

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “CONFTRASAN LTDA.”
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LUZ STELLA MOLINA GELVES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2013**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “CONFTRASAN LTDA.”
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LUZ STELLA MOLINA GELVES

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**

DIRECTOR:

**RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. GENERALIDADES	23
1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES	23
1.1.1 Origen de las confecciones en Colombia.	23
1.1.2 Evolución económica del sector textilero.	24
1.1.2.1 Situación actual: en la industria textil.	28
1.1.3 Principales indicadores regionales.	42
1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	43
1.2.1 Reseña Histórica CONFTRASAN LTDA.	43
1.2.2 Productos y Servicios	44
1.2.3 Competencia.	44
1.2.4 Estructura Administrativa y Organizacional.	45
1.2.5 Filosofía Empresarial.	46
2. AUDITORIA O EVALUACION EXTERNA	47
2.1 MATRIZ DE ANALISIS EXTERNO POAM	47
2.1.1 Selección del grupo estratégico.	47
2.1.2 Lluvia de ideas.	47
2.1.3 Elaboración de Matriz POAM.	48
2.2. FUERZAS ECONÓMICAS	50
2.2.1 Desempleo.	50
2.2.2 Inflación-Índices de Precios al Consumidor IPC.	53
2.2.3 Tasas de Interés.	55
2.2.4 Acceso a Créditos Bancarios.	58
2.2.5 TLC.	59
2.2.6 Contrabando.	61
2.2.7 Análisis Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio –Factor Económico.	62
2.3 FACTOR COMPETITIVO	63
2.3.1 Competencia.	63
2.3.2 Nuevos competidores.	66
2.3.3 Productos Sustitutos.	67
2.3.4 Capacidad Negociadora de los Clientes.	67
2.3.5 Rivalidad del Sector.	67
2.3.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio –Factor Competitivo.	67
2.4 FACTOR SOCIAL-CULTURAL	68
2.4.1 Actitud del entorno (Área metropolitana de Bucaramanga).	68
2.4.2 Mano de obra en las empresas de confecciones.	68
2.4.3 Tendencias.	69

2.4.4 Perfil y Actitud del cliente.	70
2.4.5 Crecimiento Poblacional.	71
2.4.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor social-cultural.	73
2.5 FACTOR JURIDICO-POLITICO-GUBERNAMENTAL	74
2.5.1 Política de productividad y competitividad nacional.	74
2.5.2 Reforma laboral y tributaria.	75
2.5.3 Planes de Desarrollo	76
2.5.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Político- Jurídico-Gubernamental.	76
2.6 FACTOR TECNOLÓGICO	77
2.6.1 Productos Innovadores.	77
2.6.2 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	77
2.6.2.1 Sistema de Información.	77
2.6.2.2 Sistema de Comunicación.	78
2.6.3 Costo de la Tecnología.	79
2.6.4 Herramientas de Gestión Administrativa.	79
2.6.4.1 El Balanced Score Card (BSC).	80
2.6.4.2 Teoría Océano Azul.	80
2.6.4.3 Teoría Eva.	81
2.6.5 Facilidad de Acceso a la Tecnología.	82
2.6.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico.	82
3. ANÁLISIS INTERNO	84
3.1 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA –PCI	84
3.1.1 Perfil de Capacidad Interna- Auditoría del Talento Humano.	84
3.1.2 Selección del Grupo Estratégico.	85
3.1.3 Lluvia de ideas.	85
3.1.4 Elaboración de Matriz PCI.	86
3.2 AUDITORIA GERENCIAL	88
3.2.1 Planeación.	88
3.2.2 Organización. Fundada en el año 2000 como -Empresa Unipersonal- E.U Conftrasan.,	89
3.2.3 Dirección.	90
3.2.4 Control.	90
3.2.5 Análisis de matriz PCI- Auditoria Gerencial.	91
3.3 AUDITORIA DE MERCADOS	91
3.3.1 Estructura de Área de Mercadeo.	92
3.3.2 Análisis de los clientes.	92
3.3.3 Portafolio de productos.	101
3.3.4 Participación en el mercado.	104
3.3.5 Canales de distribución.	105
3.3.6 Ventas.	106
3.3.7 Precios.	106
3.3.8 Publicidad y promoción.	106
3.3.9 Matriz PCI-Auditoria de Mercados.	106

3.4 AUDITORIA FINANCIERA	107
3.4.1 Indicadores de liquidez	108
3.4.1.1 Razones de Liquidez.	109
3.4.1.2 Razón corriente.	109
3.4.1.3 Prueba Ácida.	109
3.4.1.4 Capital de Trabajo	109
3.4.1.5 Razones de Endeudamiento.	109
3.4.1.6 Razones de Actividad.	109
3.4.1.7 Rotación de cartera.	110
3.4.1.8 Rotación de Inventarios.	110
3.4.1.9 Razones de Rendimiento.	110
3.4.1.10 Margen Bruto	110
3.4.1.11 Margen operacional.	111
3.4.1.12 Rendimiento del Patrimonio.	111
3.4.1.13 Rendimiento del Activo Total.	111
3.5 AUDITORIA OPERATIVA	111
3.5.1 Proceso de Producción.	111
3.5.1.1 Características	111
3.5.1.2. Herramientas básicas de gestión	111
3.5.1.3. Ventajas	112
3.5.2 Distribución de planta.	113
3.5.3 Capacidad diseñada por año.	114
3.5.4 Control de calidad.	116
3.5.5 Seguridad.	116
3.5.6 Mano de obra.	116
3.5.7 Perfil de capacidad interna PCI-Auditoría Operativa.	119
3.6 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO	120
3.6.1 Condiciones de Trabajo.	129
3.6.1.1 Motivación.	129
3.6.1.2 Rotación.	130
3.6.1.3 Ausentismo.	130
3.6.2 Clima laboral.	130
4. MARCO ORGANIZACIONAL	131
4.1 MISION CORPORATIVA	131
4.1.1. Misión de CONFTRASAN LTDA.	131
4.2. VISION CORPORATIVA	131
4.2.1 Visión de CONFTRASAN LTDA.	131
4.3. POLÍTICAS CORPORATIVOS	131
4.3.1. Políticas de CONFTRASAN LTDA.	132
4.4 VALORES CORPORATIVOS	132
4.4.1 El respeto y la tolerancia	132
4.4.2 Espíritu de Equipo	132
4.4.3 Ética	132
4.4.4. Productividad:	132

4.4.5 La fidelidad	132
4.5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	132
4.5.1 Responsabilidad.	133
4.5.2 Calidad.	133
4.5.3 Competitividad.	133
4.5.4 Servicio excelente al cliente.	133
4.5.5 Innovación.	133
4.6. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	133
4.6.1 Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA).	134
4.6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA.	141
4.6.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.	145
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS	149
5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS	149
5.1.1 Crecimiento (Fortalecimiento interno).	149
5.1.2 Rentabilidad (Administración de los costos operativos y de producción).	149
5.1.3 Utilidad (Desarrollo del mercado).	150
5.2 OBJETIVOS	150
5.2.1 Objetivo de fortalecimiento interno..	150
5.2.2 Objetivo de administración de los costos operativos y de producción.	150
5.2.3 Objetivo desarrollo de mercados.	150
5.3 METAS PARA LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS	150
5.3.1 Metas para la estrategia de fortalecimiento interno.	151
5.3.2 Metas para la Estrategia de administración de los costos operativos y de producción.	151
5.3.3 Metas para la estrategia de desarrollo de mercados	151
5.4 PLAN DE ACCIÓN	152
5.5 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	158
6. INDICADORES DE GESTION	159
6.1 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS RELEVANTES	159
6.2 DESARROLLO DE INDICADORES.	160
7. POLITICAS	180
7.1 POLÍTICAS PARA LA ESTRATEGIA FORTALECIMIENTO INTERNO	180
7.2 POLÍTICAS PARA LA ESTRATEGIA ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS Y DE PRODUCCIÓN.	181
7.3 POLÍTICAS PARA LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS	182
8. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AREAS FUNCIONALES PARA LA EMPRESA CONFTRASAN LTDA. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA	183
8.1 ESTRATEGIAS	183
8.1.1 Análisis del entorno.	183
8.1.2 Orientación al cliente.	183

8.1.3 Calidad Total.	183
8.1.4 Mejoramiento continuo.	184
8.1.5 Red Empresarial.	184
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	184
8.2.1 Áreas funcionales.	185
8.2.1.1 Área de Comercio exterior.	185
8.2.1.2 Área Técnica	186
8.2.1.3 Área de Operaciones	186
8.2.1.4 Área comercial	187
8.2.1.5 Área administrativa y financiera	187
8.2.1.6 Área de Planeación y Jurídica	188
8.3 PRESUPUESTO PARA LA NUEVA NOMINA DE LA PROPUESTA	189
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA	190
10. CONCLUSIONES	192
11. RECOMENDACIONES	194
BIBLIOGRAFIA	195
ANEXOS	197

