



## **ENTORNO Y PROCESO ADMINISTRATIVO DE NICOLE S.A.**

### ***Nicole S.A. environment and administrative process***

*Andrés Felipe Aguilar Saldarriaga\**  
*Alexandra Jaramillo Gutiérrez\**  
*Mariana Ramírez Sánchez\**  
*Samuel López Castaño\*\**

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas

\*\* Profesor

## **SÍNTESIS**

El entorno y proceso administrativo de las organizaciones determinan factores importantes para su desarrollo y competencia; estos se ven reflejados en las decisiones y estrategias que cambian el rumbo de las compañías, trayendo beneficios tales como optimización de recursos, reducción de costos y un mejor clima laboral, dependiendo del tipo de organización y los bienes a disposición. En este proyecto se realizó un análisis a la empresa NICOLE S.A., perteneciente al sector de la confección, cuyo recorrido y experiencia brindó las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación.

**DESCRITORES:** Entorno, proceso administrativo, estrategias, organización.

## **ABSTRACT**

The environment and administrative process of organizations determine important factors for their development and competition; these factors are reflected in the decisions and strategies that change the direction of companies, bringing benefits such as resource optimization, cost reduction and a better working environment depending on the type of organization and the assets available. In this research an analysis was performed to the company NICOLE S.A. which belongs to the clothing industry and that due to its experience, offered the necessary tools to carry out this investigation.

**DESCRIPTORS:** Environment, administrative process, strategy, organization.

En la actualidad, la organización no se ve como algo impenetrable y poco influenciado por los factores externos; por el contrario, se ve como un sistema complejo que depende de todos los cambios que vive, tanto interna como externamente y también de los que sufre el entorno en el que se desenvuelve e interactúa la empresa (Aguilar, Jaramillo y Ramírez, 2008).

La relación entre el proceso administrativo y el entorno juega un papel importante en el éxito de una organización, ya que la elección de las diferentes estrategias que el proceso administrativo pone a disposición, depende de las ventajas y desventajas que proporcione el entorno. La elección de estrategias varía según la organización, pues ninguna es igual a otra dada la gran cantidad de variables que las influyen, por lo cual es necesario trazar un nuevo camino para cada empresa, según sus exigencias y recursos disponibles.

El entorno y proceso administrativo son aspectos trascendentales y extensos dentro de las organizaciones, por lo cual se dificulta su análisis si se hace de manera global; es por esta razón que el análisis se realizó en un tipo de organización específica, en este caso del sector de la confección (Nicole S.A.).

En organizaciones relacionadas con la confección la toma de decisiones es constante, el proceso administrativo permite maximizar los recursos con que cuenta la empresa seleccionando la alternativa que no solo satisfaga las necesidades, sino que optimice los recursos teniendo en cuenta las posibilidades que el entorno ofrece.

El crecimiento de las organizaciones del sector de la confección ha sido acelerado debido a los procesos económicos que vive el mundo actual, tales como la globalización,

que obliga a las empresas a ser más competitivas tanto con precio como con producto. Este crecimiento significa la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que disminuye las problemáticas sociales. Tales logros no serían posibles sin la aplicación del proceso administrativo; es allí donde radica la importancia de esta investigación que buscó estudiar la relación existente entre el proceso administrativo y el entorno en el que se desenvuelve la organización estudiada.

Dentro de la industria se viene aplicando una serie de estrategias que buscan una mayor adaptación a las condiciones externas y que le permiten un crecimiento sostenible y duradero en el tiempo.

Se tomó como marco de referencia una organización situada en Dosquebradas, Risaralda, zona que se ha caracterizado por ser uno de los sectores con mayor trayectoria y amplia experiencia, factores fundamentales para realizar un análisis claro de la industria que fue objetivo de la siguiente investigación.

La Universidad Católica Popular del Risaralda motivó a los estudiantes a la realización de trabajos de investigación y con la creación de estos, aporta de igual manera apoyo para la creación de nuevos proyectos y en el enriquecimiento de trabajos que permitan ampliar el tema y asentar su relevancia y aplicabilidad. Para los estudiantes fue de gran ayuda, ya que enriqueció su formación académica y pueden tomar los resultados obtenidos, aplicarlos en su vida futura como profesionales, en la creación o manejo de empresas, o en la realización de trabajos y proyectos en el transcurso de sus estudios; asimismo, fue de gran importancia para las personas que se mantienen informadas y que desean saber más acerca de los sectores de producción.

Este trabajo partió de la pregunta: ¿Cuáles son las relaciones que existen entre el entorno y el proceso administrativo de NICOLE S.A., que fue fundamental para dar respuesta a factores trascendentales, tales como la importancia que ha tenido el sector de la confección en Risaralda y Colombia, cantidad de empresas del sector de la confección en Risaralda y por qué la mayoría de empresas de confección decide localizarse en Pereira.

