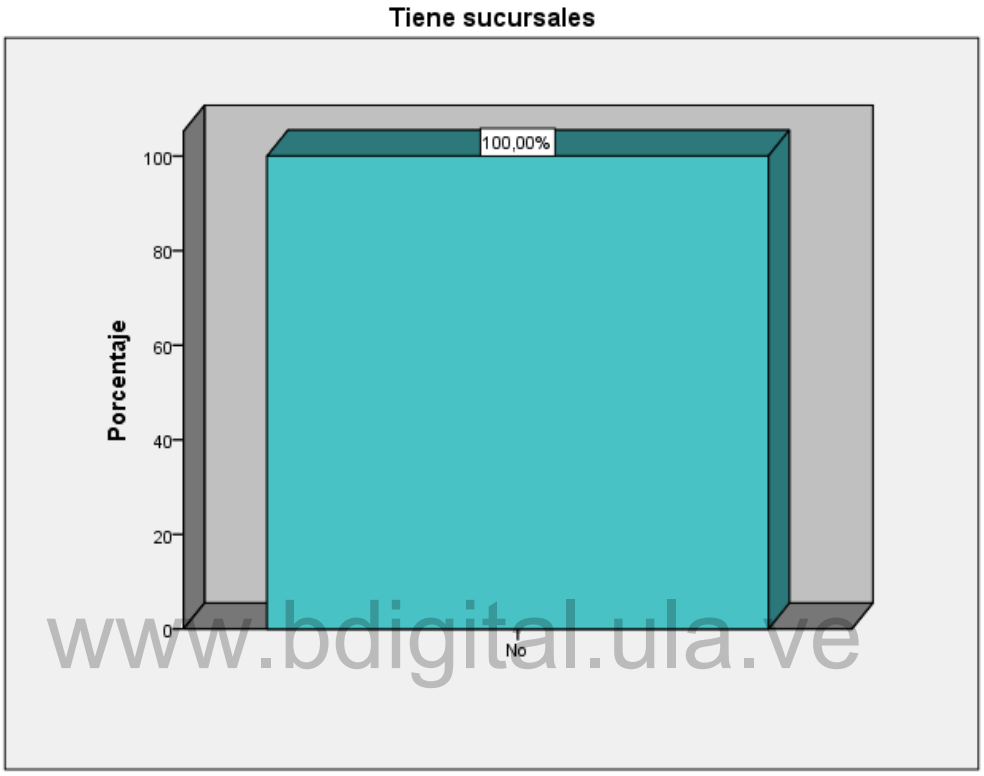
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 1. **Registro del negocio.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-2]

[Sucursales]



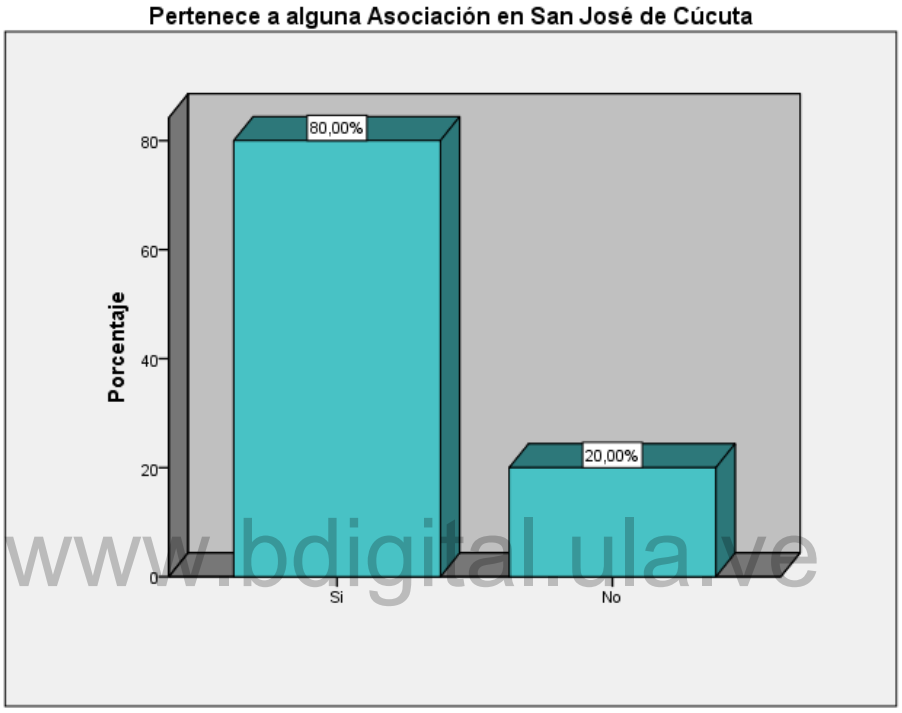
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 2. **Sucursales del negocio.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-3]

[Asociación en Cúcuta]



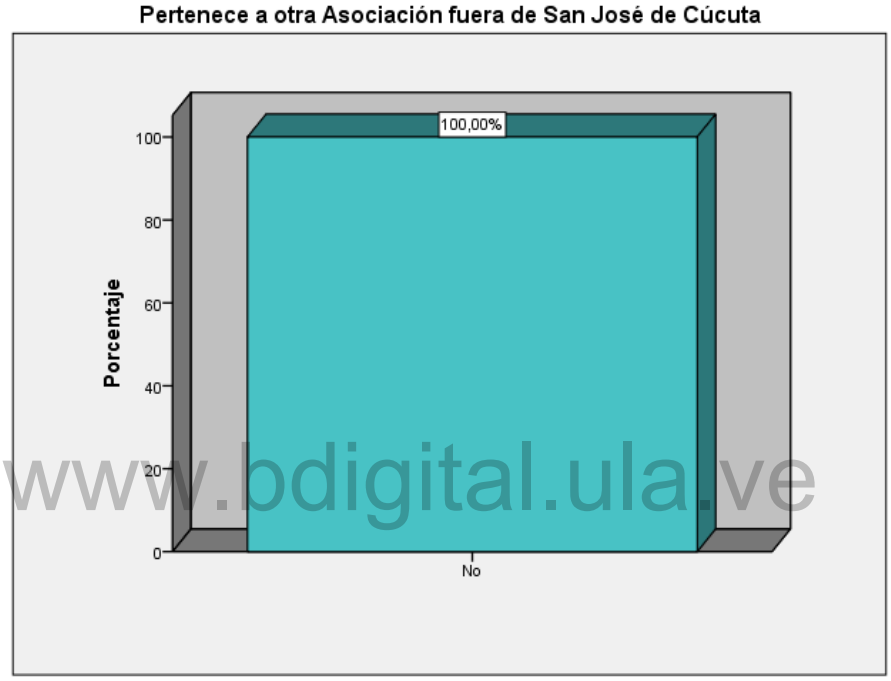
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 3. **Participación en asociación en Cúcuta.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-4]

[Asociación Fuera de Cúcuta]



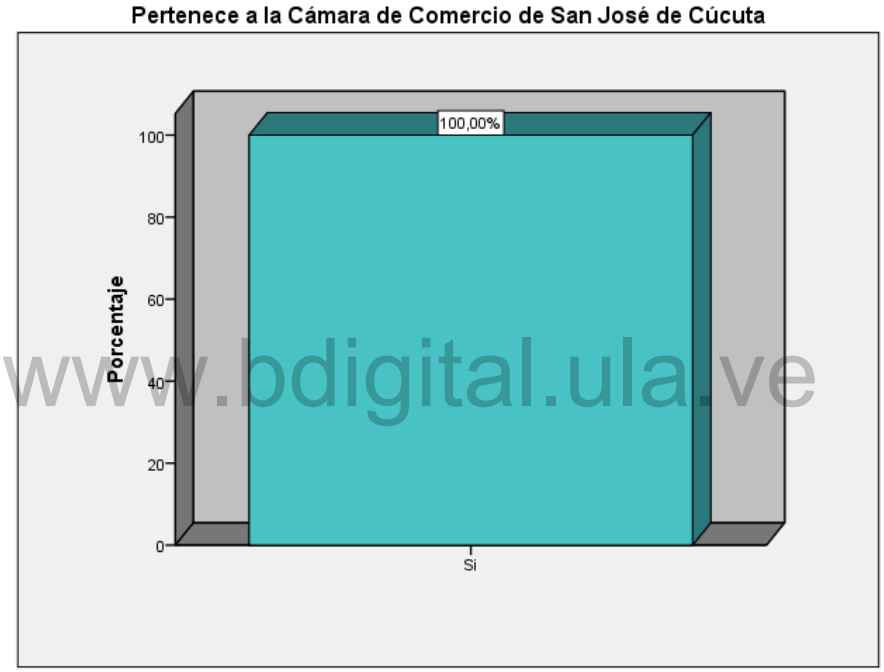
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 4. **Participación en asociación fuera de Cúcuta.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-5]

[Cámara de Comercio]



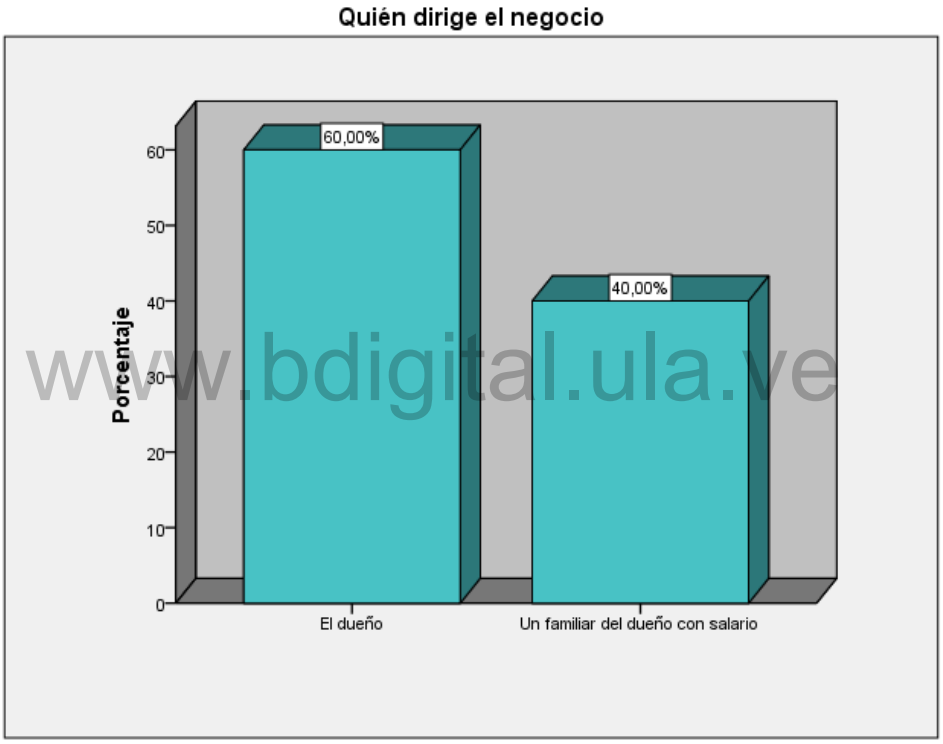
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 5. **Participación en cámara de comercio.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-6]

[Dirección del Negocio]



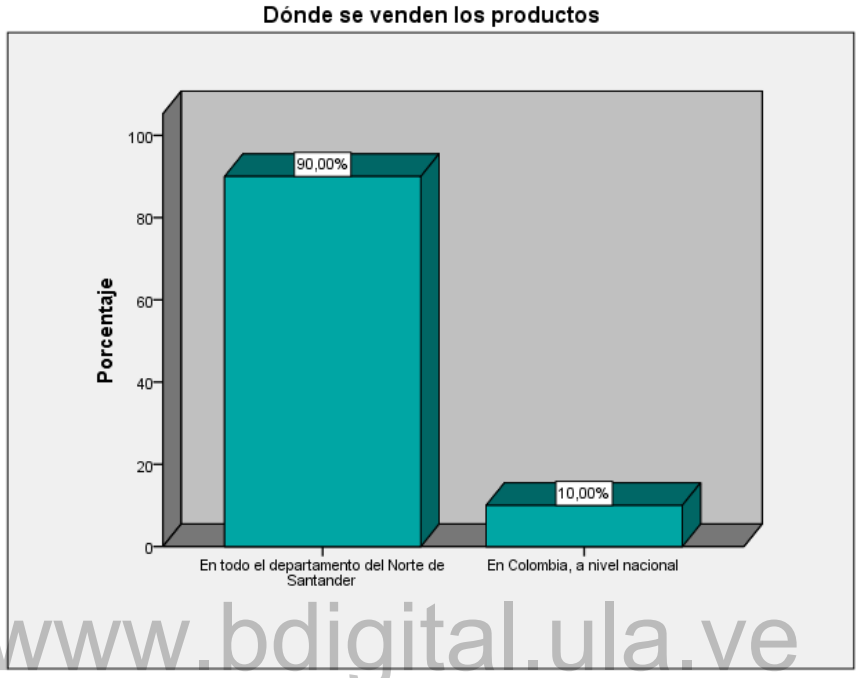
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 6. **Dirección del negocio.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-7]