LISTA DE FIGURA

	Pág.
Figura 1. Producción Manufacturera Enero – Junio 2008 / Enero – Junio 2009	29
Figura 2. Crecimiento de la producción Sector Textil (año corrido).	30
Figura 3: Fibras, hilos e hilados: Exportaciones e Importaciones de Colombia a EEUU, y el resto del mundo, 2006-2011, (US\$ millones)	32
Figura 4: Tejidos, tapetes y similares: Exportaciones e Importaciones de Colombia a EEUU, y el resto del mundo, 2006-2011, (US\$ millones)	33
Figura 5. Prendas de vestir: Exportaciones e importaciones de Colombia a EEUU, y el resto del mundo, 2006-2011 (US\$ millones)	33
Figura 6: Exportaciones e Importaciones de Colombia del sector textil y confecciones, Colombia y el Mundo (US\$ millones), 2011	35
Figura 7: Crecimiento de las exportaciones e Importaciones de Colombia del sector textil y confecciones, EEUU y el Mundo (%), promedio 2007-2011	36
Figura 8: Exportaciones de Colombia de la cadena textil y confecciones, por destino, 2011 US\$ miles.	37
Figura 9: Importaciones de Colombia de la cadena textil y confecciones, por origen 2011, US\$ miles	38
Figura 10: Producción del sector textil y confecciones, por departamento (% de producción total nacional, y % de producción industrial del departamento), 2009	38
Figura 11: Exportaciones por departamento (participación en exportaciones, 2011 %)	39
Figura 12. Muestra de Diseños (Tomados de internet)	44
Figura 13. Estructura actual de CONFTRASAN LTDA.	45
Figura 14 Canal de distribución de CONFTRASAN Ltda.	106
Figura 15. Orden de Producción	113
Figura 16. Distribución de la planta	114
Figura 17. Proceso de producción	115
Figura 18. Diagrama de flujo proceso de producción	115
Figura 19. Vector direccional de la matriz PEEA	144

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución geográfica de la industria textil y confección en Colombia	24
Tabla 2. Variables de Auditoría Externa	48
Tabla 3. Matriz POAM- Auditoria Externa	49
Tabla 4. Matriz POAM Factor Económico	63
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo MPC – Producción	65
Tabla 6. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Factor Competitivo	68
Tabla 7. Crecimiento de la población	72
Tabla 8. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. Factor Socio-Cultural	74
Tabla 9. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Factor Político- Jurídico-Gubernamental	76
Tabla 10. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico	83
Tabla 11. Matriz PCI Talento Humano	85
Tabla 12. Variables de la Auditoría Interna	85
Tabla 13. Matriz PCI Auditora Interna	87
Tabla 14 Matriz PCI Auditoria gerencial	91
Tabla 15. ¿Hace cuánto tiempo le compra las dotaciones de su empresa a CONFTRASAN Ltda.?	94
Tabla 16. ¿Cada cuánto compra sus dotaciones?	95
Tabla 17. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con respecto a los productos que solicita?	96
Tabla 18. Que calificación le da a las prendas fabricadas por CONFTRASAN Ltda.	97
Tabla 19. De la atención de las personas que trabajan en CONFTRASAN Ltda. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?	98
Tabla 20. Del lugar de atención que ofrece CONFTRASAN Ltda., ¿Qué tan satisfecho se encuentra	99
Tabla 21. ¿Ha tenido algún problema cuando ha pedido se dotación?	100
Tabla 22. ¿Ha recomendado a CONFTRASAN Ltda. a otras empresas?	101
Tabla 23. Portafolio de Productos CONFTRASAN LTDA.	102
Tabla 24. Matriz PCI Auditoría de Mercados	107
Tabla.25 Análisis del estado de resultados de la empresa CONFTRASAN Ltda.	107
Tabla 26. PCI Auditoría Operativa	119
Tabla 27. ¿Considera que la empresa CONFTRASAN LTDA., tiene instalaciones suficientes para el ejercicio de sus operaciones?	120
Tabla 28. ¿Su salario está ajustado a la responsabilidad de su cargo?	121
Tabla 29. ¿La empresa CONFTRASAN Ltda., reconoce su labor desarrollada?	122
Tabla 30. ¿La información que recibe por parte de la empresa respecto a su trabajo es correcta y a tiempo?	123
Tabla 31. ¿Qué tiempo lleva trabajando en CONFTRASAN Ltda.?	124

Tabla 32. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa ?	125
Tabla 33. ¿Se realizan mantenimientos periódicos a las máquinas?	126
Tabla 34. ¿Las condiciones en que se encuentra la empresa para desarrollar su trabajo son?	127
Tabla 35. La empresa trabaja día a día por el mejoramiento del producto y de sus empleados?	128
Tabla 36. Matriz DOFA	134
Tabla 37. Matriz DOFA CONFTRASAN Ltda.	136
Tabla 38. Matriz DOFA CONFTRASAN Ltda. Contenido	137
Tabla 39. Matriz de la Gran Estrategia	139
Tabla 40. Matriz Posición Estratégica	141
Tabla 41. MATRIZ PEEA (Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones)	142
Tabla 42 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE	147
Tabla 43. Factores de Éxito	159
Tabla 44. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	161
Tabla 45. Indicador Porcentaje de Capacitación	162
Tabla 46. Indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación	162
Tabla 47. Indicadores De Perspectiva De Proceso	162
Tabla 48. Indicadores De Perspectiva De Proceso	163
Tabla 49. Indicador disponible Equipo	163
Tabla 50. Indicador Fiabilidad de Equipos	163
Tabla 51. Indicador cumplimiento del presupuesto	164
Tabla 52. Indicador Productos sin defectos	164
Tabla 53. Indicadores de la Perspectiva del cliente 1	164
Tabla 54. Indicadores de la Perspectiva del cliente 2	165
Tabla 55. Indicadores de la Perspectiva del cliente 3	165
Tabla 56. Indicadores de la Perspectiva del cliente 4	165
Tabla 57. Indicadores De La Perspectiva Financiera	166
Tabla 58. Indicador Porcentaje de Capacitación	166
Tabla 59. Indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación	166

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tasa de Desempleo en Colombia	52
Cuadro 2. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio	53
Cuadro 3. Tasa de Interés y Precios de Activos	57
Cuadro 4. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta	65
Cuadro 5. Resumen de indicadores.	167
Cuadro.6 Aportes Parafiscales y Seguridad Social	189
Cuadro.7 Personal de planta	189

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional	51
Grafica 2. Inflación y metas de inflación	54
Gráfica 3. Tasa de interés de intervención y DTF Semanal	58
Grafica 4. ¿Hace cuánto tiempo le compra las dotaciones de su empresa a CONFTRASAN Ltda.?	94
Grafica 5. ¿Cada cuánto compra sus dotaciones?	95
Grafica 6. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con respecto a los productos que solicita?	96
Grafica 7. Que calificación le da a las prendas fabricadas por CONFTRASAN Ltda.	97
Grafica 8. De la atención de las personas que trabajan en CONFTRASAN Ltda. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?	98
Grafica 9. Del lugar de atención que ofrece CONFTRASAN Ltda., ¿Qué tan satisfecho se encuentra	99
Grafica 10. ¿Ha tenido algún problema cuando ha pedido se dotación?	100
Grafica 11. ¿Ha recomendado a CONFTRASAN Ltda. a otras empresas?	101
Grafica 12. ¿Considera que la empresa CONFTRASAN LTDA., tiene instalaciones suficientes para el ejercicio de sus operaciones?	120
Grafica 13. ¿Su salario está ajustado a la responsabilidad de su cargo?	121
Grafica 14. ¿La empresa CONFTRASAN Ltda., reconoce su labor desarrollada?	122
Grafica 15. ¿La información que recibe por parte de la empresa respecto a su trabajo es correcta y a tiempo?	123
Grafica 16. ¿Qué tiempo lleva trabajando en CONFTRASAN Ltda.?	124
Grafica 17. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?	125
Grafica 18. ¿Se realizan mantenimientos periódicos a las máquinas?	126
Grafica 19. ¿Las condiciones en que se encuentra la empresa para desarrollar su trabajo son?	127
Grafica 20. La empresa trabaja día a día por el mejoramiento del producto y de sus empleados?	128
5.4 PLAN DE ACCIÓN	152
Gráfica 21. Ponderación de cuadro de mando	160
Gráfico 22. Indicador cantidad de horas de capacitación	169
Gráfico 23. Indicador Porcentaje de personas que aprobaron capacitación	170
Gráfico 24. Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción	171
Gráfico 25. Indicador Porcentaje de productos sin defectos	172
Gráfico 26. Indicador Porcentaje de disponibilidad de equipos	173
Gráfico 27. Indicador Porcentaje de fiabilidad de equipos	174
Gráfico 28. Indicador Porcentaje de clientes satisfecho	175

Gráfico 29. Indicador Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días	176
Gráfico 30. Indicador Cantidad de diseños creados	177
Gráfico 31. Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	178
Gráfico 32. Indicador Porcentaje de incremento de la rentabilidad	179

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONFTRASAN LTDA.	197
ANEXO B. ENCUESTA PARA COMPETIDORES DE LA EMPRESA	200

GLOSARIO

EMPRESA: Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital)

EMPRESA DE CONFECCIONES: Es una microempresa o empresa de a la fabricación de prendas de vestir. Puede especializarse en ropa para dama, caballeros, o niños. El negocio de confecciones es muy amplio, abarca la ropa a la medida, como por ejemplo ropa de calle, pantalones, vestidos, uniformes escolares, así como la confección en ropa de ropa en cantidad o al por mayor como trajes típicos, ropa deportiva. Según la demanda la empresa puede vender las prendas según pedido, a la medida al menudeo o confecciones en serie para vender al por mayor. Siendo el vestido una de las necesidades del ser humano, la actividad de confecciones es una oportunidad para iniciar un negocio con éxito.

