

## **APLICACIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CONFECCIONES FRAGA**

### ***Administrative process applications in Confecciones Fraga***

*Rubén Daniel Grisales Duque  
Jhon Alexander Muñoz Jaramillo  
Salomón Muñoz Gutiérrez\**

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas

## **SÍNTESIS**

Este artículo es resultado de una investigación cuyo objetivo general fue describir la forma de aplicación del proceso administrativo en Confecciones Fraga en cada una de sus funciones, y como objetivos específicos, determinar la operación de su estructura de costos, así como observar el comportamiento de las variables del ciclo económico y cómo estas afectan a la empresa. Por ello, se hace importante el conocimiento integral acerca de todas las actividades organizacionales y de los elementos macroeconómicos que afectan a la industria y a la organización, ya que ello facilita el proceso de toma de decisiones enmarcado en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. El estudio es descriptivo de naturaleza cualitativa no cuantificada, empleando un método deductivo.

**DESCRIPTORES:** Proceso administrativo, ciclo económico, estructura de costos.

## **ABSTRACT**

This article is the result of an investigation whose general objective was to describe the way the managing process is applied in "Confecciones FRAGA" in each of its functions, and with specific objectives, to determine the costs structure, as to observe the behavior of the economic cycle variables and how this would affect the company. In consequence, it is important a complete knowledge about the organizations activities and about the macro economical elements that affects the industry and the company, since it simplifies the process of decision making framed within the managing process: planning, organizing, directing and controlling. The research is descriptive, qualitative and no-quantified, employing a deductive method.

**DESCRIPTORS:** Administrative process, economic cycle, cost structure

Risaralda se ha catalogado como un departamento

*Orientado a mejorar la productividad y la eficiencia económica general (...). A futuro se considera fundamental avanzar en acciones dirigidas a fomentar la competitividad de los sectores económicos, especialmente PYME, a través de un esquema de apoyos para facilitar la formación de agrupamientos empresariales y cadenas productivas (Gaviria, 2007, pág. 87)*

Se espera que tales esquemas demuestren a través de sus procesos de desarrollo comercial y empresarial, resultados continuos de capacitación y con estándares internacionales de buena calidad, ya que las relaciones productivas actuales generan capacidades de producción tanto en capital como en trabajo, teniendo en cuenta la dinámica empresarial como forma de acumulación y difusión del conocimiento en la transformación económica y social en la región (Cardona y Cano, 2007).

En este sentido, el estudio sobre la aplicación del proceso administrativo en confecciones Fraga se justifica a partir del análisis comparativo que las funciones administrativas en la compañía develan respecto al sector industrial de las confecciones, atendiendo a que “esta actividad tiene un importante papel en su desarrollo económico y social y ha estado presente en la economía desde el inicio de su proceso de industrialización (Ruiz, 2006, p. 103), fomentando la creación de empresas y fortaleciendo los sectores estratégicos a nivel regional.

Para los administradores, el proceso investigativo ha sido un elemento de apoyo importante para la construcción de nuevos

conocimientos, generando la necesidad de búsqueda continua de información que afiance la administración como un saber científico, puesto que, en el transcurso de los años la administración ha sufrido una falta de identidad y de criterio científico propio (García, 1997).

“La empresa, al ser parte de una sociedad, tiene un impacto y una responsabilidad con respecto a sus actos, lo que genera un aparente conflicto entre las utilidades y la responsabilidad social” (Mejía, Hoyos y López, 2009, p. 76); de allí que la tarea de la administración haya sido enfocada principalmente en el dirigir, organizar, planificar y controlar entes sociales creados con fines económicos y de acción social. En este proceso, la organización es evaluada como un sistema abierto, considerando que muchas variables externas afectan directa o indirectamente a la compañía y haciendo de este proceso un camino complejo para garantizar la gestión administrativa.

El conocimiento que se tenga sobre el sector y sobre el entorno permite establecer cuál es la situación competitiva de la empresa, allí es donde se fundamenta el objetivo corporativo y se toman decisiones para el planteamiento de estrategias que ayuden a solucionar las diversas situaciones a las cuales se ve enfrentada la empresa.