Asimismo, se consolidó un objetivo general que sirviera de guía para definir el rumbo de la investigación: determinar la relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo de Nicole S.A., y para resolverlo se plantearon una serie de objetivos específicos para cumplir con las expectativas del proyecto; identificar los procesos administrativos de la empresa Nicole S.A.; describir el macroentorno en el que se desenvuelve la organización e interpretar la utilidad de la información financiera en la toma de las decisiones administrativas en la empresa en cuestión.

### Referente teórico

El uso de prendas de vestir se remonta a los inicios del hombre, pero la industria de la confección tiene sus orígenes hacia finales del siglo XIX y se ve directamente relacionada con la producción artesanal de vestuario; este sector de la industria se desarrolló en diferentes países, que con la globalización permitió la producción en masa, además de obtener con la importación y exportación de este tipo de productos gran variedad de confecciones a bajos costos y de fácil consecución.

Asia es el continente con más desarrollo en la industria de la confección, teniendo un 50%

de la producción mundial de vestido respecto a Europa, que ha tenido el 22% y América con una participación del 28%. Entre 1950 y 1960, Japón fue un significativo exportador de prendas para vestir, seguido por Indonesia, Malasia e India; actualmente, China se ha convertido en el primer país productor y proveedor mundial de confecciones (Luna, 2006, p. 1-11).

El número de países productores de prendas para vestir ha tenido un rápido desarrollo, lo que se puede notar en Turquía, que es el principal abastecedor de ropa de la Unión Europea; también se encuentran países americanos como México, que es el proveedor más importante de Estados Unidos; y en Sudamérica está Brasil como el principal productor de confecciones.

La confección ha sido una importante fuente de empleo manufacturero para las economías modernas, considerándose este sector como una fase primordial para la industrialización de los países en vía de desarrollo: “El comercio de la prendas de vestir tiene mayor importancia en la economía de los países de América Latina, África y Asia puesto que poseen mayores ventajas competitivas frente a los países industrializados de Europa y América del norte” (Luna, s.f, p. 16), lo que se refleja en la posibilidad que tienen los países subdesarrollados de producir a bajos costos y el fácil acceso a dichos países.

El intercambio de productos para vestir en el comercio internacional estuvo regulado por más de dos décadas mediante el Acuerdo Multifibras (AMF), suscrito en 1974, y empezó como un compromiso a corto plazo, pero su vida se prolongó hasta 1994 (*Fair Labor Association*, 2007, p 3). Este acuerdo fue “concebido inicialmente como un mecanismo de protección temporal para la

industria de los textiles y el vestuario de los países industrializados, luego pasó a ser un catalizador del crecimiento de la industria en el mundo en desarrollo” (Neira, AÑO, p.??), Bajo este acuerdo, Canadá, EE UU y la Unión Europea podían establecer límites llamados cuotas, sobre la cantidad de artículos de indumentaria y textiles hechos en el extranjero que podía entrar en sus países. Este acuerdo fue renovado varias veces, estando vigente 21 años, hasta que el 1º de enero de 1995 fue reemplazado por el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV), de la OMC (Organización Mundial de Comercio, 2004).

El objetivo del ATV era el de integrar plenamente el comercio de prendas de vestir en el marco de las disposiciones normales de la Organización Mundial del Comercio (OMC) (*Fair Labor Association*, 2007, p. 3), eliminando las restricciones que aplicaban algunos países desarrollados a la importación de textiles y ropa de vestir; este acuerdo estuvo vigente por 10 años desde 1995 hasta el 1º de enero de 2005 (*Juris Internacional*, 2006).

A principios de los años 60 apareció el régimen arancelario estadounidense conocido como la ley 807, esta ley trata de “importaciones, considerando solamente el valor agregado del país productor, si los componentes son de origen norteamericano” (Juárez Núñez, 2002, p. 4). La ley 807 es conocida como producción compartida, la cual “provee acceso preferencial a los artículos ensamblados en países extranjeros que usan componentes producidos en los Estados Unidos” (p. 5).

En Colombia, la confección es uno de los sectores industriales con mayor tradición y dinamismo en la historia económica del país,

además es “uno de los más fuertes y sólidos de la industria nacional” (Eco, 2005, p1) y está concentrado en las principales ciudades del país, como son Bogotá, Cali y Medellín.

Esta industria es una importante fuente generadora de empleo y divisas para Colombia y representa un 16,36% del total de la industria manufacturera (Escorcía y Duque, s.f, p 1), donde existe un total de 756 empresas de prendas para vestir, excepto prendas de piel. De la misma manera, este sector industrial tuvo en el año 2006 un valor agregado de \$2.147.191.035, teniendo un total de 77.639 personas ocupadas, con un 3.49% de empleo total y una producción real de 5.68% (DANE, 2006).

El crecimiento de esta industria se ha reflejado en diferentes indicadores económicos. Esta actividad representa el 27% del PIB industrial. La evolución reciente del sector ha mostrado positivas dinámicas, registrando una tasa de crecimiento real promedio de 9% en el período 1992-2003. La cadena productiva textil – confección presenta una de las participaciones más altas con respecto al PIB dentro de los denominados sectores no tradicionales de producción colombiana (Alcaldía de Medellín, 2007).