MAQUILA: Operación que se caracteriza porque en su totalidad, las materias primas e insumos son suministrados por el contratante

OUTSOURCING: Modalidad de contratación en la que una organización exterioriza determinadas actividades de la empresa susceptible de funcionar independientemente, con el objetivo de reducir costos y mejorar servicios.

PLANEACION ESTRATEGICA: La estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello. Se debe planear qué acciones se deben realizar y cómo se deben realizar de manera tal que se logren los cometidos.

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC): También conocido como Índice de Precios al Consumo, Índice de Precios al Consumidor y otras denominaciones según el país, el Índice de Precios de Consumo es un indicador económico en el que se rastrean los precios de la conocida como "cesta o canasta familiar" y su variación respecto a un muestreo anterior.

TLC: Un Tratado de Libre Comercio (TLC) consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio(OMC) o por mutuo acuerdo entre los países.

MATRIZ: Es una herramienta para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda en la competitividad en el mercado. Estas herramientas son de análisis y no de acción.

El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio): El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “CONFTRASAN LTDA.” DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTOR: LUZ STELLA MOLINA GELVES**

PALABRAS CLAVE: Planeación Estratégica CONFTRASAN LTDA

CONFTRASAN LTDA., es una empresa de confección Santandereana, fundada en el año 2000 como- Empresa Unipersonal-E.U Contrasan, por Patricia Caballero Vila, para la fabricación de Dotaciones Empresariales, como proyecto de grado de la UNAB. Con este proyecto se espera que CONFTRASAN Ltda. Obtenga un resultado positivo en su desarrollo contribuyendo así al fortalecimiento de la empresa, su consolidación y expansión en el mercado de las dotaciones textiles empresariales. El proyecto que se desarrolla presenta la temática en la Introducción.

En el año 2008 la empresa de E.U pasó a ser Sociedad Limitada. Entraron a formar parte de la empresa dos socias, una de ellas con experiencia en Comercio Exterior, cambiando el objeto Social a C.I CONFTRASAN LTDA. Este cambio se realizó mirando la visión a futuro, con esfuerzo de aprendizaje para poder exportar. A comienzos del mismo año, se enfoca en la ejecución de una serie de estrategias para fortalecer sus ventas, lanzando el producto estrella de la empresa “Jean Clásico 5 bolsillos con cierre de seguridad”; desarrolla canales de distribución; trabaja el fortalecimiento de la marca, y la consecución de nuevos mercados.

Con este proyecto se espera que CONFTRASAN Ltda. Obtenga un resultado positivo en su desarrollo contribuyendo así al fortalecimiento de la empresa, su consolidación y expansión en el mercado de las dotaciones textiles empresariales. El proyecto que se desarrolla presenta la temática en la Introducción.

* Proyecto de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial Director Fredy León Gómez

ABSTRACT

TITLE: PLANNING STRATEGIC FOR THE COMPANY "CONFTRASAN LTDA." THE CITY OF BUCARAMANGA*

AUTHOR: LUZ STELLA MOLINA GELVES**

KEYWORDS: Strategic planning CONFTRASAN LTDA

CONFTRASAN Ltda., is a clothing company Santandereana, founded in 2000 as - company Unipersonal-U.S. Contrasan, by Patricia Caballero Vila, for the manufacture of business equipment, as the UNAB graduation project. This project is expected to CONFTRASAN Ltda. Get a positive result in its development, thus contributing to the strengthening of the company, its consolidation and expansion in the market of textile enterprise allocations. The project that develops presents the theme in the introduction.

In 2008 the U.S. company became a limited company. They entered a part of the company two members, one of them with experience in foreign trade, changing the Social object to C.I CONFITRASAN Ltda. This change took place facing the future vision, painstakingly learning to export. At the beginning of the same year, focuses on the implementation of a series of strategies to strengthen your sales, launching the product the company Star "Jean Clásico with safety closure 5-Pocket"; develop distribution channels; He works the reinforcement of the brand, and the achievement of new markets.

This project is expected to CONFTRASAN Ltda. Get a positive result in its development, thus contributing to the strengthening of the company, its consolidation and expansion in the market of textile enterprise allocations. The project that develops presents the theme in the introduction.

* Project of grade

** Regional Institute of projection and distance education. Business Management Director Fredy León Gómez

INTRODUCCIÓN

El diseño de una planeación estratégica para CONFTRASAN Ltda. Nace a raíz de la falta de organización y gestión a nivel administrativo y comercial debido a que no se ha planeado o realizado ninguna proyección a corto, mediano y largo plazo en la empresa, donde al mismo tiempo se evalúe el pasado, se analice el presente y se tenga una visión del futuro.

La planeación estratégica hace que la empresa desarrolle, organice y utilice el entorno en el cual opera, el sector en el que se encuentra, sus clientes actuales y potenciales y de las propias capacidades y limitaciones. A través de esta herramienta se proporcionará una oportunidad o por lo menos una base para ajustarse a las situaciones.

El análisis estratégico permitió que se identificaran los factores que afectan negativa y positivamente a CONFTRASAN Ltda., permitiendo así elaborar planes de acción y estrategias que le permitan ser más competitiva en el sector de las empresas especializadas en las confecciones de dotación empresarial y posicionarse como una empresa sólida a nivel local.

Por consiguiente, la experiencia vivida en la recolección primaria, y el desarrollo del proceso consistió en solicitar el permiso para poder tener acceso a los archivos como : documentos financieros, el Sistema de Registro de información de clientes, el Consolidado de ventas mes por mes, al Portafolio de Servicios, Inventario de Maquinaria, la Misión, la Visión, las políticas de la empresa y el desempeño que se lleva a cabo dentro de la Organización, fueron la puerta de entrada para llevar a cabo el trabajo en mención, así como los grupos estratégicos de apoyo, conformados por el gerente y subgerente de la empresa, Área Administrativa y Área financiera, y la autora del proyecto., quienes participan en el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor, en el diseño de instrumentos de recolección de información, en el Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales (Ver Anexo 1) y competidores de la empresa (Ver Anexo 2) y en el Análisis de la información recopilada.

El análisis estratégico permitió generar expectativas para una planeación a cinco años, esto debido al avance de la competencia de las confecciones de dotación empresarial a nivel local. La Misión, Visión, y Políticas, son documentos de la empresa, desde su fundación en el año 2000, cuando pasó de ser E.U. a ser

Sociedad Limitada. En cuanto a los objetivos estratégicos son los más relevantes para la empresa.

El proyecto que desarrollamos presenta la siguiente temática.

- ✓ Se inicia con la parte de las generalidades del sector textil y de las confecciones en Colombia y el mundo para mirar el sector en donde se mueve la línea de producción de la empresa.
- ✓ En el segundo capítulo se presenta la auditoria o evaluación externa donde se identifican factores claves de la actividad económica de las confecciones como lo es el factor económico, competitivo, socio-cultural, jurídico-político, y tecnológico. Para luego realizar el análisis externo a través de la matriz POAM.
- ✓ En el tercer capítulo se muestra la auditoria gerencial o interna de la empresa como es la auditoria gerencial, mercados, financiera, operativa y de talento humano, se finaliza el capítulo con el estudio comparativo a través de la matriz PCI.
- ✓ El cuarto capítulo corresponde al Marco Organizacional de la empresa como lo es la creación de la Visión, Misión, Principios, análisis y elección de estrategias, matriz DOFA, desarrollo de Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA, Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE
- ✓ El quinto capítulo presenta las Opciones Estratégicas objetivos, metas, y políticas estratégicas de corto y mediano plazo, plan de acción, seguimiento de los planes de acción junto con los indicadores utilizados para cada estrategia.
- ✓ El sexto capítulo presenta los Indicadores de Gestión, que permiten hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de Crecimiento.
- ✓ El séptimo capítulo define las POLITICAS que apoyan el direccionamiento estratégico de la empresa CONFTRASAN Ltda. para el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, estrategias y metas
- ✓ El octavo capítulo presenta la Propuesta de Estrategias, estructura Organizacional y Áreas Funcionales como soporte al Plan Estratégico y consolidación de la empresa CONFTRASAN LTDA.
- ✓ Por último se detallan conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada, y al final del documento se encuentran los anexos.

Con este proyecto se espera que CONFTRASAN Ltda. Obtenga un resultado positivo en su desarrollo contribuyendo así al fortalecimiento de la empresa, su consolidación y expansión en el mercado de las dotaciones textiles empresariales.

1. GENERALIDADES

1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES

1.1.1 Origen de las confecciones en Colombia. La que hoy se conoce como industria textil-confección colombiana tuvo su origen a comienzos del siglo XX, en Medellín. Hacia 1907 se construyeron en la ciudad las dos primeras grandes fábricas, Coltejer y la Compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos que hoy hace parte de Fabricato. Éstas comenzaron a crear nuevas fuentes de generación de empleo, así como la creación y adecuación de nuevas tecnologías. Durante los últimos años, estas dos empresas han proporcionado los driles, índigos, popelinas y corduroy, así como géneros y gabardinas en algodón al mercado interno y a los mercados latinoamericanos, norteamericanos y europeos.