En el escenario del Departamento de Risaralda, específicamente en Pereira, si bien se ha destacado el espíritu emprendedor y la experiencia de empresarios en la región, otros factores centrados en la globalización y la mundialización socio-cultural, económica y política amerita esfuerzos en relación con el desarrollo empresarial en la región, ya que el alto sentido de competencia y la búsqueda de apoyos financieros y logísticos hacen que en

ocasiones el empresario pierda de vista sus proyecciones y objetivos. En este sentido, se hace necesario el examen permanente del sector de las confecciones en relación con las funciones de la producción, el mercadeo, las finanzas y la producción (Ruíz, 2001).

El desarrollo de la presente investigación plantea como referente orientador la pregunta ¿Cómo aplica confecciones Fraga el proceso administrativo?; con ello se pretende describir la forma como se aplica el proceso administrativo en la empresa en cada una de sus funciones, determinar la operación de su estructura de costos, así como observar el comportamiento de las variables del ciclo económico y cómo estas afectan a la empresa.

### **Diseño metodológico**

Esta investigación se adscribe a la tipología descriptiva, desde la definición de Hernández Sampieri: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (2003, p. 80). Y siguiendo a Tamayo (1999, p. 44), “busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones.”

Además “Utiliza preferentemente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada. Estos paradigmas cualitativos e interpretativos, son usados en el estudio de pequeños grupos. (p.44).

Esta investigación emplea un método deductivo, que “consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de

una matriz teórica general preestablecida” (Aktouf, 2001, p. 35). Método que permitirá contrastar la práctica cotidiana empresarial con la teoría planteada en la investigación.

El nivel de conocimiento de la investigación es de tipo comprensivo, debido a que la naturaleza de la información es cualitativa y pretende comprender la aplicación del proceso administrativo al interior del objeto de estudio definido. Adicionalmente, se utilizan técnicas e instrumentos de tipo cualitativo, como la entrevista, donde se formula una guía con una serie de preguntas para ser aplicada al gerente de la empresa. Igualmente, se utiliza la técnica de la observación directa, que permite observar los procedimientos que utiliza la empresa y así obtener la información necesaria para esta investigación.

### **Presentación de la empresa Confecciones Fraga**

#### **Misión**

Diseñar, confeccionar y comercializar prendas de vestir para damas, que satisfagan las necesidades del mercado en forma competitiva, preocupados siempre por la calidad de nuestros productos; cumpliendo con ética las obligaciones para con los clientes, proveedores, empleados, socios, el Estado y la Comunidad en la que se desarrollan las actividades de la empresa.

#### **Visión**

En el 2010 Diseños Fraga será la empresa modelo de excelencia en todos sus procesos, reflejada en productos competitivos a nivel nacional e internacional, entrega oportuna, liderazgo tecnológico y en la calidad de su gente.

## Reseña histórica

Fraga es una empresa creada en octubre de 2004 por un pequeño grupo de personas. Inicialmente se establecieron en el barrio Cuba para cubrir las necesidades de las mujeres cristianas de la ciudadela, y hoy, debido a la gran demanda de su producto, fue necesario trasladar las instalaciones hacia el centro de la ciudad de Pereira, donde opera actualmente. Fraga empezó a incursionar en el mercado nacional en el año 2007 en las principales ciudades del país y en este momento tiene presencia en 15 municipios del territorio nacional.

## Marco referencial

### Referente Teórico

La administración como campo científico del conocimiento se ha basado en principios fundamentales para la gerencia de las organizaciones; estos principios han sido tema de discusión en la academia. Uno de los teóricos en sustentar dichos componentes básicos de la gerencia fue Henri Fayol, precisando que:

*administrares prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esta es una pequeña frase que marcará la administración con un sello indeleble hasta la actualidad; todos los libros y manuales administrativos siguen tratando de ello, particularmente gracias a Urwick, Koontz y O'donnell, a quienes Boisvert presenta como discípulos de Fayol que han configurado casi definitivamente el tema gerencial para el mundo entero. (Aktouf, 1998, p. 75).*

Aunque la esencia del quehacer administrativo sigue latente, muchos autores

han aportado ideas sobre este tema, haciendo que evolucione hasta como se le conoce en la actualidad: “La administración, en tanto disciplina y en tanto campo de conocimiento, está siempre en todas partes: planificar, organizar, dirigir y controlar. (...) estructura obligada en cualquier curso administrativo en cualquier parte del mundo” (Aktouf, p. 75).

