
CASO 4



El exportador en su laberinto

Luz Marina Sánchez Ayala





36



EAN



La empresa

Colombian Fashion Ltda. (CF), empezó como una pequeña fábrica productora de ropa informal y hoy se encuentra posicionada como una reconocida marca a nivel internacional. Desde hace algunos años, la empresa dejó de fabricar y hoy se dedica exclusivamente a la comercialización de sus productos, ya que la producción fue cedida en *outsourcing* a empresas satélites. Con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia y control sobre los productores, Colombian *Fashion* dividió las empresas en tres grupos: chaquetas, jeans y otras prendas.

Debido la demanda de productos el grupo más importante es el de confeccionistas de jeans, este está integrado por seis empresas, de tamaños diferentes, pero que ofrecen la misma buena calidad en los productos. La condición que impone Colombian *Fashion* a sus satélites es que no pueden fabricar para ninguna otra empresa, sin embargo entre las empresas del grupo es posible hacer todo tipo de negociación, entre otras, operaciones de *outsourcing* entre ellas.

El contrato

Colombian *Fashion* trabaja con todas las empresas del grupo bajo iguales condiciones y son las siguientes: para la fabricación de cada jean, la empresa entrega el pantalón cortado y todos



los insumos necesarios para su confección, la empresa satélite solamente se encargará de coser, cada pantalón se elabora por un operario en 24 minutos y las empresas sólo deben trabajar un turno diurno de 8 horas al día, con un total de 209 horas/mes empleado. CF paga por cada jean elaborado \$8.000 y entrega programación trimestral a la empresa, para que elaboren sus planes de producción, la demanda de *jeans* por parte de CF depende de sus propios pedidos, así que ésta demanda suele ser variable, igualmente distribuye la demanda del mes entre las seis empresas por partes iguales.

Aunque cada empresa es completamente independiente CF ha procurado que todas trabajen en iguales condiciones para evitar la competencia desleal entre ellas. Las condiciones generales para todas las empresas son las siguientes:

- ◆ El valor de las máquinas de la empresa (capacidad física instalada) es proporcional a su capacidad, y es de \$20.000/jean/mes. Si la empresa tiene capacidad de producir 1.000 jeans en un mes, entonces sus activos de fabricación valen \$20'000.000.
- ◆ Por concepto de impuestos de renta y mantenimiento, estos activos tienen un costo por periodo. Este es del 10% trimestral, de su valor promedio durante el mismo. En el caso anterior, si los activos valen \$20'000.000 en promedio durante el trimestre, entonces trimestralmente tendrá un costo fijo de \$2'000.000 por este concepto.
- ◆ Las horas extras cuestan 50% más que las horas normales.
- ◆ El salario mensual de un empleado es de \$1'000.000 incluyendo parafiscales y demás.
- ◆ Contratar un empleado cuesta \$100.000 y despedirlo, cuesta \$250.000.

- ◆ Ampliar la capacidad de la planta cuesta lo mismo que el valor de los activos, es decir, \$20.000/jean/mes. No obstante, no siempre será posible ampliar la capacidad de la planta.
- ◆ La capacidad ampliada no puede ser disminuida después.
- ◆ Se puede contratar empleados con una empresa temporal, pero éstas cobran un 20% adicional al salario normal de un empleado y su entrenamiento cuesta \$150.000
- ◆ Durante cada trimestre, 1/9 de la fuerza laboral tiene derecho a vacaciones pagas.
- ◆ Las empresas pueden libremente negociar la subcontratación entre ellas.
- ◆ El costo de almacenamiento de inventario es de \$500/unidad/mes.
- ◆ El costo de una orden atrasada es de \$1.000/unidad/mes (entregada después de tiempo, pero dentro del mismo trimestre).
- ◆ El costo de un faltante es de \$2.200/unidad/mes (La prenda no se entrega en el trimestre solicitado).
- ◆ La alta dirección ve muy mal que en un periodo cualquiera, la relación costos/ingresos supere el 50%.

Las empresas satélite

El grupo de confeccionistas de *jeans* está integrado por seis empresas, por su propia conformación y por algunas condiciones diferentes impuestas por CF a cada una de ellas, cada empresa posee unas características específicas que se muestran a continuación

EMPRESA No. 1***YULADY'S SPORT***

La capacidad instalada de la empresa es de 10.000 jeans/mes y actualmente cuenta con 14 empleados. Por sus características, está en condiciones de ampliar, contratar, despedir, contratar con una temporal, subcontratar. No pueden trabajar horas extras, dejar órdenes atrasadas, ni faltantes. CF le solicita a la empresa, que de ser posible mantenga un inventario de seguridad de mínimo el 20% de la demanda estimada, para prever posibles fluctuaciones, sin embargo, esta tiene una pequeña bodega en donde puede almacenar máximo 4.000 unidades.