Por la versatilidad y la calidad en su mano de obra, Medellín es líder manufacturero en la producción de ropa para los segmentos masculino, femenino, junior e infantil. Igualmente es reconocida por la confección de prendas casuales y formales, vestidos de baño, ropa interior, ropa deportiva y jeans, que en muchas ocasiones son fabricados para grandes marcas que exportan bajo la modalidad de maquila o paquete completo. Medellín hoy confecciona como maquila o paquete completo para marcas tan importantes como Arena, Structure, Hanes, Náutica, Tommy Hilfiger, Polo, Nike, Kenneth Cole, Pierre Cardín, Gymboree, Avirex, DKNY, Hanes, Brooks Brothers, Eva Picone, Daniel Hetcher, Tommy Hilfiguer, Liz Claiborne, Náutica, Oscar de la Renta. Nine West, Kathie Lee, Gymboree, Dockers, Hue Charter Club, Ralph Lauren, Slates, Timberland, Little Me, Byford, Hush Pupies, Pex, Farah, Sock Shop, Burlington, Mothercare, Perry Ellis, Andrew Fezza, Kickers o Green Dog y produce bajo licencia marcas como Diesel, Fiorucci, Americanino, NafNaf, Esprit, Chevignon, Levi's, Girbaud.

Sin duda, con el paso de los años el crecimiento del sector se ha visto reflejado en el nacimiento de pequeñas y medianas empresas que desarrollan productos de excelente calidad y que se exportan a diversos países del mundo.

Con todo esto, el sector textil-confección en el registro de la superintendencia de sociedades, está compuesto por cerca de 120 fábricas de textiles y 351 fábricas de confecciones. Están ubicadas en siete ciudades del país, principalmente en Bogotá y Medellín, que conjuntamente representan el 78% de la producción textil

del país y el 70% de la producción de prendas para vestuario¹, como se puede observar en la siguiente tabla (Tabla No.1 Distribución geográfica de la industria textil y confección colombiana)

Tabla 1. Distribución geográfica de la industria textil y confección en Colombia

Tamaño Zona	Grande		Mediana		Pequeña		Micro		Total	
	Textil	Conf.	Textil	Conf.	Textil	Conf.	Textil	Conf.	Textil	Conf.
Bogotá	54%	19%	44%	37%	32%	41%		17%	53	122
Antioquia	29%	61%	44%	36%	29%	23%		58%	41	123
Resto País	17%	20%	12%	27%	39%	36%	100	25%	26	106
Cantidad	42	59	48	120	28	160	2	12	120	351

Fuente: Supe sociedades, 2007

El 2010² no fue un año fácil para Santander en materia de exportaciones, como consecuencia del descenso en las ventas a Venezuela, Los resultados muestran una caída de 33,6% y una disminución en la participación de las exportaciones nacionales no tradicionales, porcentaje que apenas alcanzó el 1%. Adicionalmente, el departamento perdió lugares en el escalafón de regiones exportadoras en Colombia, pasando del octavo lugar en el 2009 al puesto once en el 2010. Por lo que se presentó una disminución de 31.5% de las exportaciones a Venezuela. Esta situación trajo como consecuencia que en el 2009 las empresas de confecciones marcaron descensos en la mayoría de sus indicadores. Prueba de ello, las ventas de las diez empresas más importantes, en tres de los cinco principales departamentos productores de prendas de vestir, descendieron frente al 2008, mostrando a Santander como la región con mayor descenso. La rentabilidad de estos negocios también disminuyó en la mayoría de los casos, pero las empresas santandereanas señalaron el índice más negativo entre las cinco áreas analizadas (-31.5%).³

El 2010 revela un cambio importante a favor de la industria Santandereana, sin embargo, las consecuencias aún golpean a gran parte de los subsectores que la conforman, en razón a la acumulación de inventarios.

1.1.2 Evolución económica del sector textilero. La tradición de la industria textil-confección, las innovaciones tecnológicas en esta área en el contexto

¹ MORALES, Gaviria Juan Carlos, El Sector Textil Colombiano. virtual.funlam.edu.co/.../desarrollo_conceptual_unidad_2.1670.doc

²Exportaciones santandereanas cerraron 2010 en rojo www.vanguardia.com › Economía › Local

³ Cámara de Comercio de Bucaramanga "Comportamiento de la Industria de las Confecciones Agosto 2010 www.compitem360.com/.../Comportamiento-de-la-Industria-de-las-...

internacional y el desarrollo de nuevos productos y procesos para los diferentes tratamientos, a los cuales se somete la fibra, el hilo y la tela para obtener un producto final óptimo, han llevado al sector a la actual posición dentro del contexto económico colombiano. Algunos datos de utilidad del sector son:

- Genera cerca de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos.
- La producción nacional de telas es de 950 millones de m².
- Las exportaciones representan aproximadamente el 30% de la producción nacional.
- La cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales.
- El 24% del empleo manufacturero del país lo genera el sector textil-confección.
- El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización.
- Más del 6% del producto interno bruto industrial textil del país se genera en Medellín, principal ciudad productora de índigo con el objetivo a corto plazo de ser autosuficiente.
- El sector textil-confección está compuesto por cerca de diez mil fábricas situadas en siete ciudades del país, principalmente en Medellín con un aproximado del 40%.

La industria textil antioqueña nació a partir del desarrollo de dos grandes textileras a principios del siglo XX; pero con los años y la expansión del sector de las confecciones con empresas familiares, en las dos últimas décadas del siglo XX se convirtió en un sector atomizado, lo cual trajo consigo debilidades como falta de asociatividad y trabajo en equipo, características propias de las pequeñas y medianas empresas en el país tradicionalmente.

Los orígenes de la industria fueron muy simples en el proceso textil pero con grandes aportes técnicos de las primeras empresas antioqueñas dentro de la competencia nacional por el surgimiento industrial; simpleza expresada claramente en el periódico El Conservador:

Una sencilla e ingeniosa carda, un torno de hilar sumamente manual y sencillo, pues con un solo volante, que puede ser impulsado por un niño, se mueve un número indefinido de husos; como el *sutta*, es un huso sencillo, hecho con una varita de madera fuerte, de sesenta centímetros de largo, delgada hacia la punta y gruesa hacia la base, a la cual se fija un plato o contrapeso de madera o arcilla, que le imprime velocidad. La *korompa* es un huso más grande y fuerte que el de la mujer.

Está formado por un *sutta* encajado en un marco rectangular de madera, que lleva una especie varita o arco, a la cual se ata una cuerda o cinta que envuelve el arco del huso y lo hace girar;⁴ y un telar muy perfeccionado, en que pueden construirse todos los géneros de telas que hoy se producen en el país⁵.

Los primeros industriales antioqueños aprovecharon su experiencia empresarial en la minería del oro y la trilla y comercio del café para emprender proyectos en la manufactura de los textiles; la capacitación recibida en la Escuela Nacional de Minas fue de gran aporte al buen manejo que se hizo de las primeras empresas textiles ubicadas en Medellín y otras villas del departamento de Antioquia.

Estos hechos muestran cómo la tradición de la industria textil antioqueña tiene bases sólida en una cultura empresarial basada en la experiencia, en la capacitación y en la proyección técnica y tecnológica de los procesos, como se puede observar en los siguientes hechos descritos por Pierre Raymond, Investigador y profesor de la Pontificia Universidad Javeriana, quien ha investigado el proceso histórico del sector textil en Colombia.

- En 1914, Coltejer emitía acciones, acudía al ahorro antioqueño y nacional y conseguía el capital que necesitaba sin incurrir en costos intereses.
- Fabricato inició su actividad, en 1923, con equipos que incorporaban los últimos adelantos de la tecnología textil.
- Coltejer y Fabricato, que desde los años veinte comprendieron la necesidad de incorporar la más moderna tecnología, entraron a producir géneros de calidad superior.
- La industria antioqueña se extendió mucho en los departamentos de Santander y Boyacá abriendo sus propios almacenes y agencias desde los años treinta.
- Coltejer introdujo la mercerización⁶ entre 1933 y 1935 y adoptó el estampado en 1932, seguido por Fabricato en 1941.

Por otro lado, desde el punto de vista de Fabricato, la historia ha sido de grandes altibajos y reflejo también de la actividad del sector textil y confecciones nacional. En primer lugar se caracterizó la mayor parte del tiempo porque cimentó su estructura en las posibilidades de un mercado cerrado, basando su desarrollo en el consumo interno con muy poca exploración de mercados foráneos, excepto en Venezuela y Ecuador, donde se hicieron algunos negocios importantes. Con la liberación de las fronteras, en los años ochenta, sumado esto a factores internos

⁴ Biblioteca Luis Ángel Arango,
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/wake1/pag20-22.htm>

⁵ Morales, Gaviria Juan Carlos, El sector Textil-Confección Colombiano

⁶ Morales, Gaviria Juan Carlos, El sector Textil-Confección Colombiano

de la compañía, se vivió una de las crisis empresariales más sonadas a nivel nacional, reflejadas en caída de las ventas, reducción del consumo de algodón, aumento de los costos y crecimiento de la deuda⁷.

En lo referente al sector de confecciones, los años 50 fueron de gran importancia para su despegue, pues fue en esa época cuando se inicia la política de cierre de las importaciones y con ello los talleres de costura empiezan a producir en cadena. Además, el ascenso de la clase media en los cincuenta dio origen a la demanda de un vestuario agradable para ir a trabajar, más allá del monótono vestido social.

Pero es en los sesenta cuando se da la verdadera eclosión de la industria de la confección en Colombia. Con la difusión del patronaje como instrumento de formación, aparecen las oficinas técnicas – hoy departamentos de diseño. Que eran las encargadas de convertir la indumentaria en un proceso industrial.