[Lugar de Venta]



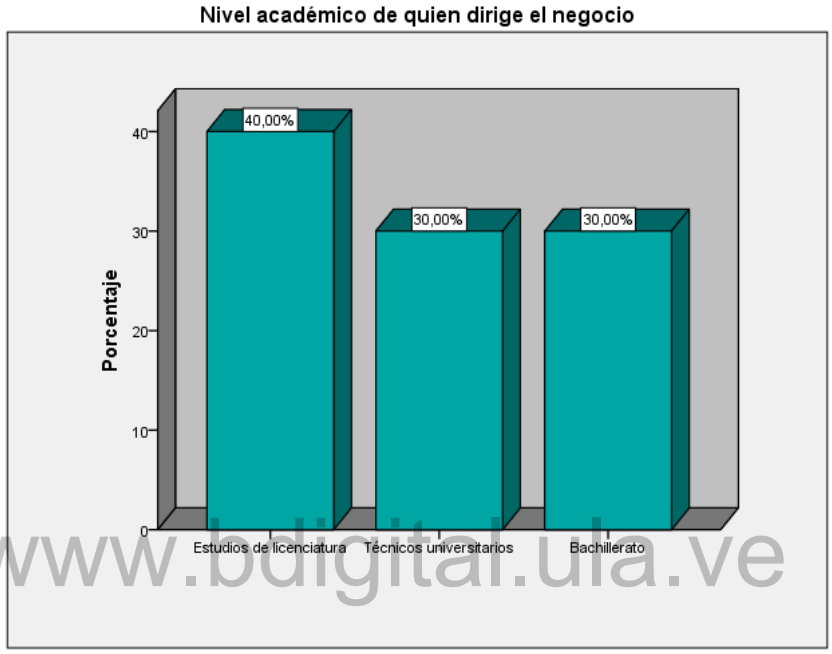
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 7. **Lugar de venta de los productos.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO A-8]

[Nivel Académico del Gerente]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 8. **Nivel académico del gerente.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS B

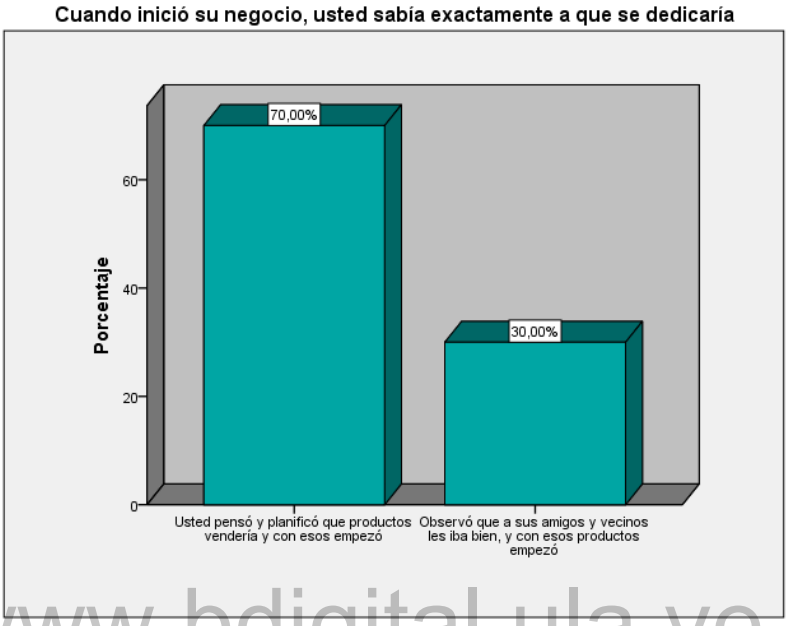
MISIÓN DE LA EMPRESA

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO B-1]

[Misión]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 9. **Inicio del negocio.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO B-2]

[Misión]

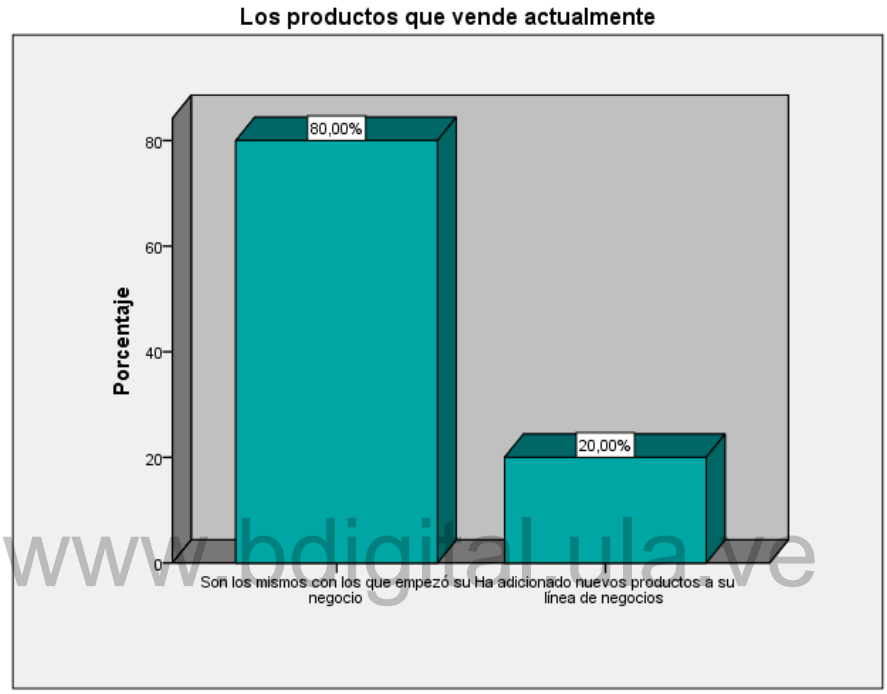


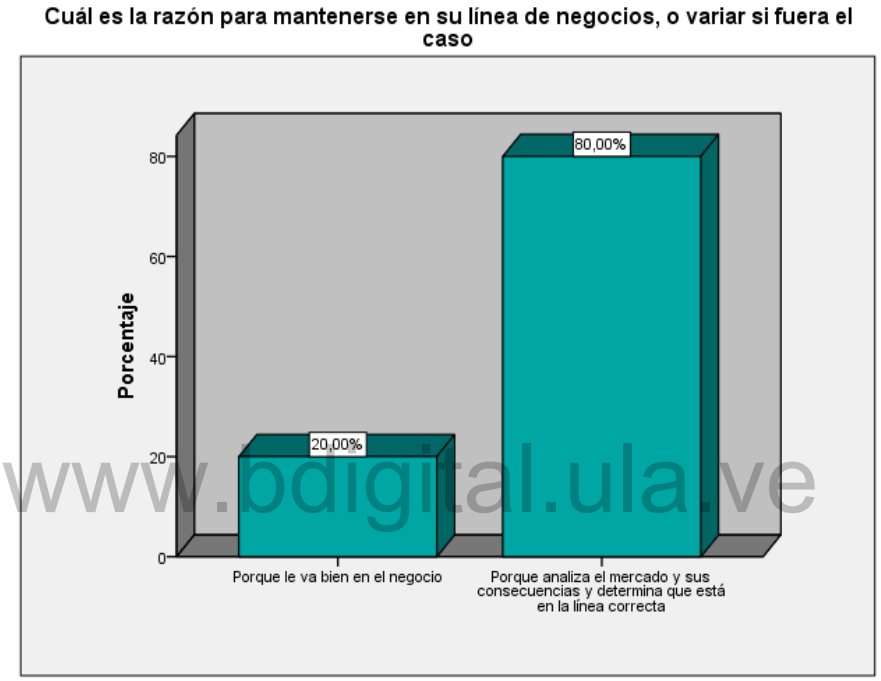
Gráfico 9. **Productos que vende.**

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO B-3]

[Misión]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 10. **Línea de negocio.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS C

VISIÓN DE LA EMPRESA

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO C-1]

[Visión]

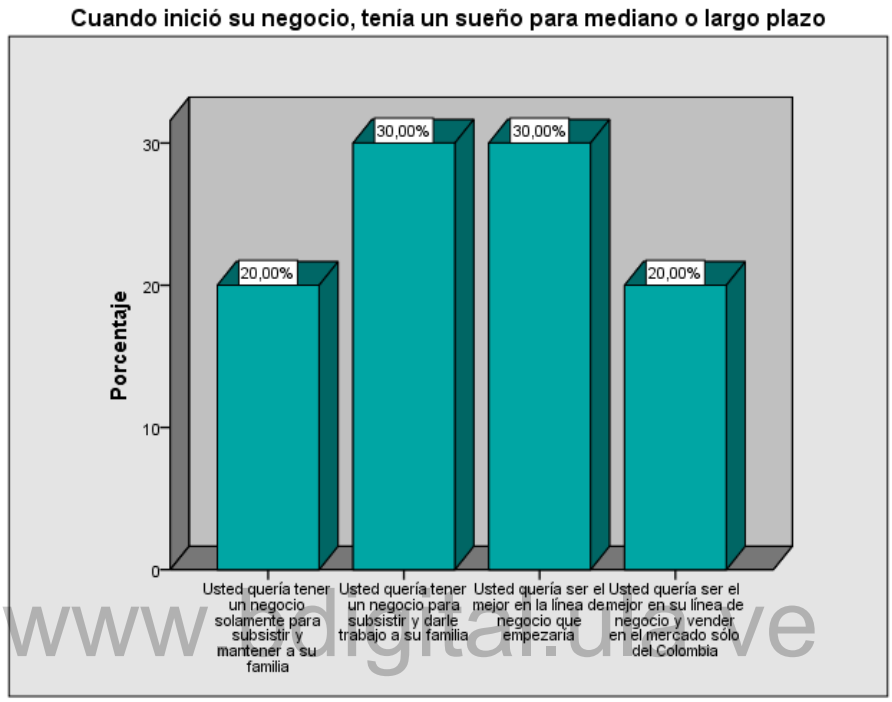


Gráfico 11. **Sueño del negocio.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS D

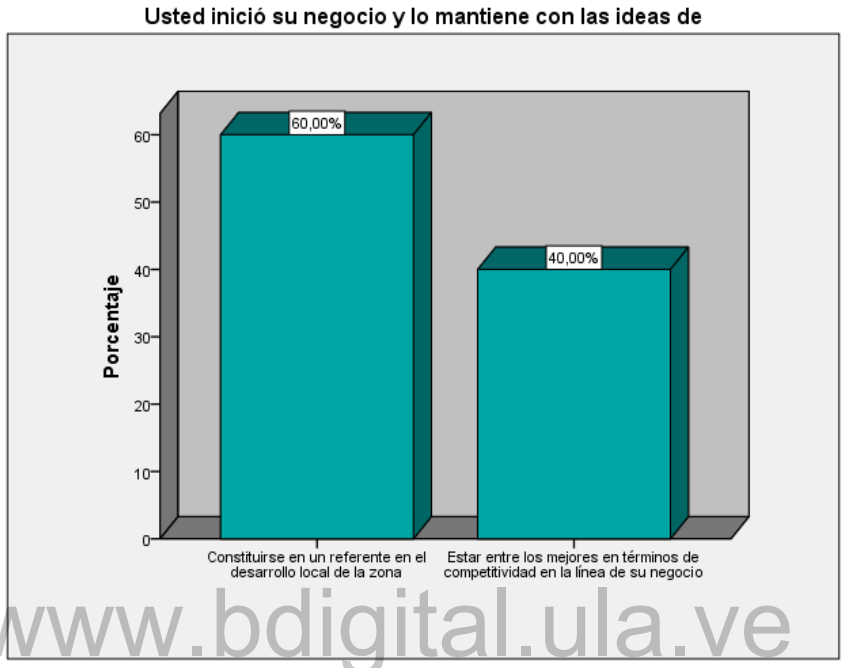
VALORES DE LA EMPRESA

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO D-1]

[Valores]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 12. **Valores del negocio.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS E