Para la comprensión del proceso administrativo se hace necesaria la interpretación y comprensión de las funciones componentes. La primera, planear, posibilita la acción para el desarrollo

*de las actividades a corto o a largo plazo, hacer determinada elección del uso de los medios que se disponen en función de las informaciones particulares del entorno en el cual se habrá tenido el cuidado de conocer y delimitar aproximadamente, entendiéndose por entorno al conjunto de parámetros, proveedores, materias primas, leyes, clientes, competidores y el mercado de mano de obra, etc., que afectan directa o indirectamente la actividad específica de la empresa (Aktouf, p.117).*

Realizada la primera operación en su propósito de eficiencia y calidad administrativa, organizar se constituye en la segunda acción, fase fundamental de este proceso, permitiendo estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de su administración y estableciendo relaciones y funciones pertinentes entre ellos. Además, proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa, atendiendo a su organización material y social (Chiavenato, 1989).

En este orden del proceso, dirigir, en su esencia y acción administrativa, se constituye

en la función fundamental que motiva a todos los actores de la empresa a la búsqueda de la eficiencia y la calidad con el objetivo de influir en los individuos y los equipos a realizar su trabajo con responsabilidad, compromiso e identidad, donde elegir el mejor canal de comunicación es la mejor opción para resolver las dificultades y conflictos entre los empleados (Robbins, 2005).

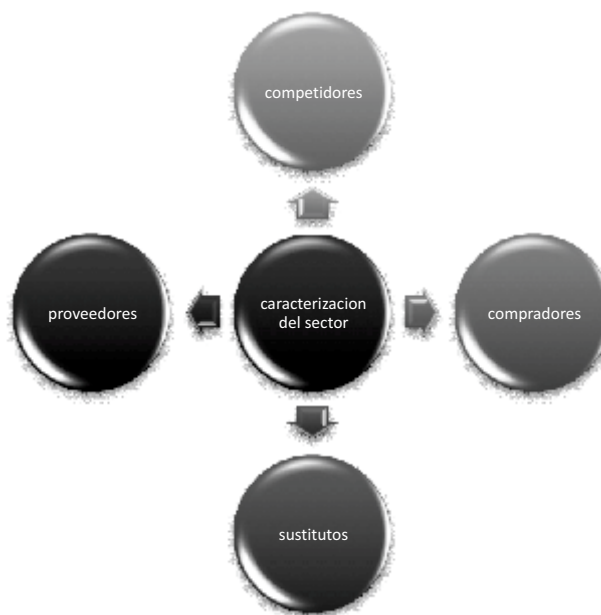
Ahora bien, como todo proceso administrativo requiere de seguimiento y evaluación, el control finalmente se hace necesario para verificar si todos los eventos ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos; ya que su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición (Chiavenato, 1989).

Conjuntamente con las funciones administrativas, el gerente debe desarrollar aptitudes para el manejo apropiado de la organización, utilizando herramientas de diversas áreas del conocimiento, como lo son la contabilidad y la economía. Estas herramientas sirven como fundamentación básica para crear una ventaja competitiva en el sector industrial al cual pertenece la empresa, dado que se pueden comparar los costos de la organización con los de la competencia y así crear valor mediante un liderazgo de costos, también se puede analizar el comportamiento de las variables macroeconómicas y su influencia en el sector, y así implementar las estrategias adecuadas (Porter, 1998).

De este modo, la empresa debe tener en cuenta las cinco fuerzas competitivas que describen las características y las técnicas básicas del sector industrial: estas fuerzas corresponden al análisis de proveedores,

sustitutos, compradores, competidores actuales y potenciales (Porter, 1998), como se muestra en la figura 1:

**Figura 1. Fuerzas Competitivas del Sector (Porter, 1998)**



Interpretando a Porter, la primera fuerza son los competidores, aquellas organizaciones que ofrecen un mismo producto, comparten el mismo mercado y a su vez su rentabilidad (Porter, 1998). La segunda fuerza son los proveedores, quienes constituyen un vínculo en el sistema general de entrega de valor de la empresa puesto que son ellos quienes brindan los recursos para producir bienes y servicios (Kotler y Armstrong, 2007). Los siguientes son los clientes quienes se encargan de comprar bienes y/o servicios para un mercado específico (Kotler y Armstrong, 2007). Por último, están los productos sustitutos, son las firmas que ofrecen productos que pueden ser reemplazados por otros bienes o servicios de la industria y que además presentan una alternativa para satisfacer la demanda de los clientes, que son “el grupo constituyente de mayor importancia de la firma, que no deben ser tratados como rivales, sino como los

depositarios de una relación amistosa de larga duración basada en el cumplimiento, la confianza mutua y la integridad” (Porter, 1998, p. 71).