EMPRESA No. 2***CREACIONES PARMENIO***

La capacidad instalada de la empresa es de 10.000 jeans/mes y actualmente cuenta con 10 empleados. Para la empresa es muy importante la estabilidad de sus empleados, razón por la cual, la empresa quiere aplicar una estrategia de nivel, por lo tanto sólo se podrá contratar, despedir o incrementar empleados al inicio del período. Pueden subcontratar y trabajar horas extras, máximo 20% de capacidad entre ambas. Puede haber órdenes atrasadas o faltantes, pero máximo 10% de la demanda en cada una de ellas. Las órdenes atrasadas sólo se pueden trasladar máximo al siguiente mes. El inventario no debe superar las 4.000 unidades, por el tamaño de la bodega.

EMPRESA No. 3***EUTIMIO'S SPORT***

La capacidad instalada de la empresa es de 20.000 jeans/mes y actualmente cuenta con 35 empleados. Por una inesperada fluctuación de la demanda el trimestre pasado, esta se quedó con un inventario de 3.000 unidades. Pueden ampliar, el trabajo

en horas extras, contratar con una temporal, subcontratar, dejar órdenes atrasadas, o faltantes. No se puede atrasar una orden más de un mes y máximo puede haber 10% de órdenes atrasadas y 10% de faltantes. Por la negociación con el Sindicato, la empresa no puede contratar ni despedir personal. Tienen espacio de almacenamiento de inventarios ilimitado, puesto que el año pasado adquirieron una bodega, a la que no se le ha asignado una función específica.

EMPRESA No. 4

DIZEL CASUAL YINSGÜER

La capacidad instalada de la empresa es de 10.000 jeans/mes y actualmente cuenta con 20 empleados. La empresa quiere aplicar una estrategia de seguimiento, por lo tanto puede contratar o despedir empleados cuando lo necesite, así como emplear horas extras o subcontratación de una temporal. Máximo puede emplear 15% de capacidad (empleados) en horas extras, y contratar con temporales lo que necesite. Cuando lo deseen se podría ampliar la capacidad. Pueden subcontratar y trabajar horas extras, máximo 20% de capacidad entre ambas. No pueden dejar órdenes atrasadas, ni faltantes. No hay bodega de almacenamiento, por lo tanto, el inventario no debe superar las 500 unidades.

EMPRESA No. 5

CREACIONES GERTRUDIZ

La capacidad instalada de la empresa es de 8.000 jeans/mes y actualmente cuenta con 16 empleados. Por una fluctuación en la demanda, el último trimestre quedó un inventario de 500 unidades. Pueden contratar, despedir, contratar con una temporal, subcontratar, dejar órdenes atrasadas o faltantes. No se puede atrasar una orden más de un mes, y máximo puede haber 15% de órdenes atrasadas y 15% de faltantes. No pueden ampliar, ni trabajar horas extras. Debe mantenerse, de ser posible, un inventario de seguridad de mínimo el 20% de la

demanda estimada. El inventario no debe superar las 4.000 unidades, por el tamaño de la bodega.

EMPRESA No. 6**YURITZA'S STYLE**

La capacidad instalada de la empresa es de 15.000 jeans/mes y actualmente cuenta con 25 empleados. Según lo establecido en la Convención Colectiva no se pueden hacer despidos, ni contratar personal temporal, pero si se puede contratar personal fijo (si lo hace, después no lo puede despedir), puede trabajar horas extras y no se permiten órdenes atrasadas o faltantes. La empresa cuenta con una bodega muy grande, que le permite mantener grandes cantidades de inventario.

La situación actual

Aunque la calidad de los productos es buena, CF está preocupada por los constantes incumplimientos de las empresas, si bien algunas de ellas entregan sus pedidos a tiempo, otras lo hacen tarde y en algunas ocasiones, sencillamente no entregan el producto, lo que genera problemas de mala imagen a CF frente a sus clientes internacionales. Aunque se han impuesto multas por incumplimiento, no ha generado mucho efectos, así que en una reunión celebrada el mes pasado CF instó a las empresas para que se organicen internamente y puedan hacer las entregas solicitadas, sobre todo porque el programa maestro está siendo enviado con la suficiente anticipación, de lo contrario CF cancelará los contratos con aquellas empresas que están incumpliendo. Espera que el próximo trimestre las cosas mejoren y para ello, envió el siguiente programa maestro.



Con esta información las empresas deberán preparar sus planes de producción correspondientes.

COLOMBIAN FASHION LTDA.			
PROGRAMA MAESTRO DE PRODUCCIÓN PARA EL PRÓXIMO TRIMESTRE			
EMPRESA SATELITE	DEMANDA PRIMER MES	DEMANDA SEGUNDO MES	DEMANDA TERCER MES
YULADY'S SPORT	10.000	16.000	12.000
CREACIONES PARMENIO	10.000	16.000	12.000
EUTIMIO'S SPORT	10.000	16.000	12.000
DIZEL CASUAL YINSGÜER	10.000	16.000	12.000
CREACIONES GERTRUDIZ	10.000	16.000	12.000
YURITZA'S STYLE	10.000	16.000	12.000





44



EAN