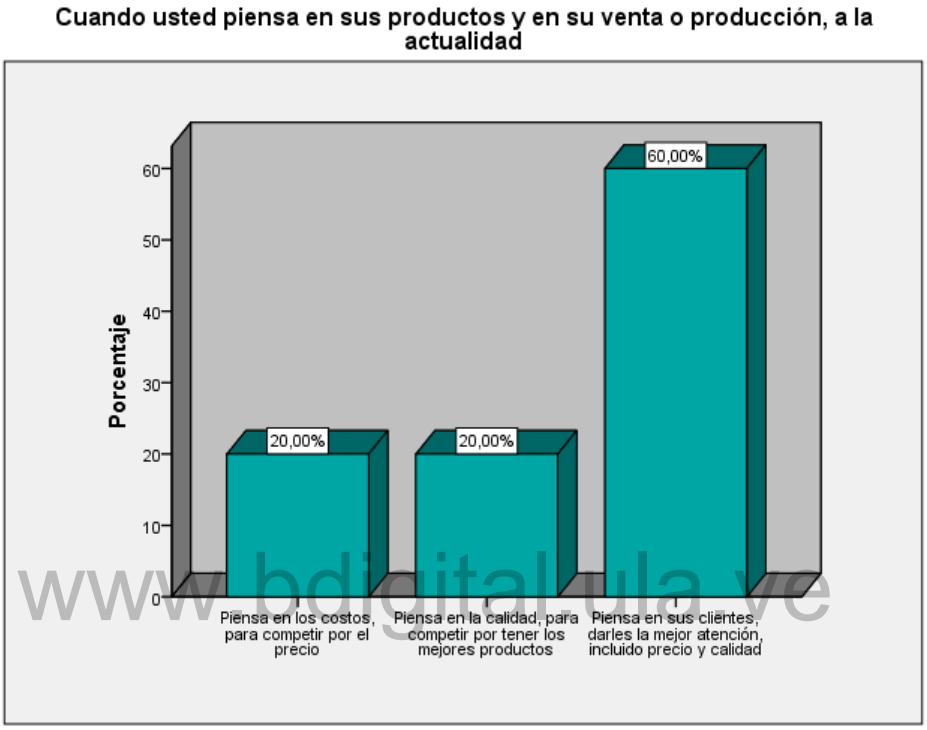
DISCIPLINA DEL NEGOCIO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO E-1]

[Disciplina]



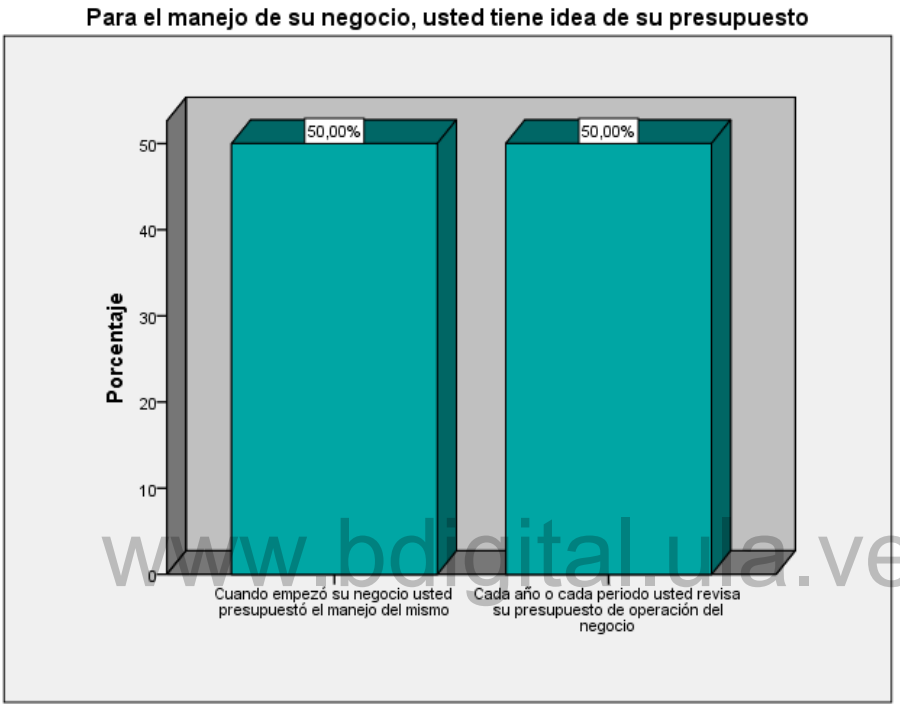
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 13. **Prioridades del producto.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO E-2]

[Disciplina]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 14. **Conocimiento del presupuesto.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS F

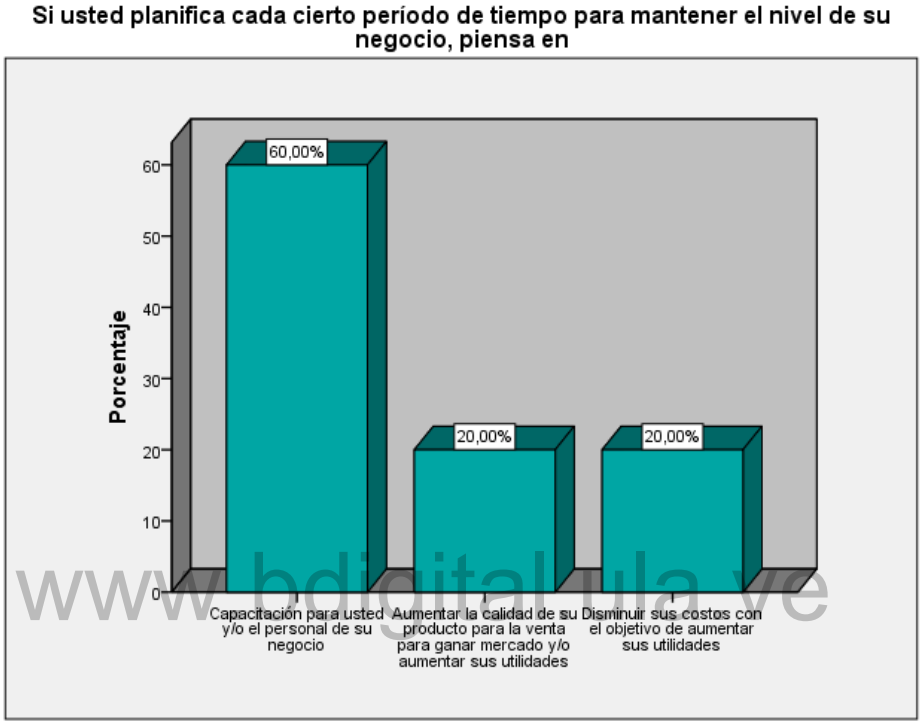
FACTORES CLAVE DE ÉXITO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO F-1]

[Factores Clave]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 15. **Prioridades en la planificación.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS G

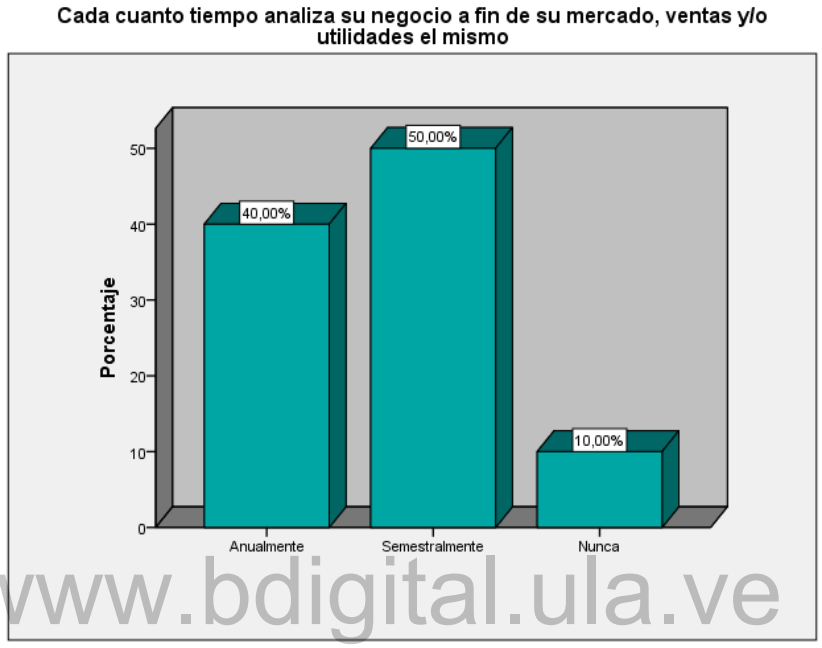
OBJETIVOS DEL NEGOCIO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO G-1]

[Objetivos]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 16. **Análisis del negocio.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO G-2]

[Objetivos]

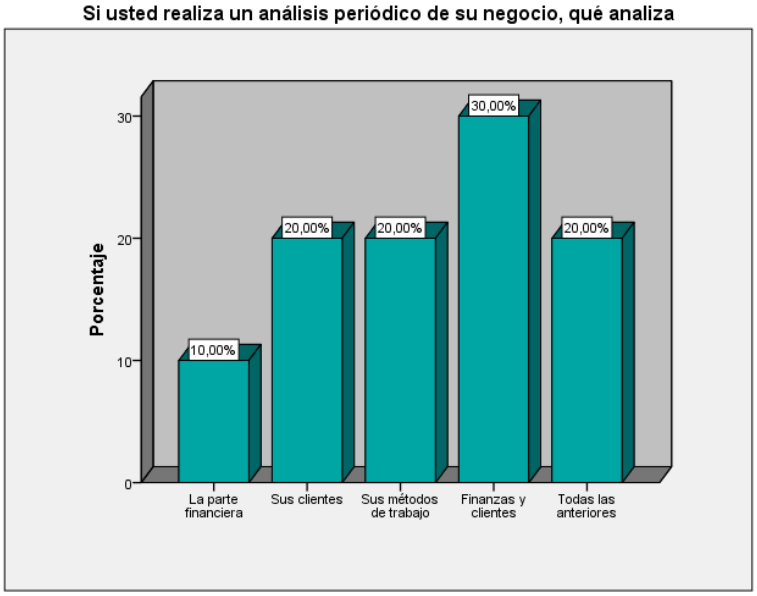


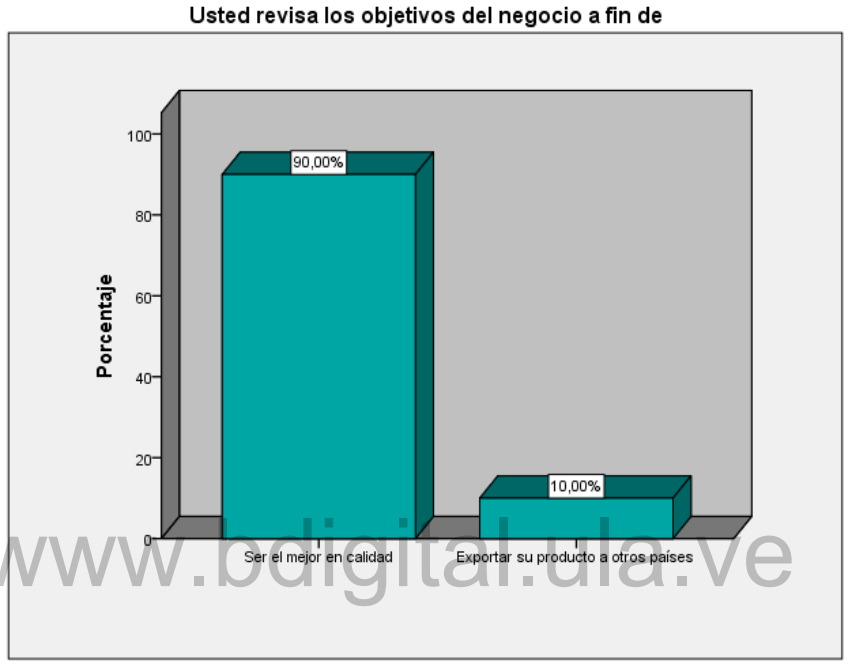
Gráfico 16. **Partes que se analizan.**

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO G-3]

[Objetivos]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 17. **Fin del análisis de los objetivos.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS H