El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en determinado sector industrial, y así mismo, identificar las posibles innovaciones que le brindarían una mayor utilidad al sector (Porter, 1998). Esta complejidad necesita de conocimientos en áreas económicas y contables, que son elementos pertinentes para el estudio del análisis de rivalidad y servirán de apoyo para analizar el comportamiento de la gerencia en los procesos de toma de decisiones.

Los costos son un egreso en que se incurre de forma directa o indirecta por la adquisición de un bien o en su producción; se define como gasto el costo que se relaciona con las ventas, la administración y la financiación de ese bien o su producción. Podría decirse también que los costos son egresos necesarios para adquirir o producir bienes, y los gastos son egresos necesarios para financiar las actividades de apoyo. Los costos están compuestos por tres elementos básicos:

**Costo de material directo (CMD):** La materia prima que interviene directamente en la elaboración de un producto.

**Costo de mano de obra directa (CMOD):** Es el pago que se puede asignar de forma directa al producto, tal como el salario de los colaboradores de base que intervienen directamente en la elaboración de los artículos, así como sus prestaciones sociales.

**Costos indirectos de fabricación:** Son todos aquellos que no son ni materiales directos ni

mano de obra directa, como tampoco gastos de administración y de ventas (Gómez, 1979)

Desde el punto de vista macroeconómico, se define el ciclo económico como el conjunto de fenómenos que se suceden en una época o periodo determinado; Boríssov lo conceptualiza como el movimiento de la producción capitalista compuesto de cuatro fases: crisis, depresión, reanimación y auge.

Algunas de las variables que intervienen en el ciclo económico son el PIB, que interpretando Sachs y Larraín (1993) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto periodo de tiempo, que por lo común es un trimestre o un año. También interviene el fenómeno llamado Inflación, que se define como el movimiento continuo a la alza en el nivel general de precios y se representa en términos porcentuales, al igual que la deflación, que tiene un comportamiento inverso a la inflación (Barro, 1986). La última variable que se presenta en el presente trabajo es la inversión, la cual obedece al flujo del producto en un periodo dado que se usa para mantener el *stock* de capital de la economía (Sachs y Larraín, 1993). Todas estas variables macroeconómicas están íntimamente relacionadas y el comportamiento de una afectará a las demás.

Las consideraciones propuestas anteriormente forman parte de las funciones administrativas, dichos referentes contables y macroeconómicos influyen en el administrador al momento de planear, organizar, dirigir y controlar, convirtiéndolo en un tomador de decisiones por excelencia. De esta forma, se puede afirmar que tomar de decisiones es sinónimo de administración (Robbins, 1987).

Para la toma de decisiones, la racionalidad es un elemento de suma importancia en el accionar de todo administrador. Interpretando Ortiz (1997) la racionalidad es toda justificación para nuestros actos o acciones, en la cual cada persona analiza un número variable de alternativas que puede tomar para resolver un problema.

Sin embargo, la racionalidad se ve restringida por diversos factores. Manucci sostiene que la mirada de la realidad que la persona tiene sobre el contexto es limitada y finita:

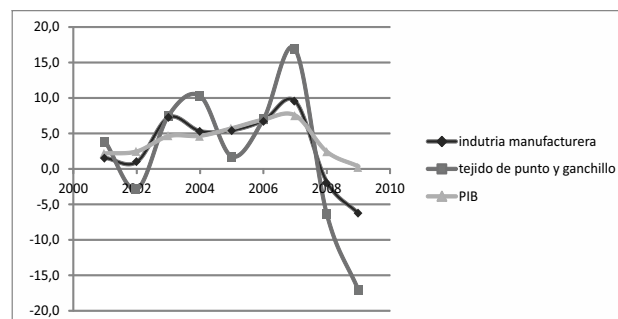
*En primer lugar, porque es imposible contar con toda la información disponible para decidir. En segundo lugar, desde la concepción de los sucesos emergentes, hay información que al momento de decidir todavía no existe y que surgirá según como se desarrollen e interactúen las variables de un acontecimiento (2006, p.25).*

## Marco contextual

### Contexto macroeconómico

En el análisis del contexto se comparan diversas variables macroeconómicas con el comportamiento del sector dedicado a la fabricación de prendas de vestir. En cuanto a la participación del sector y su representación con respecto al PIB, se puede apreciar el comportamiento de tres variables: la primera, tejido de punto y ganchillo, presenta un comportamiento cíclico con aceleraciones que llevaron a periodos de expansión en un tiempo comprendido entre 2003 y mediados de 2007.