En 1990 se celebró la primera feria Colombia moda en Medellín, en donde se hizo una pasarela de los diseñadores del momento, además de muestras de confección, línea hogar, maquinaria y afines. Esta feria, organizada por Inexmoda, le dio un gran impulso al diseño de moda en el país.⁸

En términos generales se puede establecer que durante la segunda mitad del siglo la industria textil realizó importantes transformaciones tecnológicas de aumento en su capacidad buscando atender tanto el mercado nacional como los requerimientos que han llegado del exterior; mientras que la industria de las confecciones no ha realizado cambios evidentes en términos de sus procesos, tal vez porque está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, las cuales han podido subsistir en el mercado debido a su alta demanda de mano de obra y a su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En la actualidad la tendencia de las empresas confeccionistas es dejar de ser fabricantes para convertirse en contratantes del servicio, la satisfacción de la demanda se está dejando en manos de pequeñas plantas satélites. Así mismo el sector textil y confección en Colombia ha venido cumpliendo un papel significativo en el desarrollo económico y social del país y ha sido reconocido como un sector estratégico dada su contribución al empleo, producción, valor agregado e impuestos, y a las potencialidades de inversión, desarrollo e ingreso de divisas.

⁷ Morales, Gaviria Juan Carlos, El sector Textil-Confección Colombiano

⁸ Morales, Gaviria Juan Carlos, El sector Textil-Confección Colombiano

Actualmente el sector textil-confección está compuesto por cerca de 450 fábricas de textiles y 1200 fábricas de confecciones con más de 20 trabajadores en cada una de ellas. Están ubicadas siete ciudades del país, principalmente en Medellín, que representa el 53% de la producción textil del país, Bogotá el 40%⁹ y el resto del país el 7%; mientras que la producción de prendas para vestuario, Bogotá al igual que Medellín representa el 35% cada una y el resto del país el 30%.

De acuerdo al Ministerio de Comercio, industria y turismo, la actividad de fabricación de prendas de vestir involucra una serie de procesos pertenecientes a la cadena algodón, textil y confecciones, los cuales conforman un sector muy importante para la economía del país, por ser gran generadora de empleo y su importancia en el mercado exportador.

A pesar que el sector textil confección se ha visto afectado por la crisis económica financiera mundial, por el ingreso de productos de contrabando y la entrada de textiles y confecciones de la China y de la India con menores precios, es importante que se saque a flote las diversas ventajas competitivas que tiene el país frente a otros países, como son la óptima calidad de materias primas, el diseño y los grandes avances en materia de moda, la capacidad e innovación de nuevos productos, el talento y mano de obra colombianos.

Es importante que el sector se enfoque hacia el mejoramiento continuo, comprometiéndose con el avance tecnológico el desarrollo de competencias en el talento humano la generación y valoración de ideas innovadoras enfocadas al producto y el establecimiento de nuevos y fuertes vínculos comerciales.

La apertura de nuevos almacenes de ropa, el incremento en las ventas del sector textil confección, el impacto que tiene el sector en el Producto Interno Bruto (PIB) y el gasto de los colombianos en prendas de vestir, evidencian que día a día, el vestido ha pasado de ser una necesidad de orden, a ser una necesidad de posicionamiento y distinción. Según cálculos de Inexmoda, de cada mil pesos que gastan los colombianos, 49 son destinados al consumo de la moda y cada mil pesos que se exportan desde Colombia, 30 pesos corresponden a productos relacionados con la moda.

1.1.2.1 Situación actual: en la industria textil. Para el año 2011 El sector textil a tenido gran importancia en Colombia, pues representa un 3% del PIB del país y

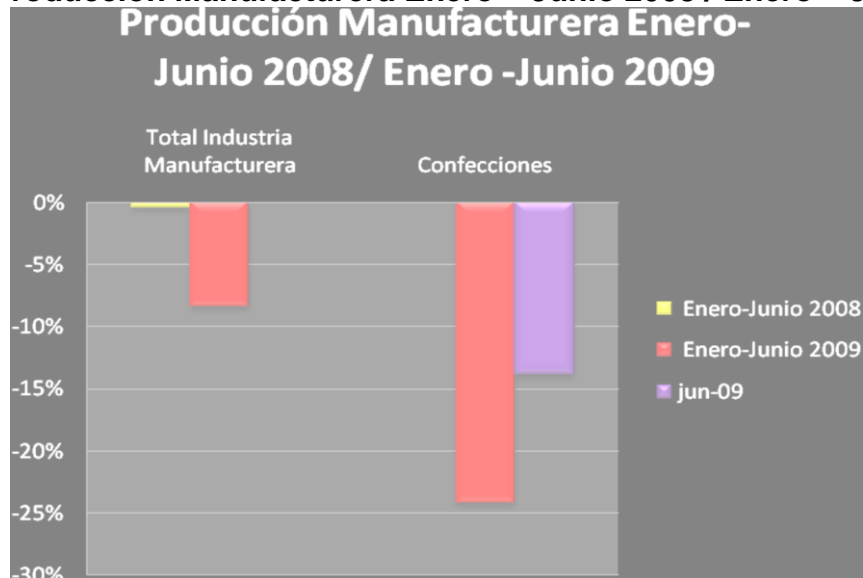
⁹ Comportamiento del Sector Textil y Confección en Colombia. clubensayos.com/imprimir/Comportamiento...Sector-Textil.../189.ht...

contribuye al desarrollo del nacional generando 130.000 puestos de trabajo directos y 750.000 indirectos .Internacionalmente Colombia es reconocida por sus grandes fortalezas en cuanto a este sector se refiere; esto se ha logrado a través de un proceso continuo de innovación, teniendo en cuenta que el sector de la moda es muy cambiante, a esto podemos agregar la consigna de desarrollar los procesos con calidad, diseño y moda para enfrentar fuertemente a la competencia y llegar a ser cada vez más competitivos en todo tipo de mercado.

De acuerdo a las cifras presentadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en su Muestra Mensual Manufacturera (MMM), durante los primeros seis meses del año 2009, la producción manufacturera disminuyó 8,4%, frente al reportado en el mismo período de 2008 (0,4%).¹⁰

Este resultado estuvo principalmente explicado por la contracción de la producción de la industria manufacturera, donde el sector confecciones se contrajo en un -24,2%, periodo en el cual se presentó el mayor desplome en la producción del sector y solo en el mes de Junio de 2009 el decrecimiento del sector fue de un -13,9%. Al igual que la producción, los niveles de ventas del sector confecciones presentaron decrecimientos, registrando en Junio de 2009 un decrecimiento del -20,4%¹¹. Para el cierre de 2009 la reducción en la producción confecciones fue del -18,7%. (Ver Figura No.1)

Figura 1. Producción Manufacturera Enero – Junio 2008 / Enero – Junio 2009



Fuente – DANE-MMM JUNIO 2009

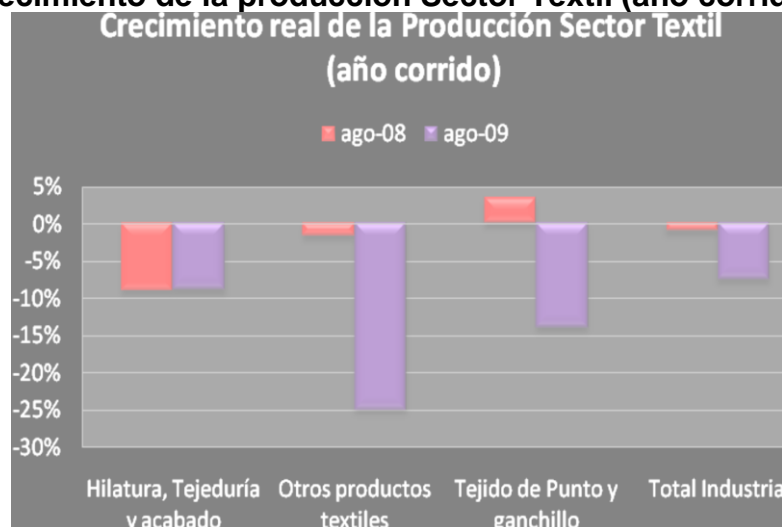
¹⁰Comunicado de prensa DANE. http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_mmm_jun09.pdf

¹¹ Comunicado de prensa DANE. http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_mmm_jun09.pdf

Entre tanto, el sector textil (sector en el que se incluyen la elaboración de hilos, la fabricación de telas y el acabado de los productos textiles nacionales) para agosto de 2009, registró un decrecimiento superior al total de la industria. Dicho comportamiento es atribuible principalmente a la desaceleración de la demanda interna y a las menores exportaciones a Venezuela y Estados Unidos.

Entre enero y agosto de 2009, la producción de los tres principales subsectores presentó un comportamiento negativo: el sector de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles decreció cerca de 9%, la producción del subsector de otros productos textiles cayó 25% y finalmente, la producción de tejidos y artículos de punto y ganchillo decreció cerca de 14% con respecto al mismo período del año anterior. Por su parte, durante este periodo, la producción de la industria registró un decrecimiento cercano a 7.5%¹² (Ver figura N°2)

Figura 2. Crecimiento de la producción Sector Textil (año corrido).



Fuente-DANE (Resumen Bancoldex 2009)

Actualmente el sector textil y confecciones es un sector amenazado por una serie de factores que ponen en peligro la sostenibilidad del sector, tanto en el mercado local como en el mercado internacional, entre las cuales están:

- ✓ La alta participación de la informalidad y el contrabando, generando desventajas al mercado formal.