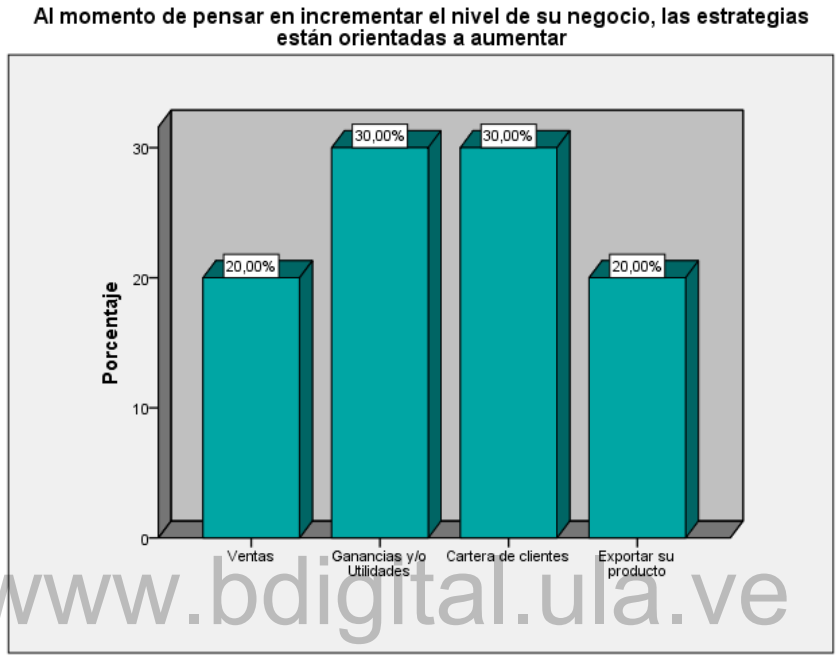
ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO H-1]

[Estrategia]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 18. **Tipos de estrategias.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS I

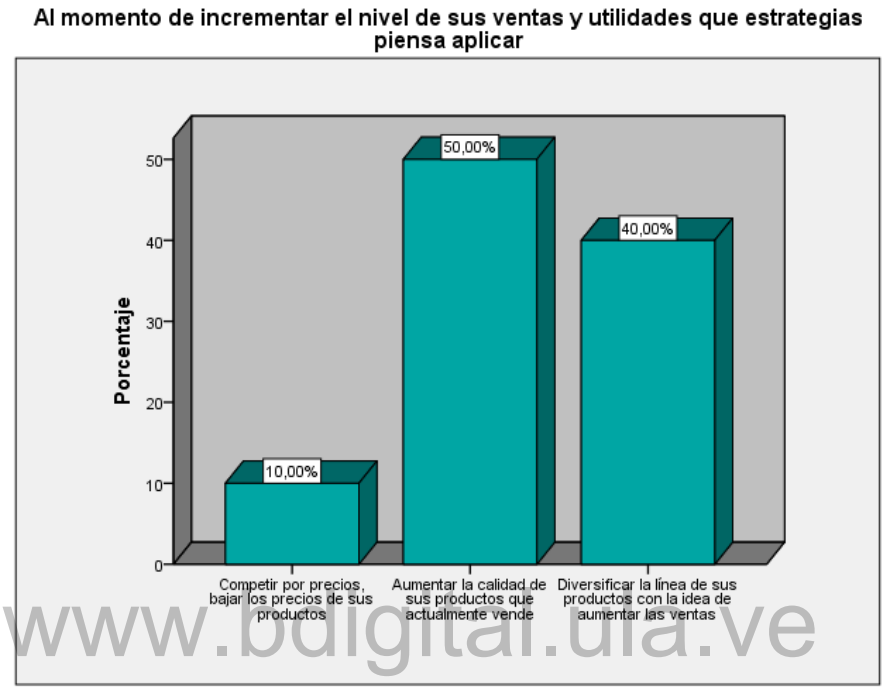
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO I-1]

[Objetivos Específicos]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 19. **Tipos de objetivos.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS J

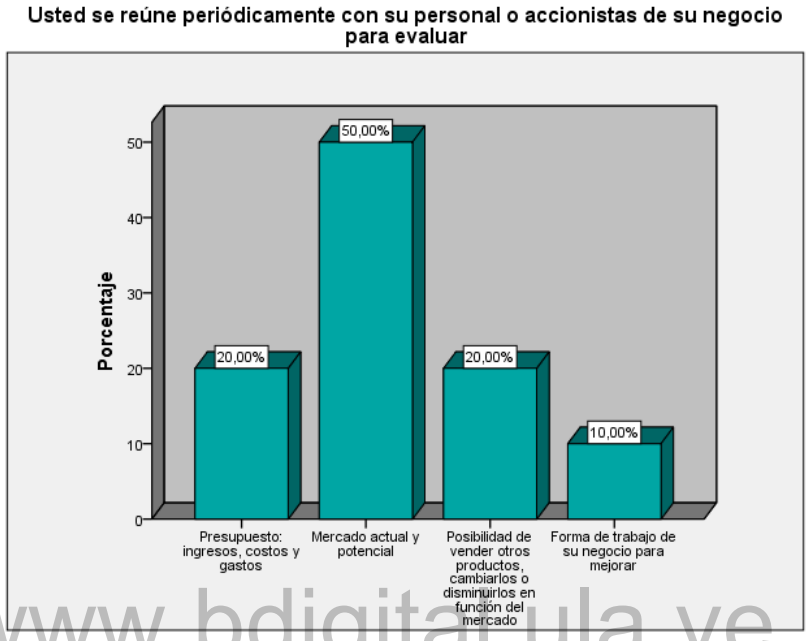
PROGRAMAS DE TRABAJO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO J-1]

[Programa]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 20. **Tipo de evaluación.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS K

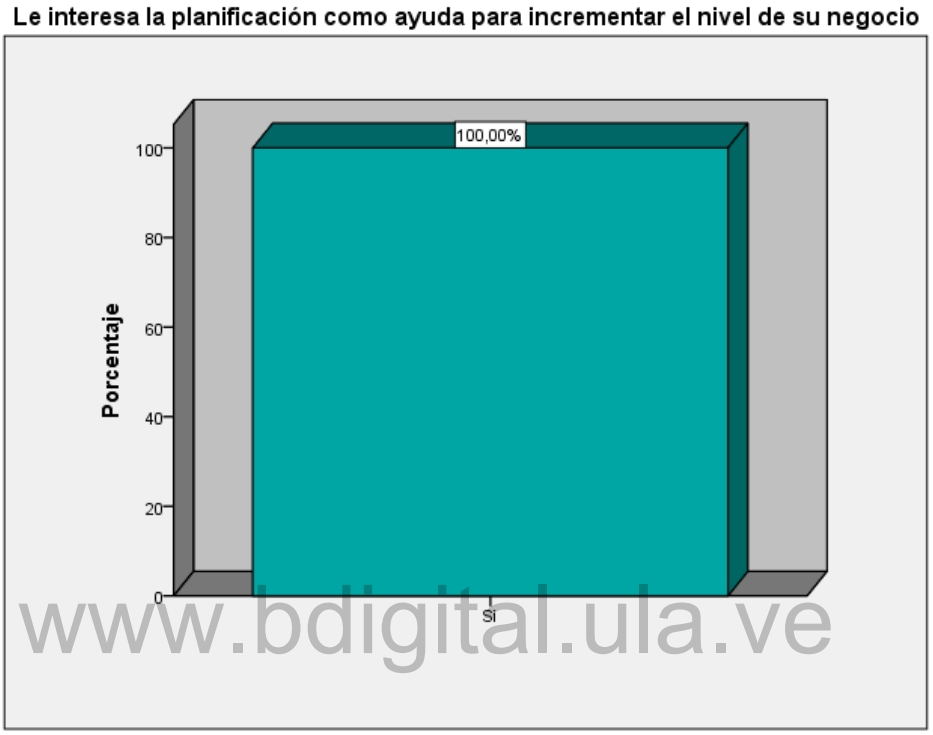
PLANIFICACIÓN: NEGOCIO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO K-1]

[Planificación del Negocio]



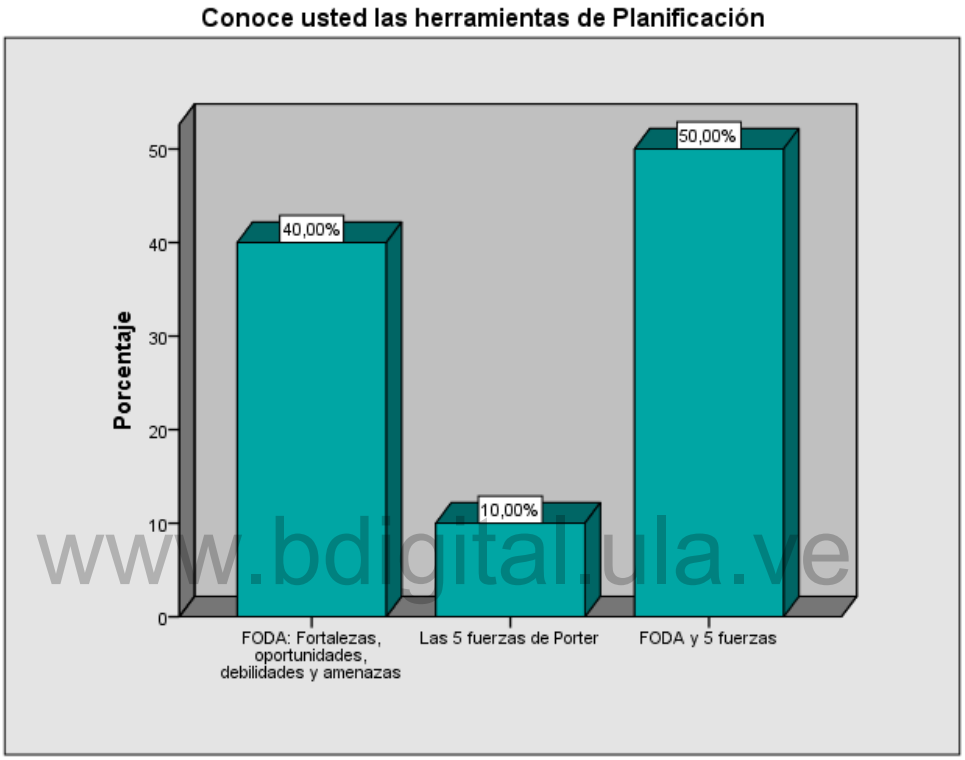
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 21. **Interés por la planificación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO K-2]

[Planificación del Negocio]



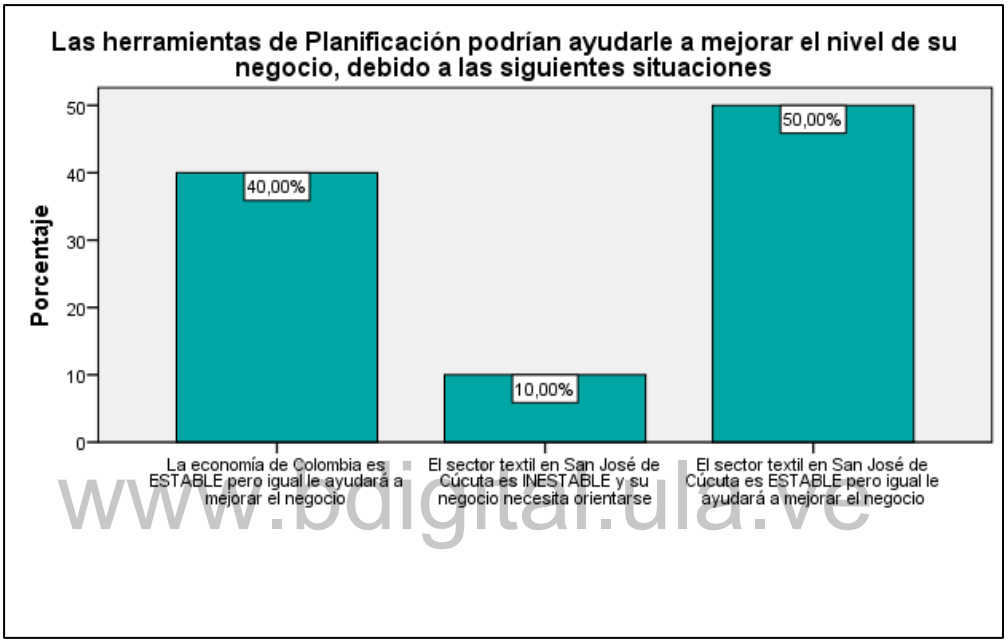
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 21. **Conocimiento de herramientas de planificación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO K-3]

[Planificación del Negocio]