**Figura 2. Comparación del PIB nacional con el PIB de la industria manufacturera y sector tejido punto y ganchillo (DANE, 2009).**



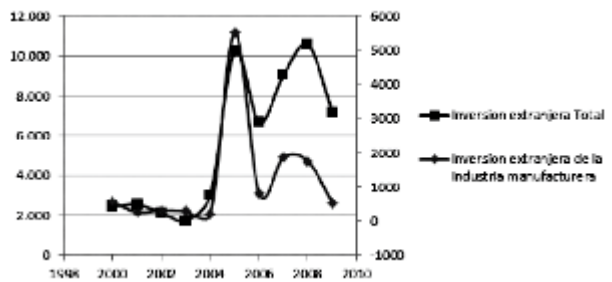
Igualmente, se presentaron desaceleraciones que llevaron a posteriores contracciones; la primera de ellas en 2002 y la siguiente finalizando el 2007.

Las siguientes variables, industria manufacturera y PIB, tienen comportamientos similares (cíclicos) como la variable anterior, pero de característica ascendente hasta finalizar el 2007, donde inicia una desaceleración y la industria manufacturera se contrae.

En cuanto a inversión extranjera total e inversión extranjera de la industria manufacturera, el comportamiento de ambas variables es cíclico y dependiente una de la otra: cuando crece la inversión extranjera total en 2004 también se acelera la inversión extranjera en la manufactura y ambas se desaceleran a principios de 2005.

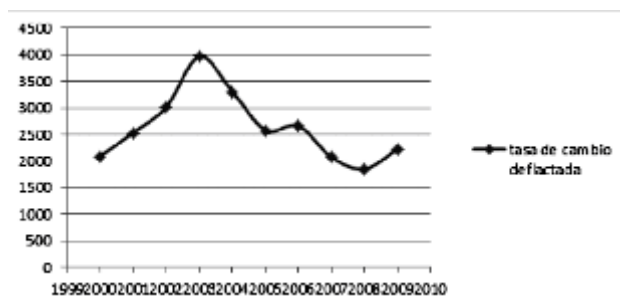


**Figura 3. Comparación inversión extranjera total e inversión extranjera en la industria (DANE, 2009)**

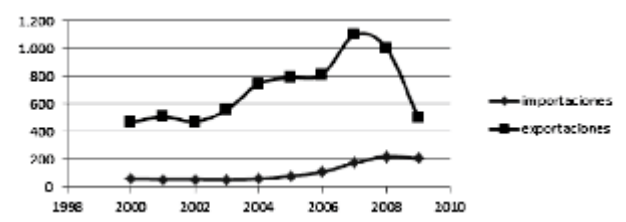


La tasa de cambio deflactada a precios constantes del año 2000 presenta un comportamiento ascendente hasta el año 2003. A partir de allí inicia un comportamiento cíclico descendente con una leve recuperación en el año 2008. La tasa de cambio está muy relacionada con la balanza comercial que hace referencia a las exportaciones e importaciones totales y del sector (Figura 5). Las exportaciones totales presentan un comportamiento ascendente del año 2000 al 2008, donde empieza un proceso de desaceleración, mientras que las importaciones del sector presentan el mismo comportamiento ascendente, pero su contracción se da un año antes.

**Figura 4. Tasa de cambio deflactada año base 2000 (DANE, 2009)**

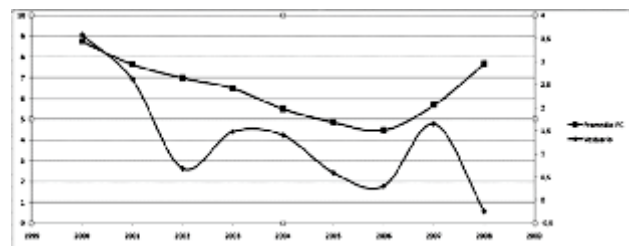


**Figura 5. Balanza Comercial (DANE, 2009)**



La última variable a analizar es la inflación, donde se puede observar que el precio del vestuario ha sido relativamente bajo con respecto al IPC; sin embargo, estos precios nunca han entrado en contracción, aunque su crecimiento es desacelerado.