¹² Textiles enero 2010 (PDF 52 k) - Bancoldex
www.bancoldex.com/documentos/1848_Textiles_enero.pdf

- ✓ El crecimiento de las importaciones de materia prima y productos terminados provenientes de países como China, siendo estas de muy bajo costo.
- ✓ La llegada de marcas internacionales con experiencia e inteligencia de mercados.
- ✓ La vulnerabilidad en el mercado internacional, como una alta dependencia en unos cuantos y de inestabilidad política.
- ✓ La baja participación en mercados internacionales, modelos de bajo valor, concentrados en la maquila y no en colección completa.
- ✓ Y por último los costos de producción que no le permiten al sector ser competitivos con aquellos países de bajo costo.

La cadena textil confecciones colombiana, debe desarrollar grandes habilidades que le permitan enfrentar las amenazas y buscar un mayor acceso a nuevos mercados por la vía de los acuerdos comerciales, pues será la mayor competitividad de los exportadores la que garantizará su afianzamiento en los mercados mundiales.

La cadena de textil y confecciones cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones, especialmente al mercado de Estados Unidos. El sector ya cuenta con una experiencia valiosa de exportación: en 2011 exportó 1.142 millones de dólares, a 116 países, con una oferta de productos diversificada.

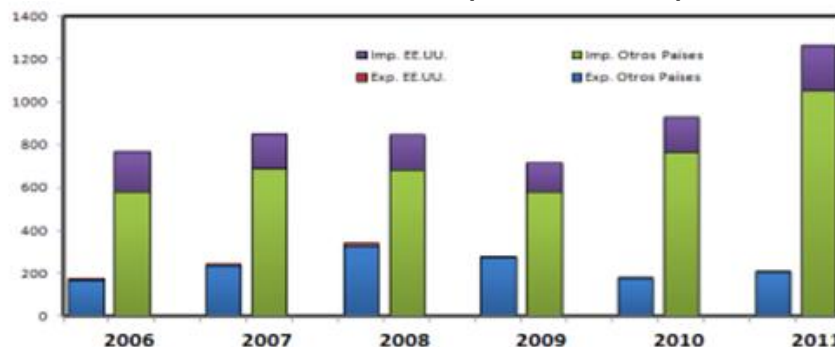
La cadena de textil y confecciones exportó en 2011 un valor cercano a 1.142 millones de dólares. De este valor, 212 millones correspondieron a fibras e hilos, 187 millones a tejidos y similares y 743 millones a prendas de vestir y otros artículos textiles como toallas y mantas de viaje.

Por su parte, en este mismo año, Colombia importó un valor de 2.356 millones de dólares en productos de la cadena. La mayor parte de este monto -53%- correspondió a materias primas en forma de fibras e hilos, el 33% a prendas de vestir y artículos textiles y el 14% restante a tejidos y similares (ver gráficos 3-5).

En fibras e hilados las importaciones del país son mucho mayores que las exportaciones. La participación de Estados Unidos como lugar de origen para este rubro es relativamente alta. Las exportaciones de estas actividades son relativamente bajas, puesto que la cadena en Colombia se concentra en la exportación de confecciones...¹³

¹³ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012

Figura 3: Fibras, hilos e hilados: Exportaciones e Importaciones de Colombia a EEUU, y el resto del mundo, 2006-2011, (US\$ millones)



Fuente: Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

La participación de Estados Unidos en el comercio exterior de la cadena de textil y Confecciones, en comparación con otros sectores productivos del país, es relativamente alto, a pesar de la alta cantidad de mercados de exportación de la cadena. A modo ilustrativo, al eliminar los rubros de petróleo y carbón, el mercado norteamericano representa el 16% de nuestras exportaciones totales, frente a 22% para el caso del sector textil y confecciones.

De hecho, al analizar las exportaciones de 2011 de la cadena en forma agregada, se encuentra que Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia, con 248 millones de dólares que representan el 22% del valor total. De este valor, 93% corresponde a prendas de vestir y artículos textiles, el 4% a tejidos y similares y el 3% a fibras e hilos. En importaciones, el peso del mercado americano es más bajo; en 2011 Estados Unidos representó el 12% de las importaciones totales de la cadena que ascendieron a 283 millones de dólares de los cuales el 77% corresponde a fibras e hilos, el 13% a prendas y artículos textiles y 10% restante a tejidos y similares.

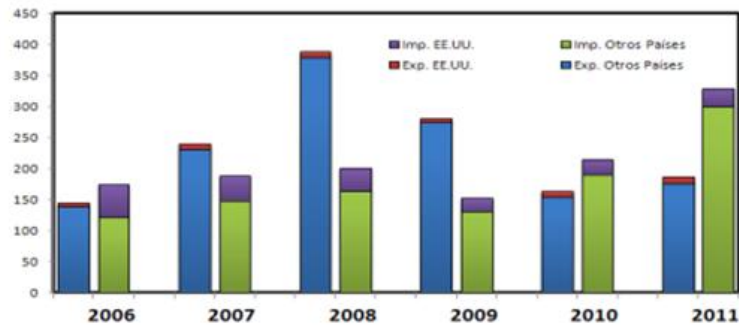
La participación de Estados Unidos como destino para las exportaciones colombianas de tejidos y prendas de vestir se ha mantenido relativamente estable; la caída en las exportaciones se explica principalmente por la pérdida de participación del mercado venezolano...¹⁴

http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

¹⁴ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012

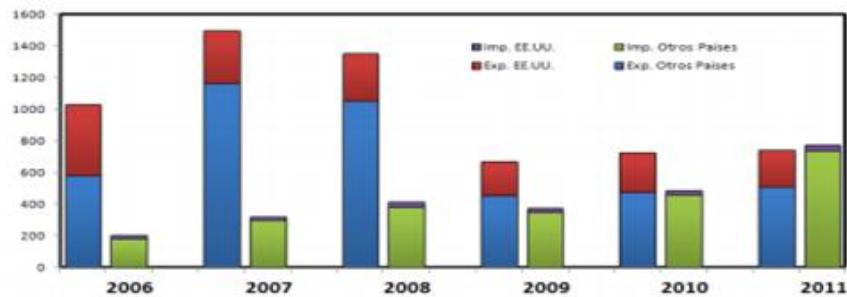
http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

Figura 4: Tejidos, tapetes y similares: Exportaciones e Importaciones de Colombia a EEUU, y el resto del mundo, 2006-2011, (US\$ millones)



Fuente: Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

Figura 5. Prendas de vestir: Exportaciones e importaciones de Colombia a EEUU, y el resto del mundo, 2006-2011 (US\$ millones)



Fuente – Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

Como comportamiento del sector en los últimos años, el dinamismo exportador del sector ha sido volátil. Entre los años 2000 y 2006, las exportaciones promediaron un valor cercano a 1.011 millones de dólares, entre 2007 y 2008 promediaron 2.035 millones de dólares y entre 2009 y 2011 cayeron nuevamente a 1.148 millones de dólares.

Este importante decrecimiento que llevo a invertir la balanza comercial, se debe principalmente al impacto que tuvo en la cadena el efecto de la crisis internacional, la revaluación del peso y el cierre parcial de las importaciones de Venezuela. En el caso de tejidos, tapetes y similares, las exportaciones colombianas hacia este país disminuyeron de 133 millones de dólares en el 2007 a 32 millones de dólares en 2011. De manera similar, en el rubro de prendas de vestir y artículos textiles, la disminución fue de 848 millones de dólares en 2007 a 158 millones de dólares en 2011

Hacia Estados Unidos, las exportaciones del sector han tenido un comportamiento más estable en los últimos años, pero con una ligera tendencia a la baja. La tasa de crecimiento promedio de las exportaciones a Estados Unidos del sector textil y confecciones entre 2000 y 2011 fue de -0,6%. Esta realidad constituye un llamado para orientar estratégicamente esfuerzos que permitan, en primer lugar, maximizar los beneficios del TLC con Estados Unidos para aumentar la oferta exportable a este destino, y segundo, buscar que las exportaciones del país lleguen a una mayor variedad de países, como mecanismo para reemplazar el mercado venezolano.

En los gráficos 6 y 7 se presenta el valor y crecimiento de las exportaciones e importaciones de los principales subsectores de la cadena con destino y origen del mundo y Estados Unidos. Como se evidencia en estos gráficos, el país importa los productos de los primeros eslabones de la cadena, como algodón y filamentos, y exporta los productos finales de la cadena, a saber, las confecciones o prendas de vestir y también otro tipo de confecciones como toallas, sábanas y otros elementos para el hogar.

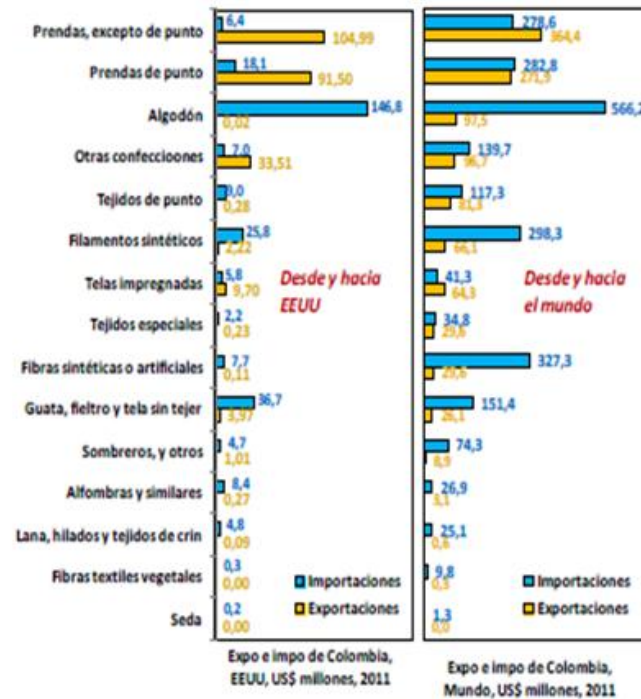
Estos gráficos arrojan algunos indicios sobre las oportunidades de la cadena textil en el mercado norteamericano. Por ejemplo, se encuentra mayor diversificación en las exportaciones de Colombia al mundo que a Estados Unidos. Por ejemplo, en 2011 Colombia exportó nueve millones de dólares en sombreros y otros productos de la cadena, y tan solo uno millón de estos fue dirigido a Estados Unidos. En tejidos, por ejemplo, Colombia exportó al mundo 81 millones de dólares, de los cuales el mercado norteamericano participó con tan solo el 0,4%.