Aunque la economía colombiana en los últimos 20 años ha tenido picos muy pronunciados, tanto hacia arriba como hacia abajo, el sector de la confección ha contado con un crecimiento relativamente estable, ya que ha estado aparte de productos primordiales en la economía colombiana, como lo son el café y el petróleo.

Esta industria ha tenido cambios en su estructura debido a la adaptación a los agentes externos y a las políticas públicas que la

afectan constantemente. Las exportaciones en este sector han ido creciendo en los últimos años por su buen desempeño durante el 2003 y el 2004, siendo Estados Unidos una de sus principales rutas de exportación, debido a su rápida respuesta y su cercanía geográfica.

En los años 90, con el gobierno de César Gaviria Trujillo se dio la apertura económica, en la cual las marcas nacionales perdieron auge mientras que las internacionales entraron a competir en la industria con precios más bajos, haciendo que el mercado nacional fuera más productivo. (Cabrejos, 2005; Aparicio y Luna, s.f). En el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), se buscó firmar el Tratado de Libre Comercio (TLC) Andino - EEUU, donde participarían cuatro países: Colombia, Ecuador, Perú y Estados Unidos, “facilitando el comercio entre estos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad” (Presidencia de la República, 2008).

Este tratado abriría la posibilidad de encontrar nuevos mercados, así como la capacidad de exportar y no perder la competitividad, generación de empleos y altas tasas de inversión en el país, por lo que los dirigentes no niegan la opción de entrarlo en vigencia.

En el caso del sector textil y confecciones, el TLC ha sido un tema controversial ya que algunos esperan resultados tan optimistas como triplicar las exportaciones del país, mientras que otros plantean la falta de herramientas y de capital que se necesitan para desenvolverse en este tipo de tratados, planteando la posibilidad de que exista una competencia desigual.

El tratado de libre comercio en el sector textil y confecciones es un proceso que puede

generar un crecimiento del sector y por lo tanto para la economía en general, si es bien manejado y fundamentado en negociaciones viables para ambas partes y teniendo claro las herramientas y el capital con que se cuenta para realizar las diferentes mejoras que el sector debe hacer para ser competitivo,

De igual forma, otro beneficio es que US\$80 millones en productos podrían entrar al país sin aranceles; asimismo, el TLC puede atraer la inversión extranjera, trayendo capital y tecnología, para que se asocien con las empresas existentes, las adquieran o inauguren nuevas plantas para extender el mercado. (Dinero, 2006, p. 1).

Pero hay que tener en cuenta que mientras este tratado entra en vigencia, los empresarios deben hacer que sus compañías inviertan en el diseño y la moda de sus productos para venderlos a las marcas internacionales, para que estos no sólo reciban órdenes de productos básicos sino que se conviertan en un competidor importante para esos compradores, porque los recursos se pueden trasladar para Asia donde hay mejores precios y mano de obra barata (Dinero, 2006; Tratado de libre comercio, 2008).

En la actualidad, las industrias juegan un papel fundamental en el desarrollo de un país, lo que implica que deban desarrollar una serie de estrategias que las ayuden a ser competitivas en el medio en el que se desenvuelven; “Se puede definir a una industria como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros” (Hax y Majluf, 1996, p 63)

Las industrias hoy en día tienen que ser exigentes, ya que el mundo está cambiando y entrando cada vez más en la era de la

globalización, siendo este “un proceso de integración mundial propiciado por los adelantos en las comunicaciones y que se irradia a la economía y los negocios, afectando a las empresas, los empresarios y a los gobiernos” (Bassi, 2003, p. 25).

Este fenómeno genera cambios representativos para todos los pilares que sostienen el mundo, como la cultura, los negocios y la forma de vida. La globalización cambia el ambiente empresarial a un ambiente netamente competitivo, que aumenta los niveles de exigencia sacando a los débiles de los mercados, imponiendo la cultura de los fuertes y sobretodo destruyendo las fronteras, como lo plantea Castells cuando afirma que

*La globalización y la informacionalización, instituidas por las redes de riqueza, tecnología y poder, están transformando nuestro mundo. Están ampliando nuestra capacidad productiva, nuestra creatividad cultural, nuestro potencial de comunicación. Al mismo tiempo, están privando de sus derechos ciudadanos a las sociedades (Castells, 1999, p. 91).*

Dentro de la industria de la confección la competencia ha tomado el control, pues constantemente las empresas están en una lucha por posicionar sus marcas, competir con precios, calidad y diseño, lo que ha abierto puertas a nuevos tipos de producción y manejo que ha traído consigo el fenómeno de la globalización, debido a que se rompen fronteras entre países, y es más fácil llevar a cabo una relación de intereses, como es el caso de las maquilas “que son un sistema de producción que permite a las empresas aprovechar los menores costos de la mano de obra del país donde se establece, sin tener que

someterse al sistema de aranceles vigente” (Luna y Ángel, s.f.). Los países en donde se realiza este proceso en la mayoría de los casos se encuentra en una zona específica que posee facilidades para la comunicación con el exterior, y no tienen una economía estable:

*En el actual modelo, la maquila funciona en el mundo como estandarte de la producción flexible, jugando un papel clave en el incremento de las disparidades entre y dentro de los países del mundo. La maquila busca, en el mejor de los casos, utilizar modernas tecnologías con una fuerza laboral oprimida y 'flexibilizada' al estilo de la del siglo XIX (Fernández, 2003, p.1).*

Este modelo ha tomado gran fuerza a lo largo y ancho del mundo, generando la creación de grandes maquilas, la mayoría en países en vías de desarrollo en los cuales se genera polémica por la implementación de este tipo de prácticas, ya que se utiliza la mano de obra del país sin cancelar impuestos ni aranceles, es decir, se usa el país sin generar ningún desarrollo para el mismo:

*La competencia para atraer maquilas forma parte de la competencia general entre países pobres por medio de cambios en la legislación laboral, el comercio externo, el tratamiento del capital extranjero, el manejo de las condiciones ambientales y de los recursos naturales y la diversidad biológica, etc. (Fernández, 2003).*

Estos países ven como una posible fuente de empleo la creación de maquilas para atraer grandes empresas; es por esta razón que reforman sus leyes y parámetros con el fin de atraerlas, pero esto en muchas ocasiones es perjudicial, puesto que restan rigor a las leyes

creando nuevos problemas, como es el caso del deterioro ambiental o la reducción de impuestos y aranceles, lo que finalmente se refleja en los mismos trabajadores beneficiando sólo a las grandes organizaciones que usan a los países pobres: “Las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas mediante el uso racional de sus recursos para el logro de sus objetivos” (Bernal, 2007, p. 96) llevándolas cada día a ser más competitivas y participativas en el mercado, sin embargo, “el problema de la administración (en cualquier organización o sociedad) puede enfocarse en un sentido nuevo: como establecer condiciones sociales (...) de modo que los objetivos del individuo coincidan con el de la organización” (Maslow, 1994), lo que aporta un desarrollo y buen manejo de la misma.

Para lograr este desarrollo se deben usar racionalmente los cuatro elementos del proceso administrativo, los cuales se afectan mutuamente; estos aspectos son:

- **Planeación:** Proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía.
- **Organización:** Proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimiento y asignar recursos.
- **Dirección:** Proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la

compañía, con la estrategia de la comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio etc., a fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

- *Control: Proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de la información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima (Bernal, 2007, p. 96).*

El proceso administrativo no podría desarrollarse sin la comunicación, entendiéndola “como un flujo constante, sin principio ni fin, donde los niveles superiores reciben información de los inferiores para así poder tomar decisiones que luego son retransmitidas a los niveles inferiores para que las lleven a la práctica” (Gómez, 1999, p. 15), siendo esta una herramienta clave para liderar y motivar a las personas para el logro de los objetivos de una organización.

Para facilitar el proceso de la comunicación en la empresa, existen varios tipos como lo son la comunicación en sentido ascendente, que es cuando los individuos que poseen la información la envían a sus superiores para que estos, luego de recopilar la que necesitan, tomen las decisiones; de igual forma, está la comunicación descendente, que es cuando los niveles superiores toman una decisión, transmiten las órdenes a sus subordinados para la ejecución de las tareas derivadas del cumplimiento de la decisión tomada (Gómez, 1999, p.17).

Se debe tener en cuenta que “el proceso administrativo está vinculado a la estrategia que es, a su vez, el puente entre la

organización y su medio” (López, 2008, p 2), entendiéndola como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p 10).

De la misma manera, las decisiones estratégicas tienen una serie de características: la dirección a largo plazo de la organización, el alcance de las actividades de la organización, la consecución de una ventaja respecto a los competidores, abordar los cambios del entorno empresarial, crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica), los valores y expectativas de las partes interesadas. Por lo tanto, es probable que tengan una naturaleza compleja, se tomen en situaciones de incertidumbre, afecten a las decisiones operativas, requieran un planteamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización), impliquen cambios considerables. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 10).

La implementación de decisiones estratégicas y la aplicación del proceso administrativo no serían posibles sin el uso de herramientas que dieran un diagnóstico preciso del estado interno y externo de la compañía: “El medio externo o entorno de la empresa juega un papel decisivo para ella, por cuanto facilita o dificulta su acción a través del aporte o negación de insumos y la compensación correlativa al logro de resultados”, en el entorno, la empresa consigue los productos necesarios para su fabricación y se ve afectada de manera significativa por este. El entorno es un factor clave junto a la estrategia y el potencial interno para lograr resultados esperados (Mendoza, 2002, p.15).

Para comprender el entorno de las organizaciones, Johnson, Scholes y Whittington (2006, p.64) abordan este tema con una serie de capas: macroentorno, industria o sector, competidores y mercados, y oportunidades y amenazas.