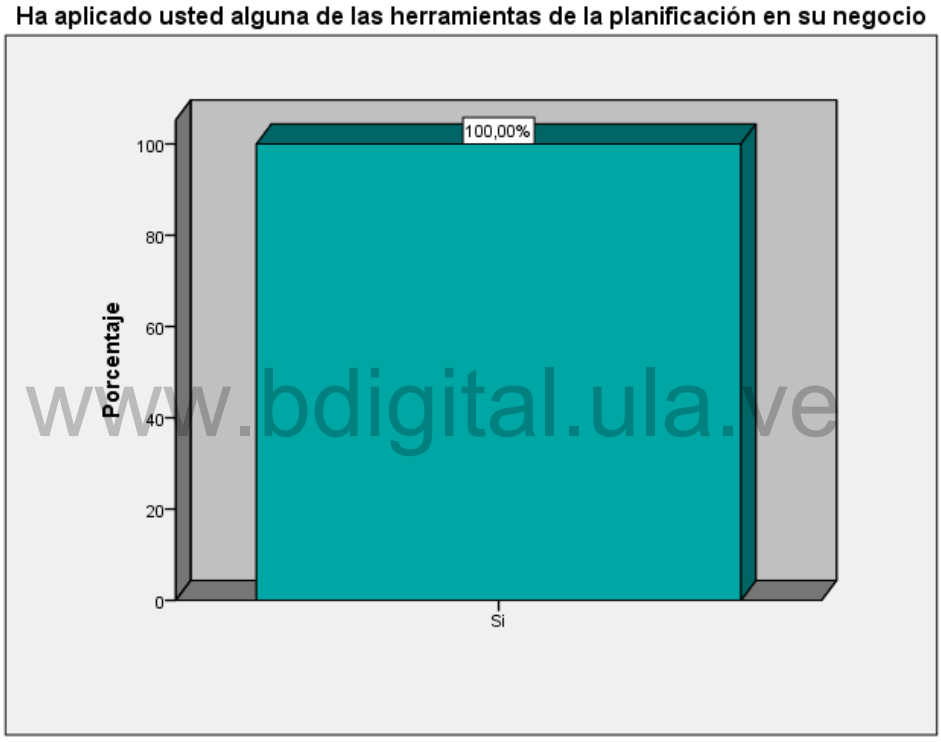
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 22. **Beneficios de la planificación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO K-4]

[Planificación del Negocio]



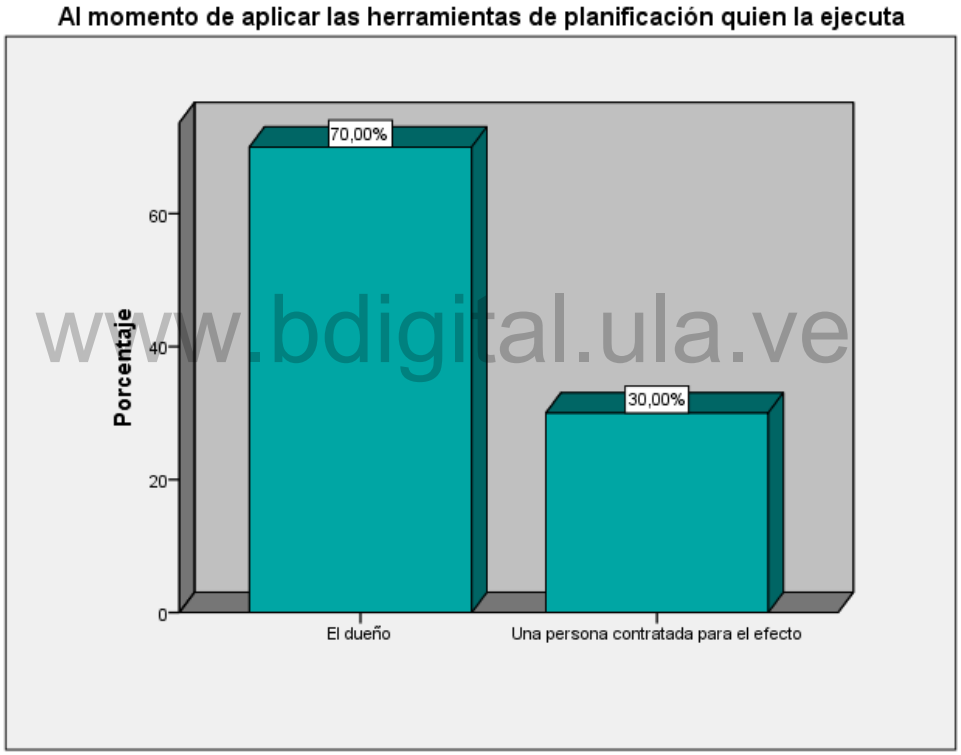
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 23. **Aplicación de las herramientas de planificación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO K-5]

[Planificación del Negocio]



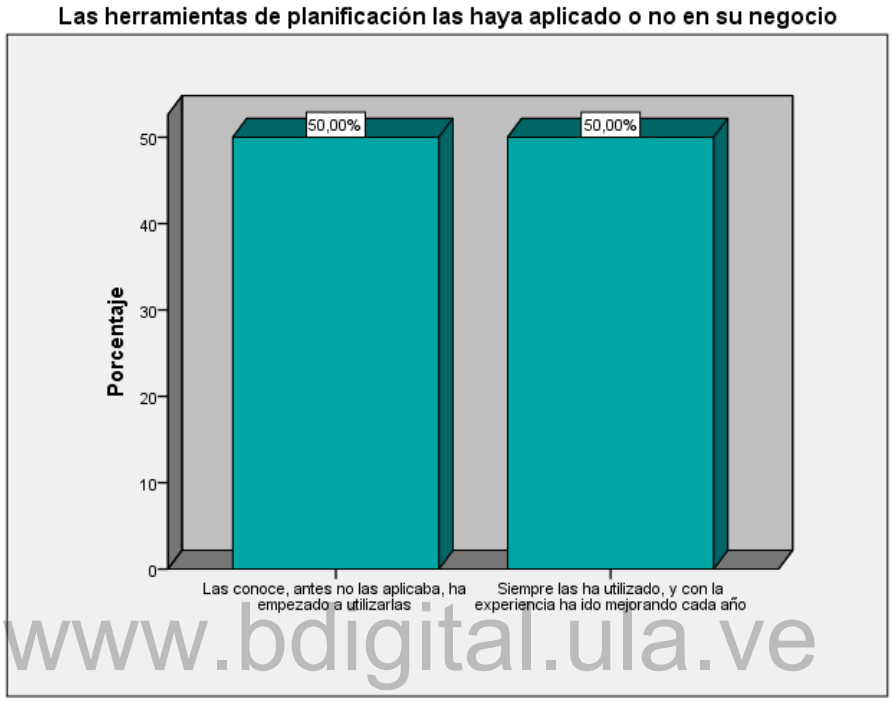
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 24. **Encargado de la planificación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO K-6]

[Planificación del Negocio]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 25. **Conocimiento de las herramientas de planificación.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS L

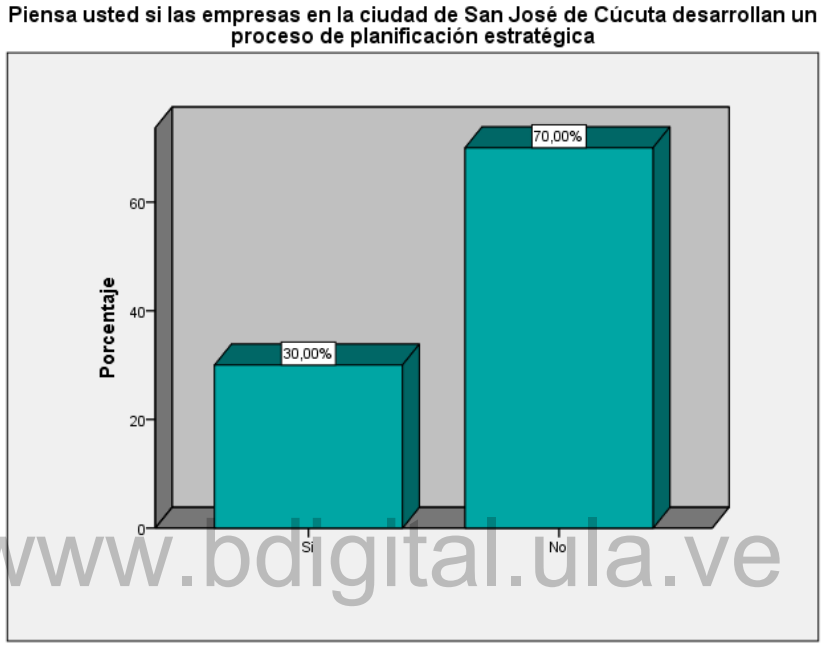
PLANIFICACIÓN: ENTORNO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO L-1]

[Planificación y el Entorno]



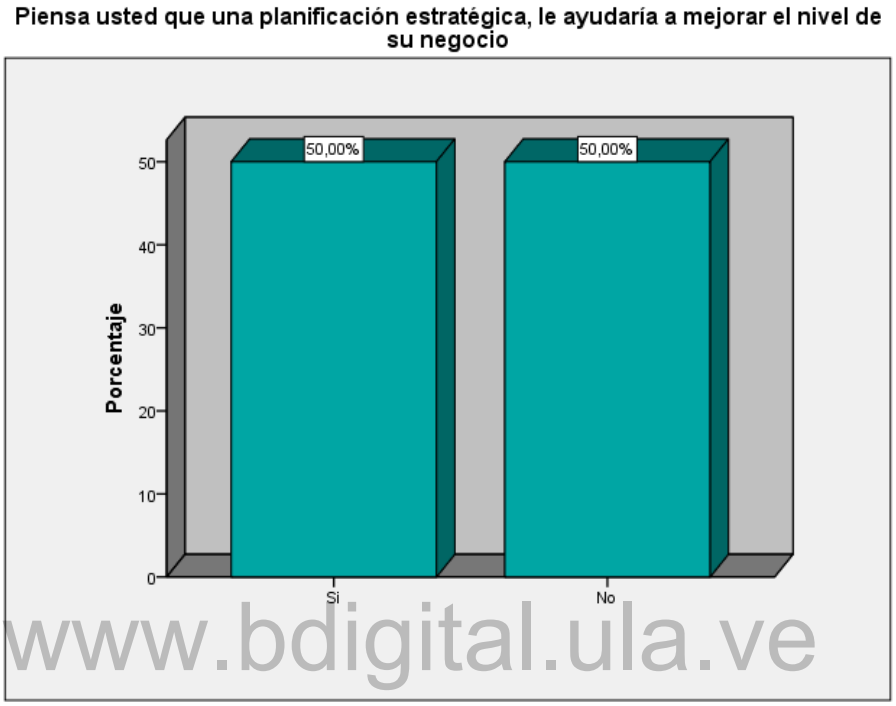
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 26. **Planificación estratégica en las empresas nortesantanderianas.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO L-2]

[Planificación y el Entorno]



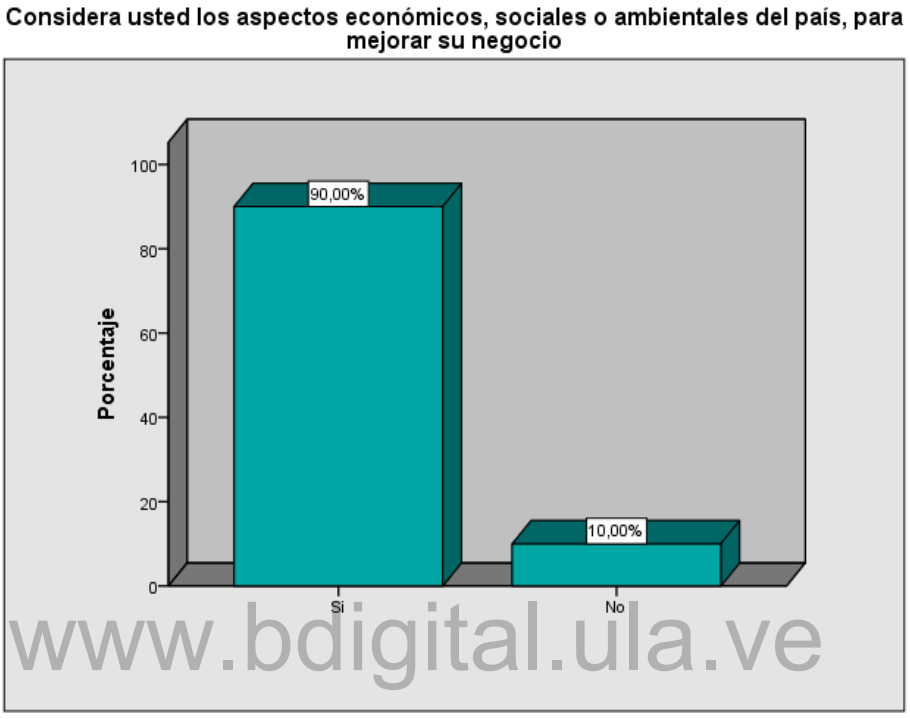
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 27. **Beneficios de la planificación estratégica.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO L-3]

[Planificación y el Entorno]