Dado el tamaño de la economía norteamericana y su posición como principal socio comercial del país, es claro que existe un mercado potencial de muchos productos como estos que hoy Colombia exporta con éxito a otros países. Lo anterior sustentado además con las nuevas condiciones arancelarias del recién entrado en vigor TLC con Estados Unidos.

Las exportaciones de Colombia se concentran en los eslabones finales de la cadena, como prendas de vestir y otras confecciones, y las importaciones en eslabones iniciales, como el algodón o las fibras o hilados ¹⁵...

¹⁵ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012 http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

Figura 6: Exportaciones e Importaciones de Colombia del sector textil y confecciones, Colombia y el Mundo (US\$ millones), 2011



Fuente- Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

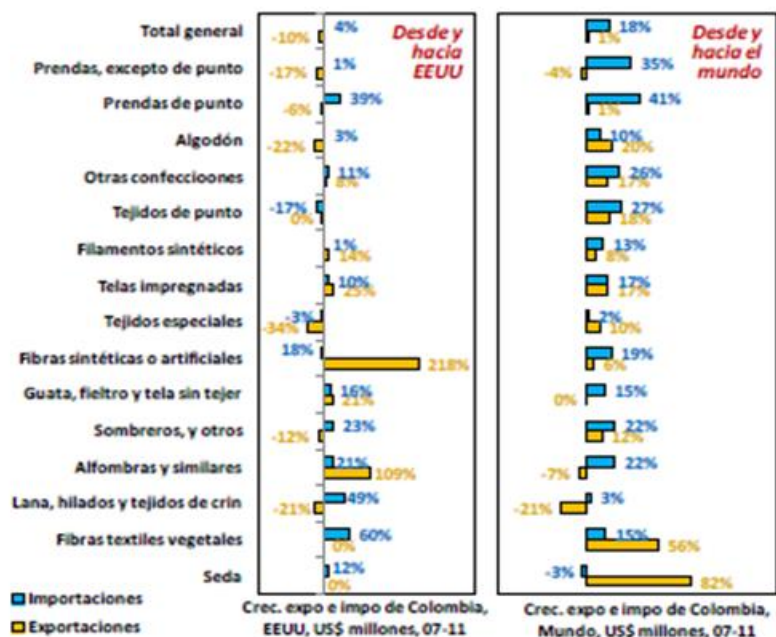
En materia de crecimiento, sobresale la caída de las exportaciones a Estados Unidos en los últimos cinco años (ver gráfico 7). El sector textil y confecciones fue un sector fuertemente afectado por la crisis internacional de 2009 y 2010. Cayeron, por ejemplo, las exportaciones de prendas de vestir. Ahora bien, aumentaron las de otro tipo de confecciones. Las toallas por ejemplo, aumentaron sus exportaciones en 10% en promedio entre 2007 y 2011, y los vestidos de baño en 18%. En fibras sintéticas y alfombras, se encuentra también un comportamiento positivo.

Las exportaciones del sector textil y confecciones de Colombia no han tenido un comportamiento muy favorable en los últimos años, en especial hacia Estados Unidos. Sobresale el comportamiento de confecciones menos tradicionales como toallas o vestidos de baño...

Las exportaciones del sector textil y confecciones de Colombia no han tenido un comportamiento muy favorable en los últimos años, en especial hacia Estados

Unidos. Sobresale el comportamiento de confecciones menos tradicionales como toallas o vestidos de baño ¹⁶...

Figura 7: Crecimiento de las exportaciones e Importaciones de Colombia del sector textil y confecciones, EEUU y el Mundo (%), promedio 2007-2011



Fuente- Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

Hacia el resto del mundo, las exportaciones del sector crecieron a una tasa positiva, aunque baja. El crecimiento fue impulsado más por rubros menos tradicionales de la cadena como tejidos, fibras y algodón, y menos por las actividades tradicionales como las confecciones.

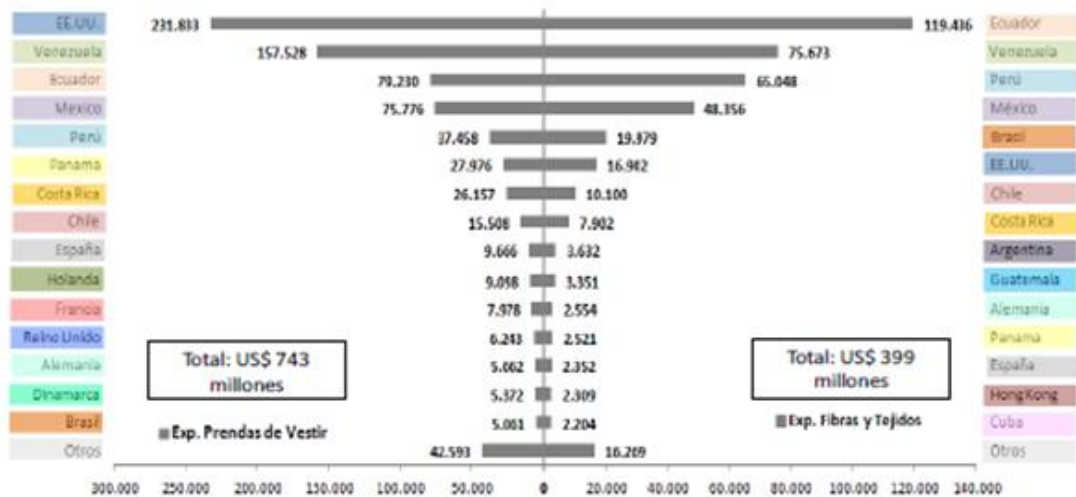
En términos de los destinos de las exportaciones de la cadena de textil y confecciones, sobresale la existencia de dos principales socios comerciales de acuerdo al tipo de producto (ver gráfico 8). En el caso de bienes primarios e intermedios, Ecuador es nuestro principal destino, participando con el 30% de las exportaciones colombianas de fibras y tejidos. Resalta la relevancia de Venezuela con el 19% del total aún después de la importante afectación de las relaciones comerciales de los últimos años.

¹⁶ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012 http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

El principal destino de los bienes primarios e intermedios de la cadena es Ecuador, mientras que Estados Unidos se posiciona como el principal socio comercial en el eslabón de prendas de vestir y artículos textiles.

El principal destino de los bienes primarios e intermedios de la cadena es Ecuador, mientras que Estados Unidos se posiciona como el principal socio comercial en el eslabón de prendas de vestir y artículos textiles.¹⁷

Figura 8: Exportaciones de Colombia de la cadena textil y confecciones, por destino, 2011 US\$ miles.



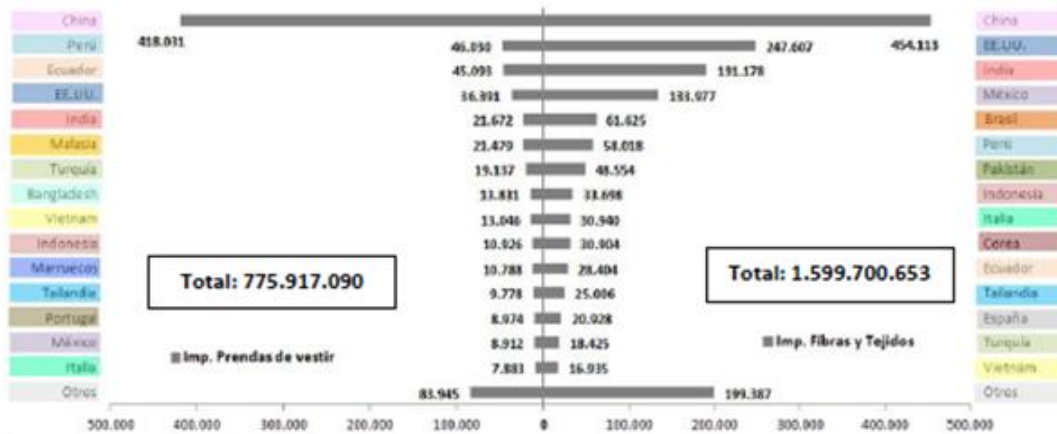
Fuente – Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

En cuanto a las importaciones (ver gráfico 9), como se mencionó anteriormente, la mayoría se concentra en prendas de vestir y algodón. Los productos del primer subsector provienen principalmente de China y, en el caso del algodón, el principal país de origen es Estados Unidos, con un valor de 147 millones de dólares y un peso de 26% sobre el total. Paralelamente y dentro del rubro de tejidos, tapetes y similares, se observa que los principales países de origen son China (47%), Estados Unidos (9%), Perú (8%) y Pakistán (7%) Colombia importa prendas de vestir y tejidos principalmente de China mientras que Estados Unidos es el principal origen del algodón¹⁸

¹⁷ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012 http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

¹⁸ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012 http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

Figura 9: Importaciones de Colombia de la cadena textil y confecciones, por origen 2011, US\$ miles

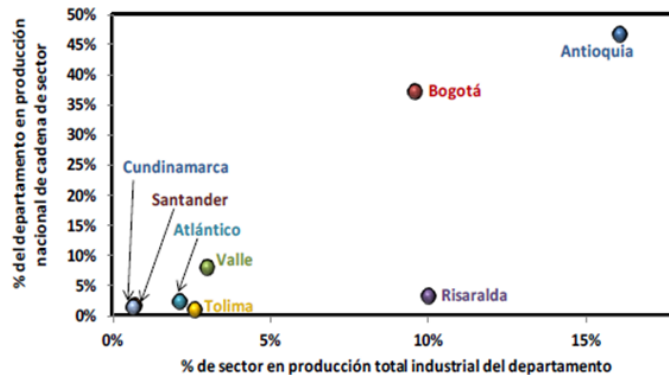


Fuente – Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

La producción de la cadena de textil y confecciones se concentra fundamentalmente en Antioquia y Bogotá que, en conjunto, participan con el 84% del total. Sobresale también el caso de Risaralda, que pesa el 3% del total nacional, pero que constituye una actividad de importancia en el departamento al representar cerca del 10% de su producción industrial (ver gráfico 10).