El macroentorno “consiste en los factores más generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones”, entre estas se encuentran:

- Marco PESTEL, que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías que son política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, todos estos elementos se relacionan.
- Motores claves del cambio son fuerzas que con probabilidad afectarán la estructura de la industria, sector o mercado. Algunos ejemplos de motores de cambio son la globalización del mercado; los consumidores se están convirtiendo en consumidores globales en donde empiezan a buscar unos proveedores globales, la globalización de los costes, que pueden constituir un potencial de ventaja competitiva.
- El diamante de Porter (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64) sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, al igual que algunas industrias dentro de las naciones que son más competitiva que otras, él sugiere que las condiciones del país de origen de las organizaciones influyen para crear ventajas a escala global, estas pueden ser: condiciones específicas de los factores que ayudan a explicar la base de la ventaja en el ámbito nacional, las condiciones de la demanda interna; tener

éxito en una industria puede dar lugar a una ventaja en otras industrias relacionadas o de apoyo, las características de la estrategia de la empresa y de la estructura y rivalidad de la industria en los distintos países.

atender al mismo grupo de consumidores.

Industrias y sectores: “se trata de un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios” para comprender cómo cambia esta dinámica se presentan:

- La dinámica de la competencia en el cual se produce una serie de ciclos de competencias.

Competidores y mercados: “en una industria determinada puede haber muchas empresas y cada una tiene distintas capacidades y compite en función de distintas variables”, los conceptos aplicados en esta capa son:

- El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64) que “ayuda a comprender las fuentes de la competencia de una industria o sector”; estas cinco fuerzas son:
  - La amenaza de entrada; estas dependen del grado en que existan.
  - Las barreras de entrada, deben considerarse como retrasos en la entrada que son las economías de escala: el requisito de capital para la entrada, la lealtad de los consumidores o de los proveedores, la experiencia, la diferenciación.
  - La amenaza de sustitutos que reducen la demanda de unos cuantos productos, ya que se pueden presentar bienes sustitutos del producto inicial.
  - El poder de los compradores; el análisis se va a limitar a comprender el poder relativo de una organización con sus compradores y proveedores.
  - Rivalidad competitiva; son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren
- Grupos estratégicos que son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias similares o que compiten utilizando las mismas variables.
- Segmentos de mercado: este es “un grupo de consumidores que tiene necesidades parecidas, distintas a las necesidades de los consumidores de otras partes del mercado. Estos deben recordar a los directivos cuestiones importantes como lo son las necesidades de los consumidores que pueden variar por una serie de razones, la cuota respecto a la de los competidores, los métodos con que se puede identificar y atender los segmentos del mercado” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64).
- Identificación del consumidor estratégico, quien “es la persona o personas a quien se dirige fundamentalmente la estrategia, pues es quien más influencia tiene en su elección de los bienes o servicios que se adquieren” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64).
- Cómo se comprende lo que valoran los

consumidores: factores críticos del éxito; estos factores “son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.65).

La última capa son las oportunidades y amenazas; estas pueden ser útiles cuando se analiza sobre las elecciones estratégicas a futuro. Algunos conceptos importantes son:

- Vacíos estratégicos que son una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores.
- El análisis DAFO

*resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia. El objetivo consiste en identificar el grado que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas y capitalizar las oportunidades del entorno empresarial (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.65).*

Este modelo está constituido por las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, siendo las dos primeras de análisis interno y las dos últimas de análisis externo.

Para el análisis interno, la empresa no se ve como una serie de partes dispersas; estas hacen parte de un análisis completo del estado interno. Para evaluar la empresa

internamente, se debe tener en cuenta una serie de factores que afectan a las empresas de manera interna, analizándola desde el punto de vista de las áreas funcionales con las que cuenta, las cuales son el área administrativa, marketing, finanzas, producción y operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información computarizada.

Dentro del área de finanzas, se encuentra la contabilidad de costos, definida como

*cualquier método sistemático que permita conocer con claridad lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio; por lo tanto, está relacionado por la estimación de costos, con los métodos utilizados para la asignación de los costos y con la determinación de los costos de los bienes y servicios (Ramírez, 2008, p.10).*

La contabilidad de costos, siendo una herramienta de la estrategia y el proceso administrativo, tiene también herramientas internas como son las

*materias primas que representa los bienes sujetos a transformación, que pueden o no identificarse y cuantificarse con la producción en forma directa, y se clasifica en directa e indirecta. De igual forma cuenta con mano de obra, que constituye el conjunto de trabajo y esfuerzo humano que hacen posible la transformación de la materia prima en artículo terminado y se divide en mano de obra directa y mano de obra indirecta, por último, se encuentran los costos indirectos de fabricación que establecen el conjunto de materiales consumidos, mano de obra aplicada, erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones fabriles correspondientes al periodo, no*

*identificables, por imposibilidad material o por convivencia practica, con los artículos, ordenes, procesos, operaciones o centros de costo determinados (Marti y Solorio, 2007, p. 17).*

La Contabilidad de costos es

*sinónimo de contabilidad de empresas de manufactura. Fueron justamente este tipo de empresas las que primero sintieron la necesidad de conocer los costos de sus productos para ejercer un control sobre los costos de producción y poder contribuir con la determinación del precio de venta (Sinisterra, 2006, p. 4).*

Estas empresas fueron las primeras en desarrollar la mayoría de técnicas que se utilizan en la actualidad para la acumulación de estos datos.