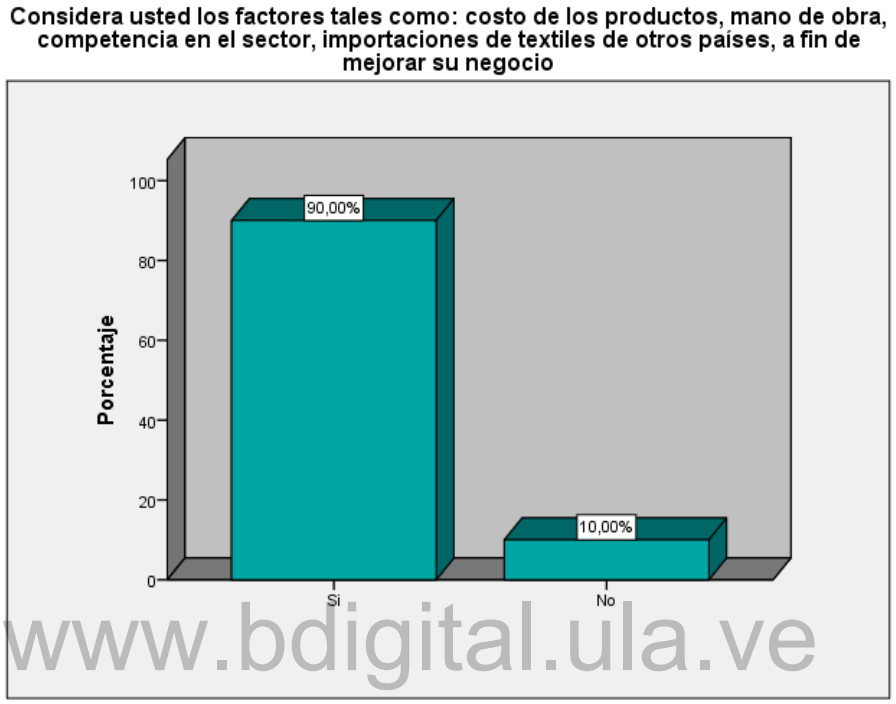
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 28. **Aspectos Ambientales de la planificación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO L-4]

[Planificación y el Entorno]



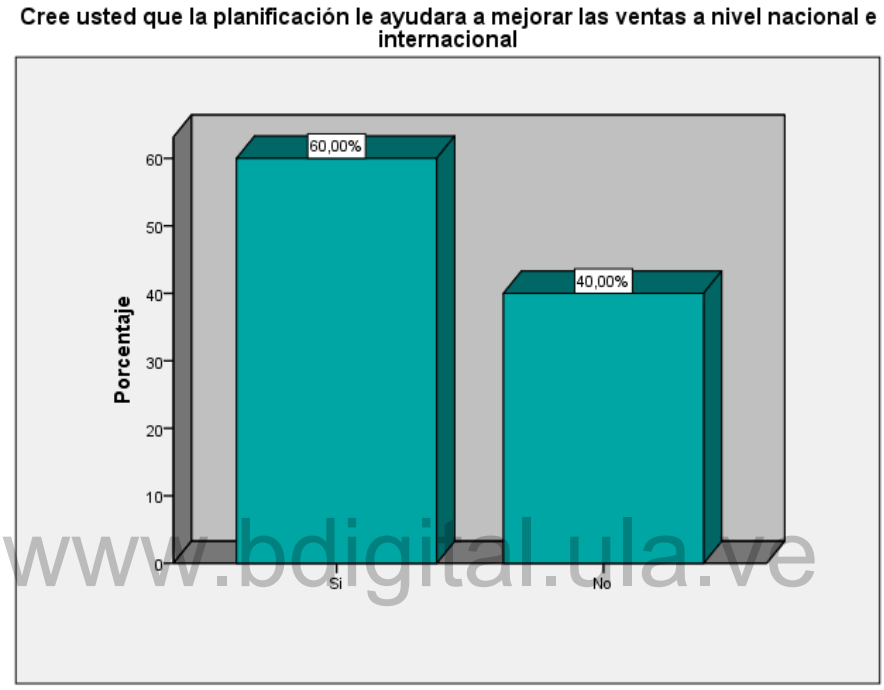
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 29. **Consideraciones de los aspectos Ambientales para la planificación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO L-5]

[Planificación y el Entorno]



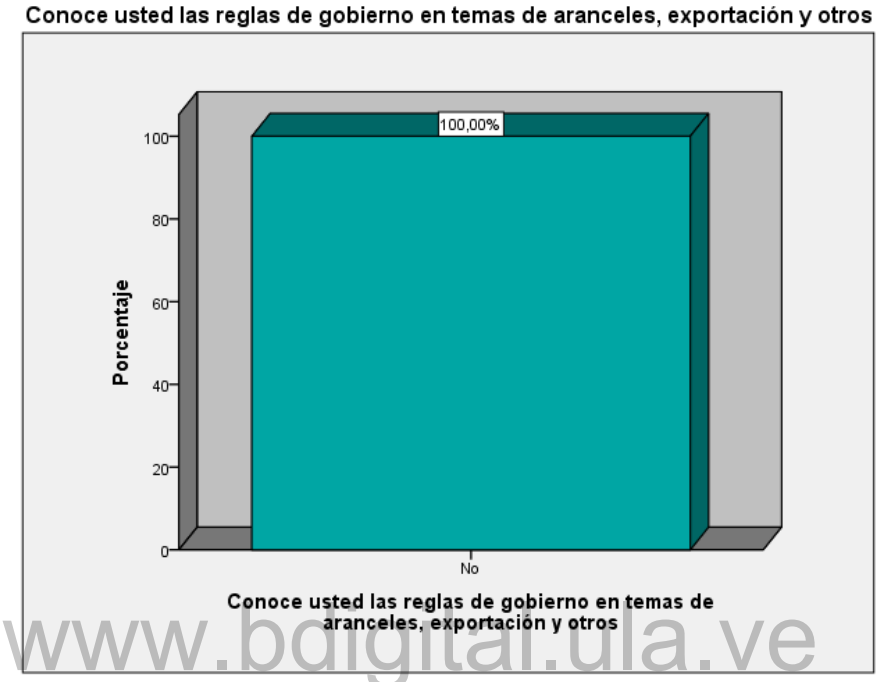
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 30. **Beneficios de la planificación para las ventas.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO L-6]

[Planificación y el Entorno]



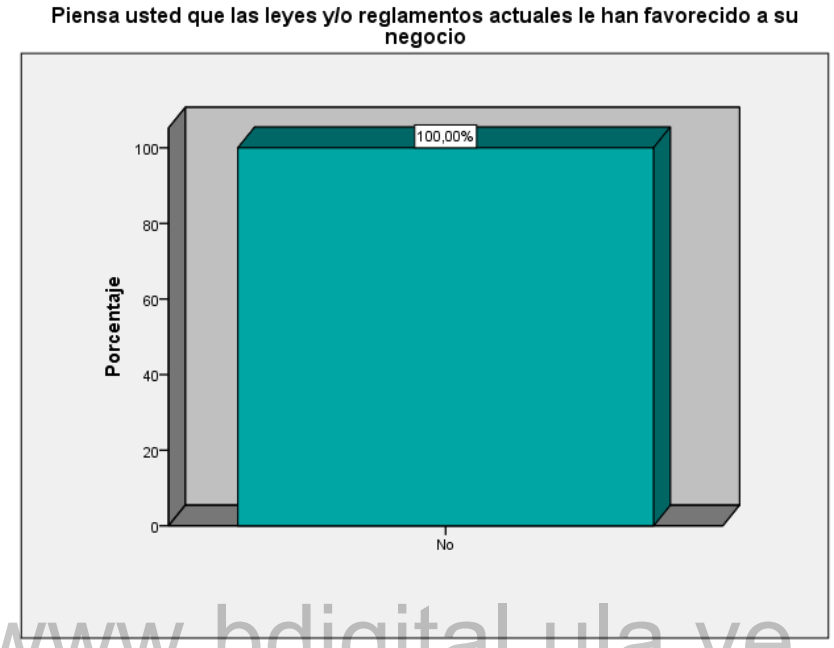
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 31. **Conocimiento de las normas de exportación.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO L-7]

[Planificación y el Entorno]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 31. **Beneficios de las normas gubernamentales actuales.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS M

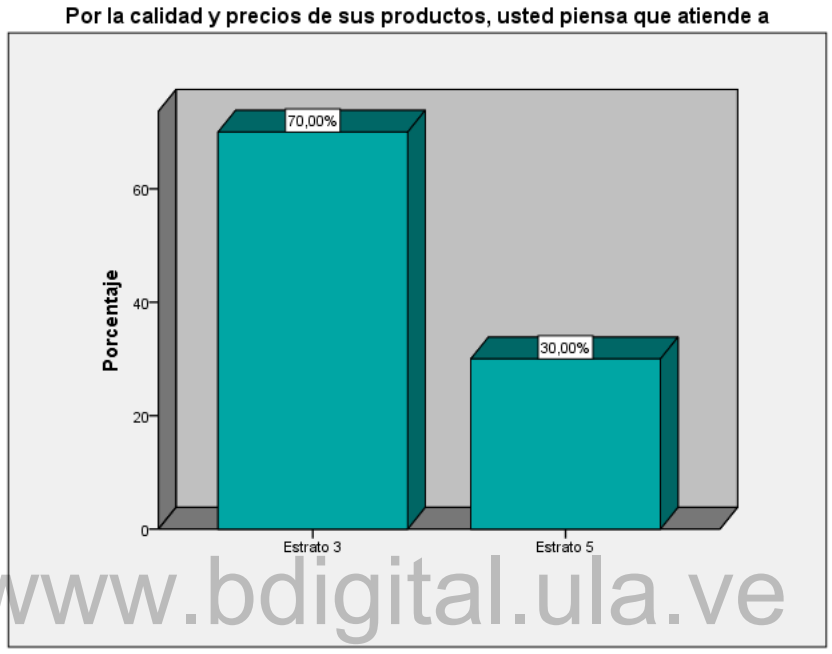
PLANIFICACIÓN: MERCADO

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-1]

[Planificación y Mercado]



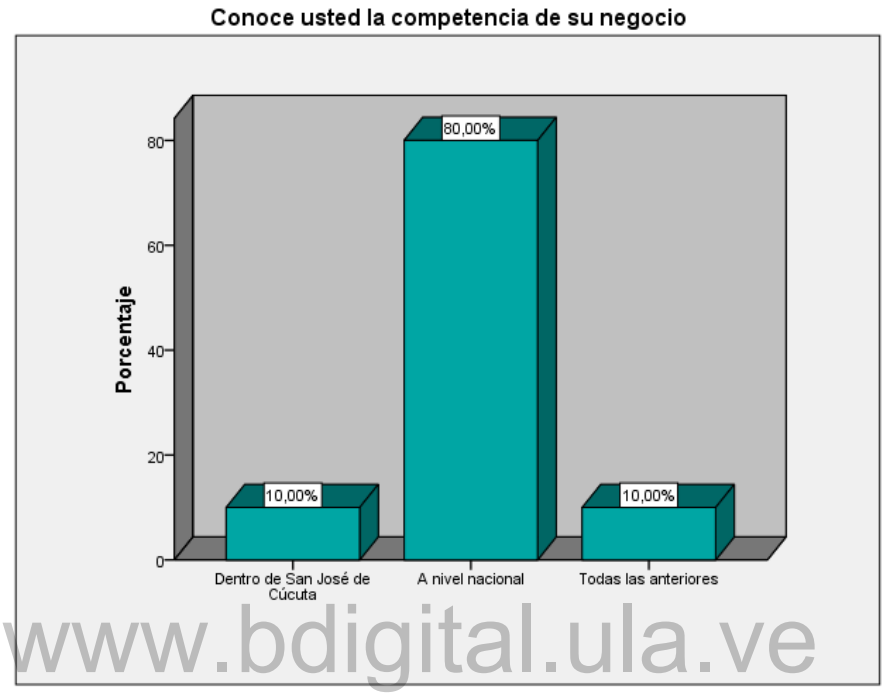
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 32. **Mercado al que se atiende.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-2]

[Planificación y Mercado]