**Figura 6. Índice de precios al consumidor nacional y sector (DANE, 2009)**



Para la elaboración de este proyecto investigativo se ha tomado como objeto de estudio la industria de la confección, debido a que la unidad de análisis se dedica a producir y comercializar prendas de vestir. Por ello, es importante indagar sobre la proyección en la región y su situación actual:

*Risaralda, como parte de la región del Eje Cafetero, Tolima y Antioquia, estará satisfaciendo la necesidad de vestirse bien, con calidad, entrega oportuna y bajo precio, a un mercado internacional equivalente a US\$ 120 millones al año. Alcanzará una participación de 0,15% de las exportaciones totales de Colombia hacia los Estados Unidos de la cadena*

*textil- confecciones y duplicará la participación en las exportaciones a la región andina” (Departamento Nacional de Planeación, 2007).*

Entre el 2002 y el 2005 la cadena presentó una balanza comercial positiva: las exportaciones fueron de US\$774 millones y las importaciones de US\$630 millones. Los productos de mayor participación en las exportaciones son ropa de algodón en tejidos planos, confecciones de fibra sintética y ropa de algodón en tejido de punto. Estados Unidos es el principal mercado de exportación, seguido por Venezuela, México y Alemania, mientras que los principales países de donde provienen las importaciones son Estados Unidos, Brasil y China (Departamento Nacional de Planeación, 2007)

La cadena en Colombia tiene una larga trayectoria y ha logrado penetrar con éxito en los mercados internacionales, gracias a la oferta de productos de excelente calidad, mano de obra calificada y cercanía al mercado norteamericano. Sin embargo, actualmente enfrenta una fuerte competencia de los países asiáticos en los mercados internos y externos por lo que debe superar sus problemas en materia de atraso tecnológico, altos costos de producción y contrabando, problemas relacionados con la importación de materias primas, investigación y desarrollo de nuevos productos (seda), formación del recurso humano y mejoras en los canales de comercialización (Departamento Nacional de Planeación, 2007)

### **Referente Contextual desde la Rivalidad**

El primer elemento a analizar son los compradores, los clientes en este caso. Particularmente, se diferencian dos tipos de clientes: el más representativo es aquel que

profesa la religión cristiana evangélica, puesto que este producto se diseño exclusivamente para este tipo de clientes; el número dos es el que no necesariamente profesa la religión a la que se ha hecho referencia, pero igualmente utiliza el producto. Para los dos tipos de clientes existen productos sustitutos de diferente clase; el cliente inicial puede buscar un producto similar que satisfaga la misma necesidad pero que sea de otro material o estilo. El cliente número dos posee una amplia gama de posibilidades para sustituir este producto; en este caso los sustitutos podrían ser pantalones, *jeans*, *shorts*, etc.

En relación con los proveedores, son grandes empresas dedicadas a la fabricación de textiles y medianas y pequeñas empresas que proveen botones, cremalleras y todo tipo de accesorios para la elaboración de las prendas.

Finalmente, los competidores corresponden a todas aquellas empresas dedicadas a la confección de este tipo de prendas con las mismas características.

### **Hallazgos**

Para el análisis del proceso administrativo en Fraga Confecciones, se realizó una entrevista a la contadora Ángela María Parra, quien nos informó acerca de los procedimientos de la empresa. Para la elaboración de la guía de entrevista, se tomó como punto de enfoque las tres materias pertenecientes al colectivo docente.

Para empezar, se indagó sobre la función de planeación y su aplicación en la empresa, lo cual arrojó como resultado una planeación empírica enfocada en el análisis del entorno, en donde elementos como clientes, proveedores, etc., les permite hacer la

planificación sobre ventas, producción, lanzamiento de nuevos productos y ayuda en la toma de decisiones, sobre todo en el corto plazo, porque sólo toman las oportunidades inmediatas que les brinda el entorno.

Posteriormente, se preguntó sobre la estructura organizacional y se observó que el organigrama establecido por la empresa Fraga posee una estructura simple, ya que no tiene los cuatro tipos y niveles de la administración, de los cuales se aprecian la alta gerencia, los de primera línea y por último, los operarios.