### **Diseño metodológico**

La metodología de esta investigación fue de tipo descriptiva, ya que buscaba analizar una realidad ya existente, para encontrar el proceso administrativo en relación con el entorno utilizado por la organización NICOLE S.A.

La organización estudiada durante la investigación se basó en una entrevista, que se entiende como una conversación entre un investigador y una persona que responde preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetos específicos de estudio (Briones, 1998), enfocándose en los jefes de área, quienes son los encargados de llevar a cabo la mayor parte del proceso administrativo.

Las etapas para seguir en la investigación fueron:

1. Preliminares de la investigación, que consta de una elección del tema y búsqueda de información.
2. Anteproyecto, que consiste en el trabajo de campo, las entrevistas y la recolección de la información.
3. Resultado de la investigación, constituyendo el análisis de resultados.
4. Entrega final y sustentación.

### **Resultados**

Los resultados que arroja la investigación refuerzan la importancia que tiene el entorno para la empresa, siendo afectada positiva o negativamente dependiendo del marco en el que se esté desarrollando. Los cambios en el entorno han generado grandes variaciones dentro de NICOLE S.A. tales como la eliminación de contratos de maquila cambiando su producción a marcas propias.

Según la entrevista realizada al señor Francisco Aguilar, quien es el gerente de distrito del grupo Crystal S.A. (empresa dueña de NICOLE S.A.), se nota que a pesar de ser una empresa con fallas, es muy estable y ha sorteado grandes cambios del entorno, es por esto que tiene una trayectoria de más de 30 años siendo una empresa importante en la región. Además, el cambio de propietarios se puede interpretar como un cambio en el entorno, ya que los fines de NICOLE cambiaron para lograr cumplir las metas exigidas por el grupo empresarial que la adquirió.

Dentro de la organización, la globalización tuvo un impacto negativo debido a la desorganización y a la falta de preparación que dicha empresa presentó en el momento en

que este fenómeno cobró más fuerza; un claro ejemplo de esto es la pérdida de contratos de maquila con marcas de talla internacional. Sin embargo, NICOLE se convirtió empresa abierta al cambio y a la innovación de nuevas líneas y tendencias, además de apoyar la industria nacional con el uso de insumos nacionales que garantizan la calidad de los productos.

A lo largo de la historia de NICOLE han sido muchas las relaciones comerciales establecidas con empresas tanto nacionales como internacionales; por lo tanto la trayectoria y el reconocimiento que la Compañía ha logrado en estos años es muy significativa, además de conseguir la fusión con un grupo de tanta trayectoria y recorrido global como Crystal S.A.

Son muchos los problemas que se han presentado dentro de la organización, algunos incluso por la aplicación de nuevos métodos, como el nuevo sistema que retrasó algunos procesos de la compañía dejando claro que una empresa como NICOLE sabe que para crecer hay que invertir; a pesar de haber afrontado dificultades y altibajos es una de las principales empresas generadoras de empleo de la región y la más importante en el sector de la confección, como lo demuestra la revista 500 empresas que hacen grande a Risaralda de LA TARDE, donde NICOLE S.A. es la primera empresa en el escalafón de 2007, con un activo de \$49.325.664.000. Además, la empresa cuenta con una buena ubicación, que trae una serie de beneficios como la facilidad del despacho de mercancía a los diferentes puntos de venta y canales de distribución.

Dentro de la organización, el proceso mediante el cual se llevan a cabo las órdenes de producción están bien estructuradas, ya que la empresa cuenta con un flujo de

procesos con el que puede tener un buen funcionamiento interno, por lo que su área de producción tiene una buena organización que le brinda a los clientes productos de buena calidad y en el tiempo acordado. También, la empresa da prioridad a la información financiera, ya que con ella tiene la posibilidad de calcular sus necesidades de producción, previendo así la contratación de personal extra y la extensión o creación de nuevas jornadas de trabajo; esto se logra mediante la revisión de la información financiera y la comparación frente a la demanda que la empresa tiene para el periodo.

En NICOLE, el mapa organizacional está bien definido, ya que conecta todos los departamentos o secciones de la empresa, lo que denota una buena comunicación interna, parte fundamental en el desarrollo y crecimiento de empresas de este tipo. Según los porcentajes de utilidad y costos de la empresa y la explicación obtenida, se determina que NICOLE S.A. maneja porcentajes diferentes dependiendo de la negociación que se realice; el porcentaje se encuentra en los anexos y es el manejado con Crystal S.A (grupo propietario).

La empresa NICOLE viene en un proceso de reorganización y de actualización con el fin de prepararse y poder sacar el mayor partido del tratado de libre comercio. Un ejemplo claro de esto es la actualización en la parte tecnológica, implantando un sistema operativo que conecta todas las empresas de la organización, denominado ZAP. Las instalaciones de NICOLE se caracterizan por estar bien equipadas, brindando un espacio suficiente para el desempeño de las labores, pero el ambiente que las instalaciones reflejan a los empleados no es motivador, ya que se caracteriza por un entorno oscuro y frío.