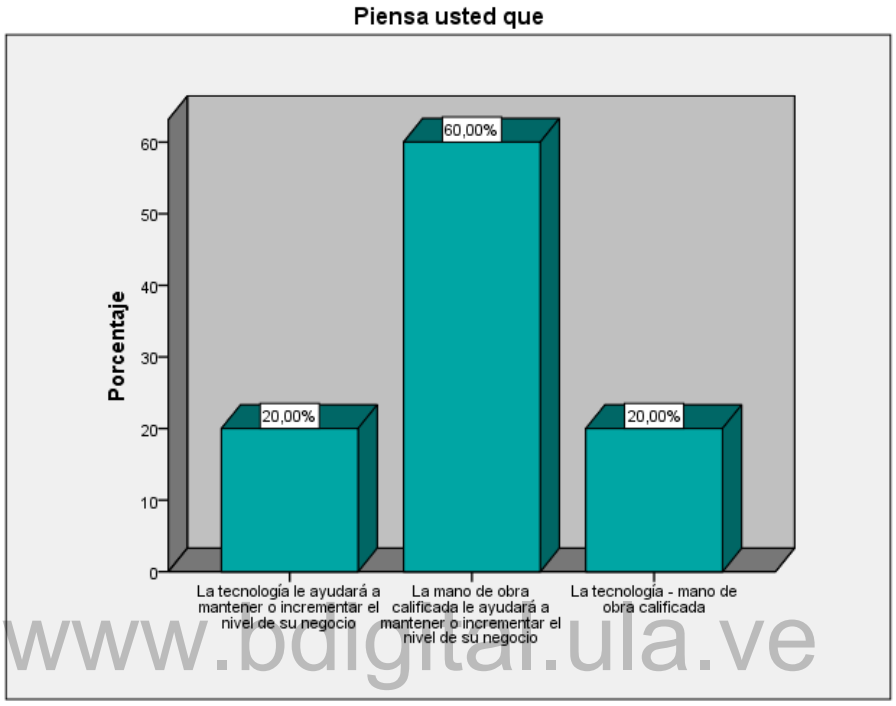
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 33. **Conocimiento de la competencia.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-3]

[Planificación y Mercado]



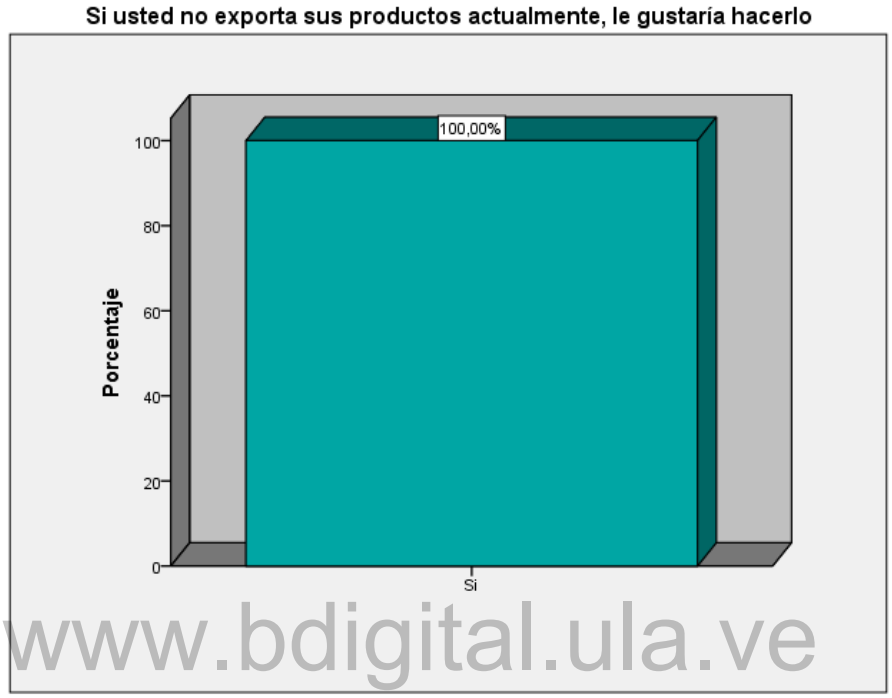
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 33. **Beneficios de las tecnologías y personal capacitado.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-4]

[Planificación y Mercado]



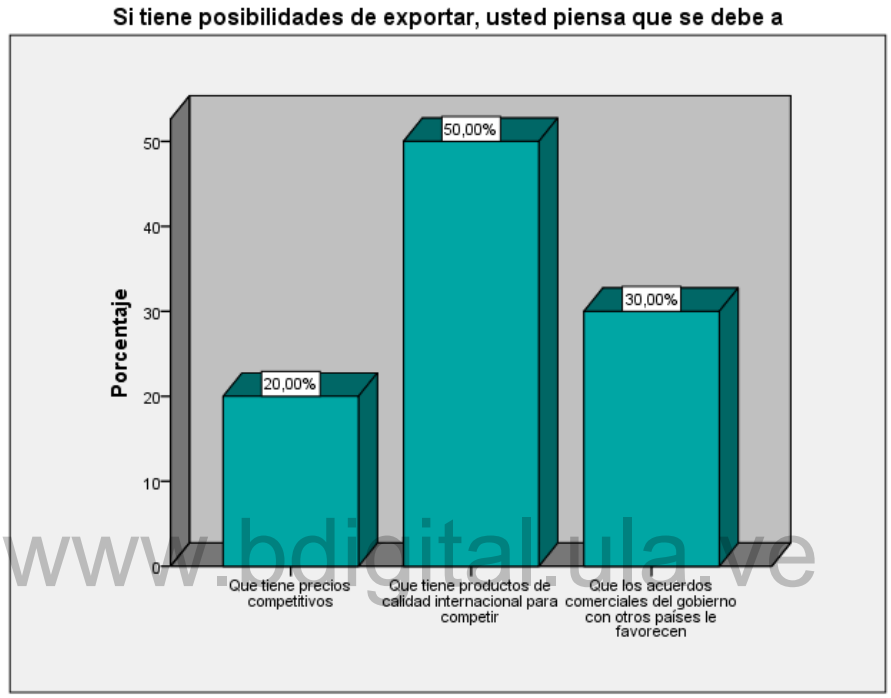
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 34. **Deseos de exportar.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-5]

[Planificación y Mercado]



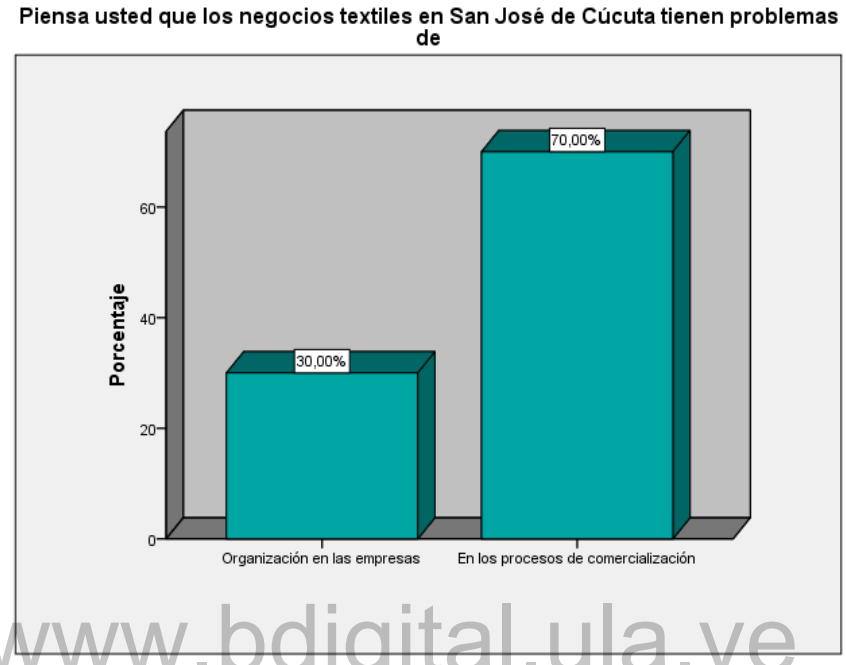
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 35. **Cualidades para exportar.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-6]

[Planificación y Mercado]



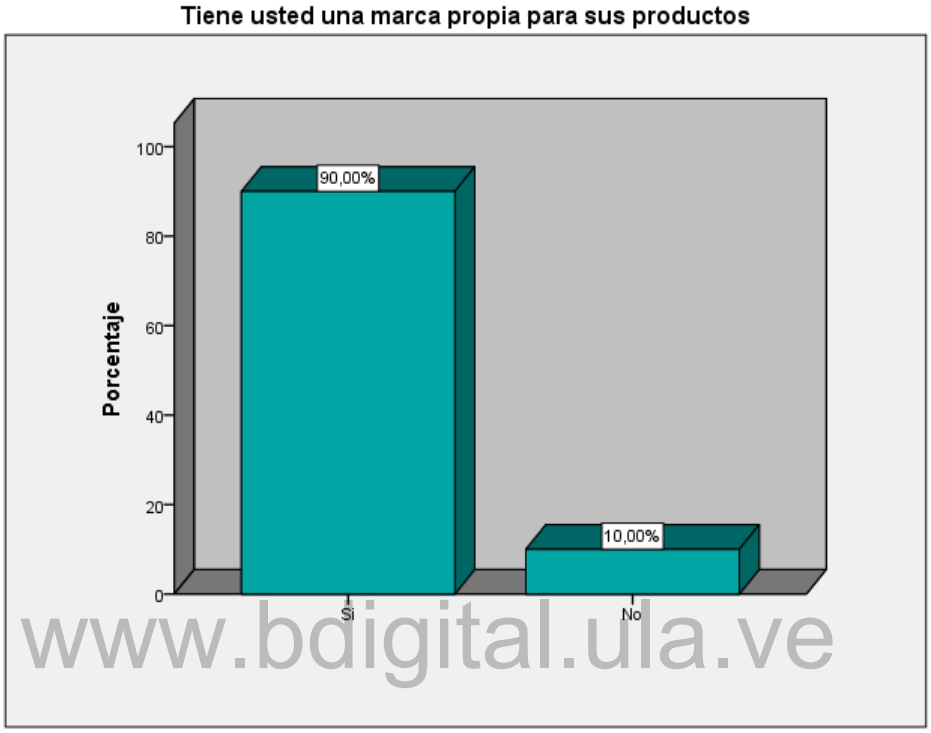
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 36. **Problemas que enfrenta el negocio textil.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-7]

[Planificación y Mercado]



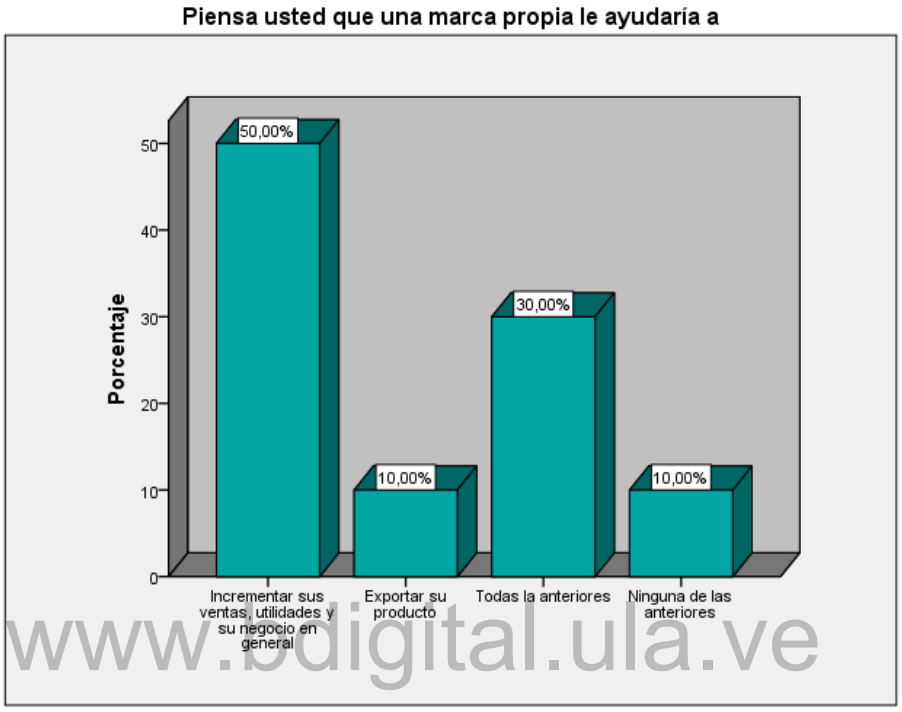
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 37. **Posesión de marca propia.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-8]

[Planificación y Mercado]