Todo organigrama o estructura organizacional cuenta con tres características importantes que son complejidad, flexibilidad y centralización; este organigrama (Fraga) se caracteriza por tener una estructura no compleja, ya que no cuenta con las cuatro áreas básicas, también presenta una estructura organizacional formal, ya que sus líneas de mando están correctamente establecidas, y por último, presente una estructura centralizada, ya que es una empresa relativamente nueva en donde la toma de decisiones está concentrada en los niveles de alta gerencia.

Por otro lado, se evidencia que la división del trabajo es especializada y que la unidad de mando está totalmente establecida, ya que cada cargo de la compañía posee un jefe inmediato y no hay dualidad de mandos. Ahora bien, los espacios de control se encuentran reducidos, ya que el nivel de alta gerencia es el que coordina el trabajo de las personas que cumplen con tareas variadas dentro de la empresa.

El organigrama no cuenta con criterios de departamentalización, pero sí se observan algunos parámetros que utilizaron para el

diseño de la estructura organizacional, tales como la complementariedad (unilinealidad entre sus cargos); la representatividad (triangular o piramidal), y la ausencia de *staffs*.

También cabe destacar que el esquema de la estructura organizacional presenta deficiencias, ya que no se especifica por cargos o por funciones si no que se le da un nombre de acuerdo con los departamentos y niveles de la organización.

Igualmente, la distribución del departamento de producción es mejorable, en sus divisiones de Diseño y Bodega, ya que tales procesos son inherentes a la producción de la empresa.

La última función del proceso administrativo que se analizó dentro de la empresa es el control. Allí se encontró que la compañía realiza un control enfocado en el departamento de producción, se revisa el inventario de los insumos productivos, se realiza un monitoreo diario sobre la mano de obra directa acerca del tiempo trabajado, se hace un control de la producción y se compara con las cantidades presupuestadas a principio de cada periodo. No obstante, no se realiza un proceso de control basado en indicadores de gestión empresarial, pero analizan elementos pertenecientes a la eficiencia y la eficacia de una manera cualitativa. De los elementos pertenecientes a la eficiencia y la eficacia, los más importantes son los materiales y mano de obra, para los primeros; y calidad y costo, para los segundos.

En lo concerniente a la operación contable de la empresa, se encontró que cuentan con un sistema básico de operacionalización de la información en la cual se registran las compras y las ventas de la organización realizadas en determinado periodo. Un

hallazgo inusual sobre la empresa es que la contadora realiza un estado de resultados mensualmente, para mantener informado al gerente. Puntualmente, la contabilidad de costos les permite hacer el proceso de planeación, de control y también la utilizan para declaraciones ante la DIAN y demás entes gubernamentales.

Además la empresa no maneja un sistema de costos, sino que ellos son 'derramados' en el lote producido calculando la cantidad de materia prima implementada y un porcentaje a la mano de obra, también carecen de una estimación adecuada de los costos fijos y variables correspondientes para la estimación de costos. Esta situación ha conllevado a la empresa a estimar precios de ventas basados en costos calculados y un porcentaje de utilidad que define el gerente dependiendo de la prenda.

La empresa no mide la demanda esperada debido a que los lotes producidos están comprometidos para sus clientes mayoristas y mantienen un rango poco elevado para las ventas al detal; a pesar de ello, sí tienen definido su punto de equilibrio con base en cantidad de unidades vendidas y de esta forma poder establecer el grado de liquidez con el que cuenta la empresa.

El análisis de las variables macroeconómicas estudiadas en el presente trabajo, arrojó diversos resultados. En primera instancia, al analizar el comportamiento del PIB y el sector (anexo No.1) se pudo notar que cada creciente en el sector aportó a que el PIB aumentara, y cuando hubo periodos decrecientes el PIB también descendió. En el año 2005, la inversión extranjera en el sector creció en grandes cantidades representando la mitad de la inversión extranjera total (ver anexo

No. 2); esto ocasionó un futuro creciente en las confecciones, especialmente en el 2006 y 2007, años en los cuales presentó un crecimiento porcentual del 7 y 17 por ciento respectivamente. Igualmente, se evidenció en los mismos años un crecimiento de las exportaciones y las importaciones y la tasa de cambio bajó un 22 por ciento.