Al no ser una empresa independiente, NICOLE tiene un esquema de proceso administrativo más extenso, ya que aunque algunas decisiones se pueden tomar dentro de la empresa, las realmente trascendentes deben ser consultadas con la casa matriz, es decir, Crystal S.A. Medellín. La desorganización dentro de NICOLE ha retrasado su crecimiento debido a que este desorden generó la salida de la empresa del negocio de las maquilas, puesto que el incumplimiento de contratos cuando se maquila a otras empresas acarrea millonarias multas y sanciones en los contratos, incluso hasta la cancelación.

## Conclusiones

En el sector de la confección, una medida como el TLC debe ser tomada de manera responsable y basada en investigaciones y análisis que muestren el estado del sector textil, ya que de esto depende el éxito de la medida, porque si se implementa en un sector que se encuentre debilitado, la competencia a la que este tratado abriría paso sería insostenible para las empresas nacionales. Por lo tanto, es un proceso al cual se debe llegar con prudencia y con amplia claridad de las herramientas con que cuenta el sector de la confección en nuestro país, y lograr así un aumento considerable en las exportaciones y no una crisis de la confección.

Problemas en el proceso administrativo como la desorganización, sumado a un cambio en el entorno como la sobreoferta de maquilas, puede significar la caída de una organización; es allí donde puede verse la estrecha relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo, y lo importante que es para una organización mantener una relación armónica entre ellos, ya que de esto depende el triunfo o el fracaso.

La parte contable dentro de cualquier tipo de organización, no sólo de tipo textil, desempeña un papel trascendental, ya que con ella se puede realizar una radiografía de la organización, siendo una herramienta muy útil en la toma de decisiones.

La importancia de la contabilidad de costos dentro de empresas del sector de la confección radica en el papel que juega en el momento de establecer precios de venta, los porcentajes de los elementos de costo, los activos y la utilidad, permitiendo realizar negociaciones incluso antes de empezar la producción, lo que afianza la organización y permite un mayor control, optimizando su proceso administrativo.

La globalización dentro de las empresas del país puede ser un arma de doble filo, ya que si las empresas entran a participar del mercado global sin las herramientas adecuadas y sin los cambios tanto físicos como estratégicos que requiere este mercado, los resultados pueden ser desastrosos pues la misma competencia se encargaría de eliminarlos del mercado; por lo tanto, es necesario realizar un análisis claro y profundo de ventajas y desventajas competitivas, pues una mala decisión dentro del fenómeno de la globalización puede significar su fin.

El entorno dentro del proceso empresarial es de vital importancia ya que es la pauta del camino que la empresa debe seguir para completar las metas trazadas. El manejo del entorno permite que la organización llegue preparada a los diferentes retos que se presentan en un ambiente cambiante y tenga una reacción calculada que evite la caída o el debilitamiento de la empresa.

Las estrategias juegan un papel fundamental en la permanencia de una organización en un

mercado determinado, ya que este es un ambiente cambiante en el cual constantemente, entran a formar parte nuevas variables, es allí donde entran a constituir parte las estrategias, las cuales garantizan permanencia en el mercado.

Para lograr que las estrategias y el proceso administrativo cumplan sus objetivos a cabalidad, es necesario tener en cuenta la importancia que juega la comunicación dentro de las organizaciones, ya que de ella depende la aplicación de las estrategias y el buen desarrollo del proceso administrativo.

La responsabilidad social, es parte importante de la convivencia empresarial, pues cada día aparecen más anillos productivos y si esto no se tiene, se limitaría la posibilidad de conseguir materias primas y recursos no renovables que son fuente primaria en cualquier tipo de organización.

El negocio de la maquila es uno de los que la globalización más ha desarrollado a lo largo del mundo, especialmente en países tercermundistas, en los cuales la mano de obra es barata. Se ha popularizado tanto que la competencia ha sacado muchas empresas de este mercado.

En una sociedad consumista, las organizaciones han tenido que recurrir a diferenciadores como el posicionamiento de marca, que es un proceso que se logra mediante un tiempo prolongado en el mercado, caracterizándose por ofrecer buena calidad y diseños innovadores.

El proceso administrativo es uno de los pilares que más fortalecido debe estar dentro de las organizaciones, con el fin de afianzarla cada vez más en el mercado y adaptarla a los cambios competitivos del mismo.

## Referencias

Aguilar, A., Jaramillo, A. y Ramírez, M. (2008). *Decisiones sobre ruedas*. Colectivo de tercer semestre. Pereira: UCPR.

Aktouf, O. (1998) *La administración, entre tradición y renovación*. Cali: Univalle-Gaetan Morin.