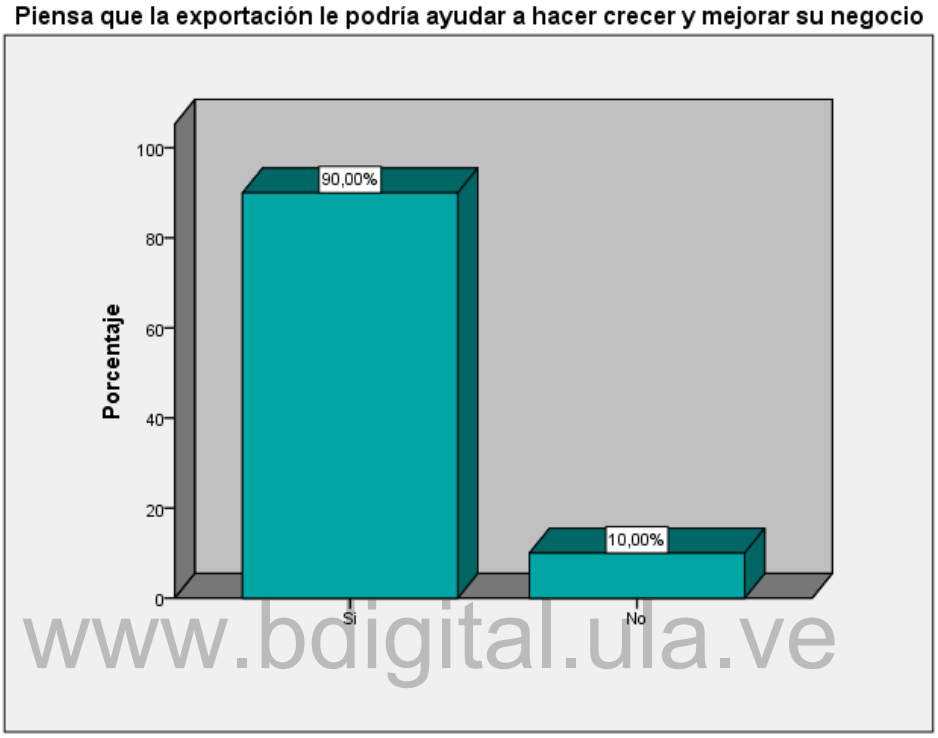
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 37. **Ventajas de tener marca propia.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO M-9]

[Planificación y Mercado]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 37. **Ventajas de la exportación.**

c.c Reconocimiento

ANEXOS N

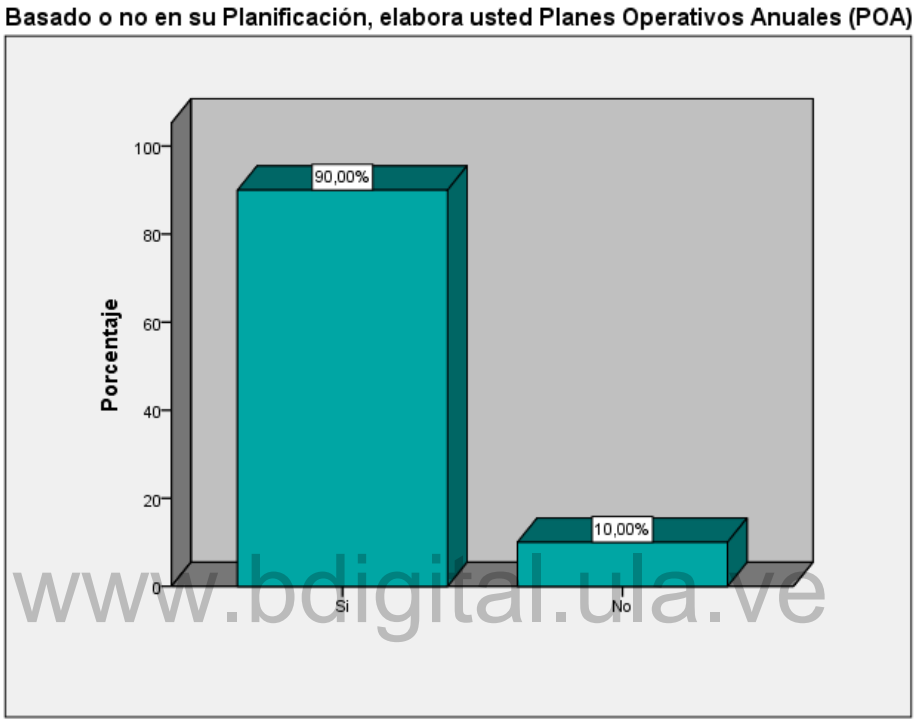
PLANIFICACIÓN: PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

[ANEXO N-1]

[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)]



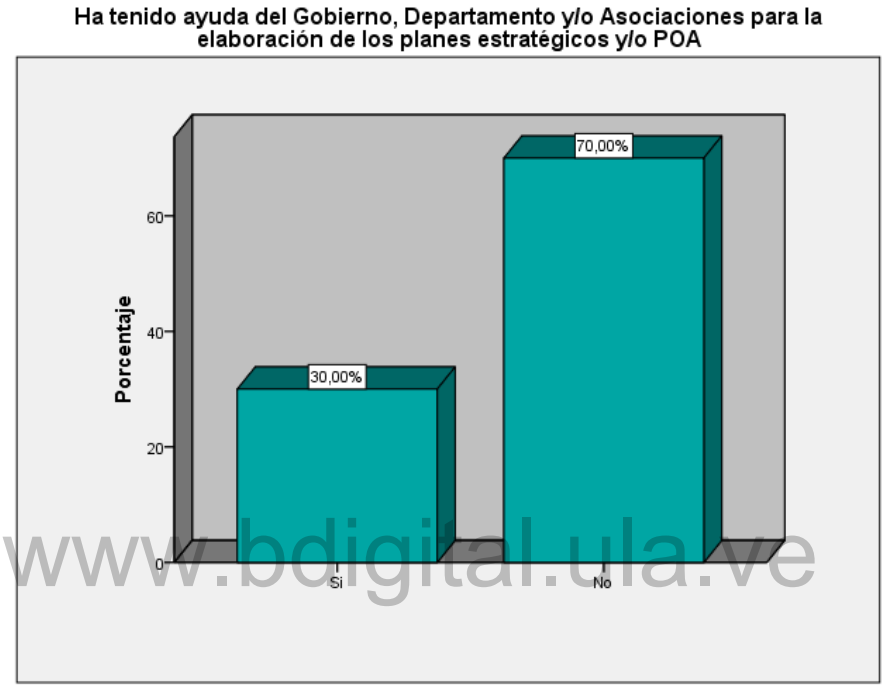
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 38. **Elaboración del POA.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO N-2]

[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)]



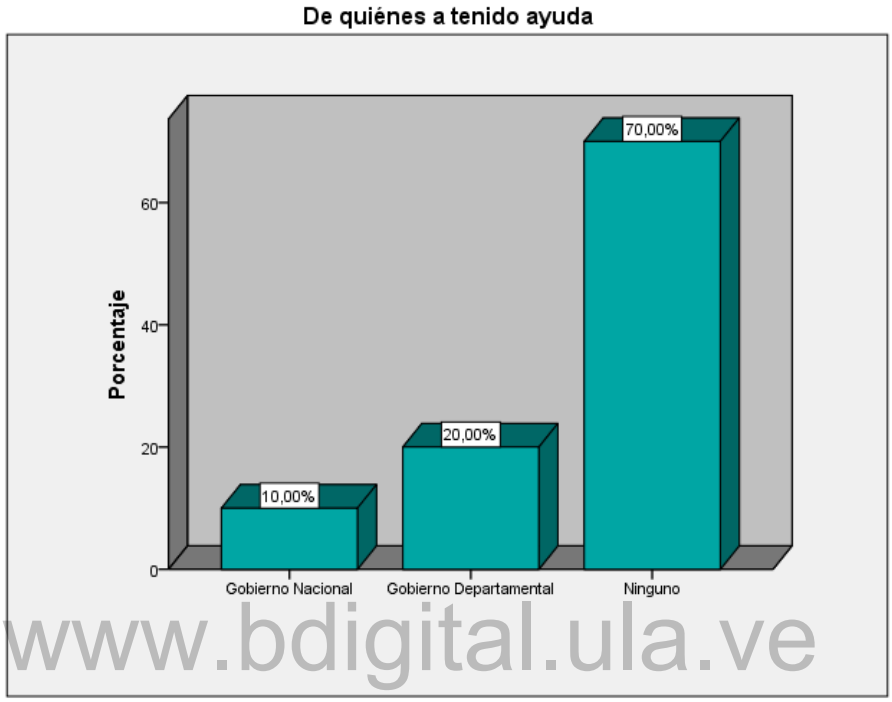
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 39. **Ayudas externas para elaborar el POA.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO N-3]

[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)]



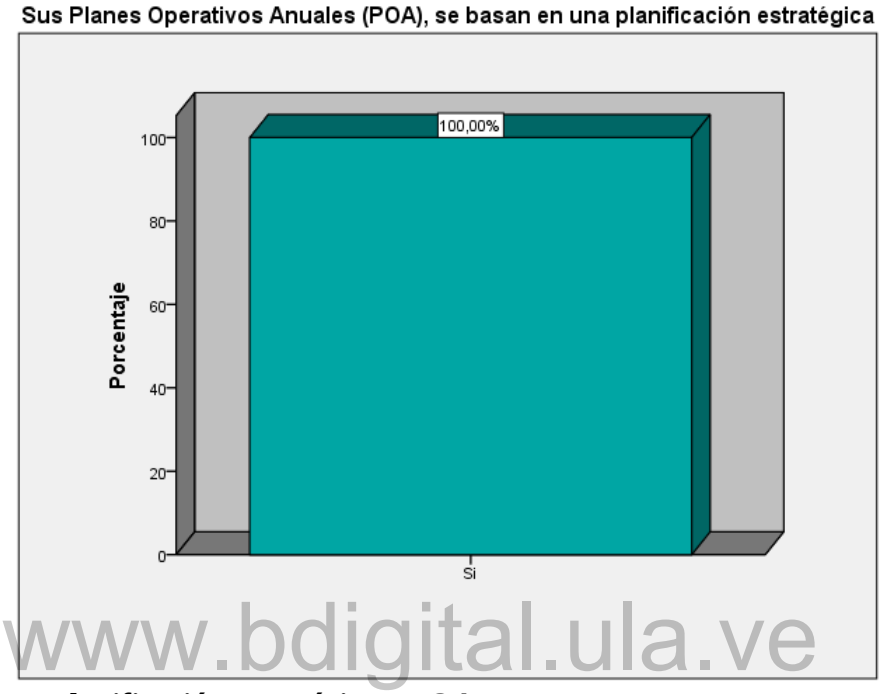
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 40. **Organismo colaborador para elaborar el POA.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO N-4]

[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)]



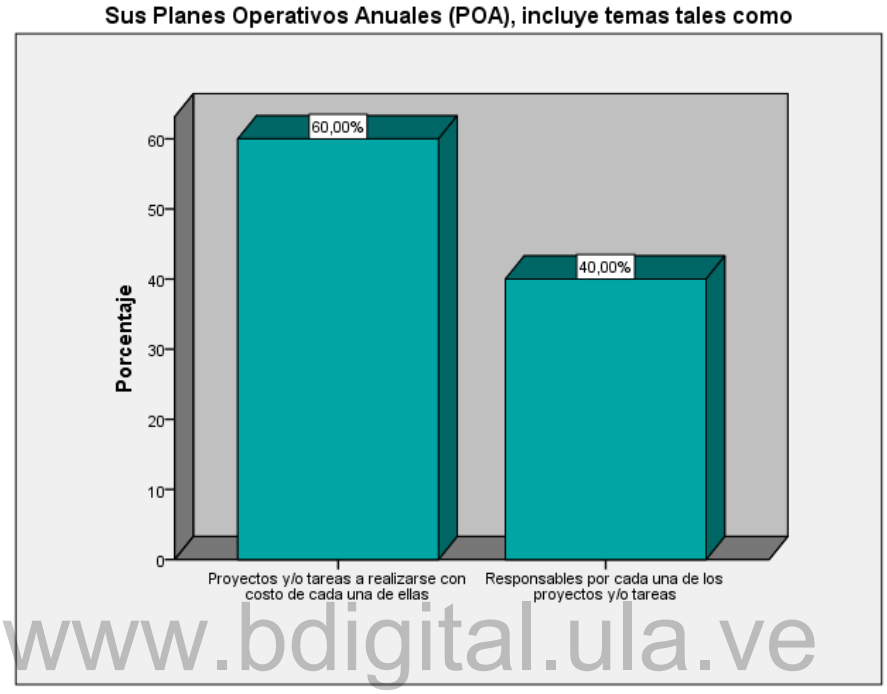
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 41. **Planificación estratégica y POA.**

c.c Reconocimiento

[ANEXO N-5]

[Planificación y Planes Operativos Anuales (POA)]



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 42. **Elementos del POA.**

c.c Reconocimiento