Entre 2007 y 2009 el comportamiento del PIB nacional y el del sector presentan una desaceleración marcada:

*La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo (Mapfre, 2010, p.1).*

Visto lo anterior, se puede evidenciar la caída en las exportaciones e importaciones correspondientes al sector, igualmente se nota una caída de la inversión extranjera la cual pasó de 1748 millones de dólares a 536 millones de dólares. Igualmente, la tasa de interés presenta un ligero crecimiento en el 2009 debido a la crisis actual del euro: “el sector confecciones, las últimas cifras suministradas por el DANE y publicadas por ANIF, en lo corrido del año a Junio de 2009 las exportaciones colombianas del sector confección sumaron US\$ 290 millones aproximadamente, lo que representa un

decrecimiento del -41,2% en el acumulado en doce meses a junio de 2009”, esto se debe mayormente a la crisis con Venezuela, ya que el 45,5% de las exportaciones son dirigidas a este país.

La empresa tiene conocimiento sobre el comportamiento del sector, pero afirma que su comportamiento no los afecta, ya que el nicho de mercado al cual se enfocan es muy específico y son pocas las organizaciones que se dirigen a este tipo de clientes; por eso la empresa ha presentado un crecimiento continuo a pesar del comportamiento negativo de la economía en el sector.

De igual manera, confecciones Fraga no se ha visto afectada por la reciente crisis económica y política entre Colombia y sus países vecinos, debido a que la exportación de sus productos la hacen mediante personas particulares que llevan los productos al exterior, pero en lotes muy pequeños.

Por último se destaca que todo tipo de decisión que se toma en esta empresa está respaldada mediante un tipo de racionalidad práctica basada en la experiencia y en el comportamiento de su producto en el mercado.

## Conclusiones

Fraga posee una estructura organizacional centralizada debido a que todas las decisiones las toma el gerente, quien a su vez es el dueño de la empresa (Gabriel Sepúlveda). El gerente no posee formación académica especializada en planeación industrial, por lo cual las técnicas de planeación se desarrollan empíricamente, teniendo en cuenta el contexto. Esta precaria planificación se puede evidenciar en la deficiente estructuración en el organigrama, ya que esta no posee los cuatro

tipos y niveles mínimos requeridos en la estructura de toda empresa.

La empresa no posee un sistema de costos adecuado ya para calcular el costo y el precio del producto lo hacen empíricamente y no mediante el sistema de costos por procesos, que sería lo más recomendable. Sin embargo, sí controla permanentemente los procesos productivos en términos de tiempo y sobre los costos y utilidades, pero no utiliza indicadores de gestión.

También cabe concluir que a pesar del comportamiento negativo del sector, la empresa no se ha visto afectada, ya que el nicho en que se enfoca es muy específico y especializado, y hay muy pocas empresas que se dedican a atender al tipo de clientes de esta organización.

## Referencias

- Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes gráficas Univalle.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle.
- Barro, R. J. (1986). *Macroeconomía*. México: McGraw Hill.

- Cardona, M. y Cano, C. (2007). La innovación empresarial y el mundo de las tecnologías de producción. *Revista Gestión y Región*, 3, 7-32
- Chiavenato I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Departamento Nacional de Planeación (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad*. Bogotá: Autor
- García, R. (1997). *Epistemología de la administración: propuesta para la formación de los administradores*. México: UAM. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc7.htm>
- Gaviria, M. (2007). La política y el desarrollo regional, el caso de Risaralda a partir del proceso de descentralización. *Revista Gestión y Región*, 4, 67-90.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para latinoamerica*. Mexico: Pearson education.
- López, C. (2002) *¿Qué es el ciclo económico, cuáles sus fases y características?* Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/cicloeconomico.htm>
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Norma
- MAPFRE, (2010). *Informe del sector textil y confecciones*. Disponible en: [http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf)
- Mejía L., Hoyos L. y López S. (2009). Responsabilidad social empresarial de una organización. Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda. *Revista Gestión y Región*, 7, 67-96.
- Ortiz, R. (1997). *La constelación racional*. Disponible en: [www.ecognosco.com/pensam/ramonort2.htm](http://www.ecognosco.com/pensam/ramonort2.htm)
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- Robbins, S. (1987). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Ruíz, L. (2006). Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la confección. *Revista Gestión y Región*, 1, 101-146.
- Ruíz, L. (2001). Experiencias de espíritu empresarial. *Revista Páginas, de la Universidad Católica Popular del Risaralda*, 61, 59-72.
- Sachs, D. y Larrain, F. (1993). *Macroeconomía en la economía global*. México: Prentice Hall.
- Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar*. Bogotá: ICFES.