Alcaldía de Medellín. (2006). *Manual para invertir en Medellín en el sector textil-confecciones*. Disponible en: [http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/V\\_medellin/obj/pdf/Manual%20inversion%20textil%20confeccion%202006.pdf](http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/V_medellin/obj/pdf/Manual%20inversion%20textil%20confeccion%202006.pdf)

Aparicio, J, R. (s.f.) *Relaciones laborales en la industria manufacturera de la confección de prendas de vestir en la década de los noventa: caso mexicano*. Disponible en: <http://sala.clacso.org.ar/gsd1/cgi-bin/library?e=d-000-00---0becas--00-0-0--0prompt-10---4-----0-11--1-es-Zz-1---20-about---00031-001-0-0utfZz-8-00&cl=CL3.1&d=HASH7c00b89e3acc316a8820fc&x=1>

Ascoly, N. (S.F). *Determinación de precios en la industria global de la confección*. Disponible en: <http://www.cleanclothes.org/ftp/pricing-esp.pdf>

Bassi, E. (2003). *Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas*. México: Limusa.

Bernal, C. (2007), *Introducción a la administración de organizaciones*. México: Pearson.

Briones, G. (1998). *Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. (3ª ed.) México: Trillas.

- Cabrejos D, B. (2005). *En El mercado de la industria de la confección- 15 años después*. Disponible en: [www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/61263DA3-5A2F-4391-B9A5-8F37C75B8586/0/Cuaderno27](http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/61263DA3-5A2F-4391-B9A5-8F37C75B8586/0/Cuaderno27).
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía y sociedad. Volumen 2. El poder de la identidad*. México: Siglo XXI.
- DANE (2008). *VARIABLES PRINCIPALES SEGÚN GRUPOS Y CLASES DE INDUSTRIAS*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: McGrawHill
- Lozano S., Hernández M. (s.f.). *Características que jugarán a favor de Colombia en la fuerte CADENA FIBRA-TEXTIL- CONFECCION COLOMBIA*. Disponible en: [http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho\\_economico/marcela.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho_economico/marcela.htm)
- Escorcia, A y Duque, G. (s.f.). *Comportamiento del sector Textiles y confecciones en Colombia*. Disponible en: [http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/778/1/MI\\_IIND\\_2005\\_025.pdf](http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/778/1/MI_IIND_2005_025.pdf)
- Fair Labor Association (s.f.). *Industria de la confección de prendas de vestir en República Dominicana*. Disponible en: [http://www.fairlabor.org/var/uploads/File/DR%20Mission%20Report\\_Esp.pdf](http://www.fairlabor.org/var/uploads/File/DR%20Mission%20Report_Esp.pdf)
- Fernández, R. (2003). *El espejismo de las maquilas*. Disponible en: <http://www.rcci.net/globalizacion/2003/fg353.htm>
- Gómez F. y Magdalena, J. (1999). *Sistemas administrativos: estructuras y procesos*. Buenos Aires: Macchi.
- Hax, A y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresas de una visión estratégica*. (4 ed.). Santiago de Chile: Dolmen.
- Johnson, G., Scholes, K y Whittington, R. (2006), *Dirección estratégica*. (7 ed.). Madrid: Pearson.
- Juárez Núñez, H. (2002) *La industria maquiladora de confección de prendas de vestir en México*. Disponible en: <http://socrates.berkeley.edu:7001/Events/fall2002/11-21-02-Juarez/Huberto--Berkeley%20Maquilas%202002.pdf>
- Kacef, O. (2003). *Componente: industria de la confección y el diseño*. Disponible en <http://www.eclac.org/argentina/noticias/paginas/8/12238/Informe336Indum.pdf>
- López, S. (2008). *Marco teórico de referencia, Colectivo Ietapa*. Pereira: UCPR.
- .Angulo, M (s.f.), Análisis del clúster textil en el Perú, En: *Industria de la confección*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Ingenie/angulo\\_lm/cap3.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Ingenie/angulo_lm/cap3.PDF)
- Martí, M. y Solorio, E. (2007). *Contabilidad de costos*. (5 ed.) México: Limusa Noriega.
- Moncayo, E. (2004). *Colombia en una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, red de estudio de espacio y territorio.

Presidencia de la República (s.f). *Tratado de Libre comercio*. Disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/tlc/documentos/abc1.htm>

Presidencia de la República de Colombia (s.f). *Especial TLC con Estados Unidos*. Disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/tlc/documentos/abc1.htm>

Ramírez, M. (2008). *Contabilidad de Costos. Notas de clase. Cuarto semestre*. Pereira:UCPR. Administración de Empresas.

Revista Dinero (2006). *Textiles y confecciones*. Recuperado de <http://www.dinero.com>

Sierra, S H. (Compilador) (2008). *Desarrollo humano y paz. Una mirada desde la pobreza, las relaciones laborales y las tendencias regionales*. Pereira: UCPR, Colciencias.

Silva C. A. (s.f.) *Política Cambiaria*. Disponible en: <http://www.gerencie.com/politica-cambiaria.html>

Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Tratado de Libre comercio Andino-EEUU (s.f). *Tratado de libre comercio Colombia Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/eContent/tlc.asp>