Los clusters exportadores del sector textil y confecciones se concentran en Antioquia y Bogotá. Sobresale la importancia que este sector tiene en Risaralda donde representa cerca del 10% de la producción industrial.¹⁹

Figura 10: Producción del sector textil y confecciones, por departamento (% de producción total nacional, y % de producción industrial del departamento), 2009



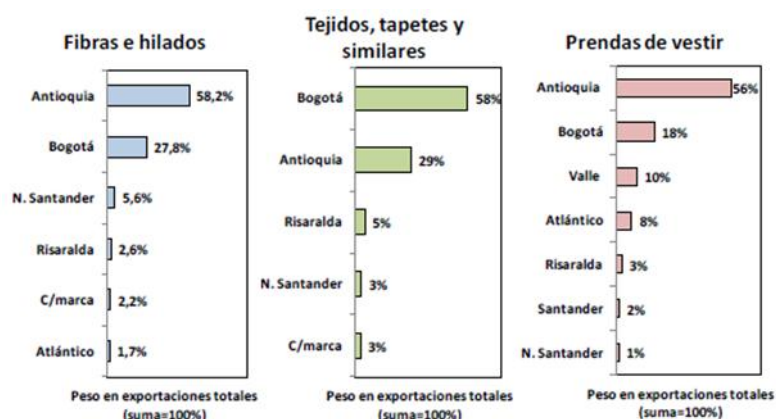
Fuente – Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

¹⁹ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012 http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

En exportaciones, el panorama es similar, con Antioquia y Bogotá participando conjuntamente con más del 70% de las totales. Como se evidencia en el gráfico 11, Antioquia es el principal exportador en fibras, hilados y prendas de vestir, con exportaciones totales al mundo de 128 millones de dólares y 411 millones de dólares, respectivamente, y OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON EEUU Bogotá lidera en tejidos, tapetes y artículos similares, con exportaciones totales de 104 millones de dólares. Es de resaltar también la participación de Valle del Cauca y Atlántico en prendas de vestir, Risaralda en tejidos, tapetes y similares, y Norte de Santander en fibras e hilados.

Las exportaciones también se concentran en Antioquia y Bogotá. Antioquia con participación mayoritaria en fibras e hilados, y prendas de vestir, y Bogotá en tejidos, tapetes y productos similares²⁰

Figura 11: Exportaciones por departamento (participación en exportaciones, 2011 %)



Fuente – Oficina del Aprovechamiento del TLC con EEUU

Otro factor a tener en cuenta en los resultados, fue la fuerte dependencia del mercado venezolano, unido a un balance negativo en materia de nuevos destinos de exportación. Adicionalmente, tampoco se dieron crecimientos relevantes hacia regiones con las cuales Colombia ha iniciado procesos del Tratado de Libre Comercio (TLC).

Con relación a los resultados por capítulos arancelarios, el cambio más importante se observó en los combustibles minerales, productos que se constituyeron como el

²⁰ Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Textil y Confecciones. Octubre de 2012 http://www.aprovechamientotlc.com/media/3288296/textil_y_confecciones.pdf

segundo capítulo en orden de importancia con una participación de 24,5%. Sectores tradicionales en la industria como las confecciones y el calzado disminuyeron su volumen de exportaciones.

La economía santandereana durante el primer semestre del 2010 continúa registrando una de las tasas de constitución de nuevos negocios más altas del país, realidad que responde a la necesidad de su población por generar nuevas fuentes de ingresos. En este sentido, la actividad empresarial tradicional, conformada por los negocios ya existentes, no ha podido absorber todo el volumen de personas pertenecientes a la población económicamente activa del departamento, que se encuentran en la búsqueda de trabajo.

La respuesta a este fenómeno ha sido la constante generación de nuevas empresas con bajos niveles de inversión en capital. Como muestra de ello, el 99,3%²¹ de los negocios creados en el primer semestre de 2010, se clasificaron en el rango de la microempresa. El sector comercio se ubicó como la principal actividad generadora de nuevos negocios, seguido por los hoteles y restaurantes, y la industria. En este último sector, el calzado, los alimentos y las confecciones, mostraron la mayor participación en número de empresas, señalando que a pesar de la caída de las exportaciones hacia Venezuela, existen expectativas comerciales favorables en el mercado nacional.

Otro factor importante en el 2010 que está relacionado con la conectividad, fue la inscripción de sucursales y agencias provenientes de otras regiones de Colombia, circunstancia que es una clara muestra de que el departamento presenta un buen ambiente para el desarrollo de actividades comerciales.

Debido a la clasificación jurídica de las nuevas empresas durante el 2010, las sociedades por acciones simplificadas obtuvieron la mayor participación entre las sociedades constituidas, pasando de 24,5%²² en el 2009 a 74,3% en el presente año, demostrando que gracias a sus múltiples ventajas, entre las que se destaca la de gobierno corporativo, han tenido una buena aceptación por parte de los emprendedores.

²¹ Empresas constituidas primer semestre 2010 - Sintramites www.sintramites.com/temas/.../2010/constituidas1sem2010.pdf

²² Empresas constituidas primer semestre 2010 - Sintramites www.sintramites.com/temas/.../2010/constituidas1sem2010.pdf

Un último análisis relacionado con la edad de las empresas actualmente inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, señala que el 81,0% de las 49 mil existentes fueron constituidas en la presente década. Esto significa que el periodo de vida de los negocios en la región es particularmente corto, pues solamente el 19,0%²³ de los inscritos fueron constituidos en el siglo anterior.

También se encontró que dentro de los principales subsectores de la industria donde se constituyeron más empresas del sector industrial fueron: Calzado 21.5%, Alimentos 18.5%, Confecciones 18.3%, seguido de muebles, productos de madera, ediciones e impresiones y otros.

Si bien es cierto que el 2009 para las empresas de confecciones en Colombia fue un año difícil, en especial por la ruptura de relaciones comerciales con Venezuela, principal socio comercial del sector en el exterior, es innegable que las empresas de Santander fueron las más golpeadas por esta situación. Así lo indicó un balance del sector, solicitado por la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias, Acopi, al Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Las estadísticas reportadas corresponden a las 10 empresas más grandes, por volumen de ventas, del sector en Antioquia, Bogotá, Valle, Risaralda y Santander y muestran que este último departamento fue el de mayor decrecimiento en ventas, activos, pasivos, rentabilidad y utilidad.²⁴

Según Gustavo Sepúlveda, presidente de la junta directiva de la Asociación Colombiana de pequeñas y medianas Empresas (Acopi)²⁵, estos resultados son el reflejo de la alta dependencia que tenía el sector del mercado venezolano y demuestra una vez más la necesidad de diversificar los mercados.

El tamaño de las empresas de confección en Santander, que en su mayoría son pequeñas y medianas, también las hace más vulnerables a crisis como la presentada el año pasado.

²³ [www.asotextil.com.co/Empresas constituidas primer semestre 2010 - Sintramites
www.sintramites.com/temas/.../2010/constituidas1sem2010.pdf](http://www.asotextil.com.co/Empresas%20constituidas%20primer%20semestre%202010%20-%20Sintramites%20www.sintramites.com/temas/.../2010/constituidas1sem2010.pdf)

²⁴ <http://m.vanguardia.com/historico/74834-confecciones-santandereanas-las-mas-golpeadas-por-crisis-con-venezuela>

²⁵ <http://m.vanguardia.com/historico/74834-confecciones-santandereanas-las-mas-golpeadas-por-crisis-con-venezuela>

Sin embargo, la tarea de la diversificación se ha visto dificultada por la revaluación del peso, que hace que los precios del producto colombiano sean menos atractivos en el exterior.

Otra dificultad que ha encontrado el sector es que ante el cierre del mercado venezolano, las industrias de confección colombiana entraron a disputarse terreno en el mercado nacional, lo que hace que la competencia sea cada vez más dura entre las empresas.

Las ruedas de negocios y las misiones empresariales son una buena medida a largo y mediano plazo, pero se requieren medidas de choque para apoyar a la industria de la confección conduciendo a la búsqueda de más competitividad, pero se requieren medidas de corto plazo, alguna disminución en los impuestos, mecanismos de compensación impositiva, subsidio a las empresas.

1.1.3 Principales indicadores regionales. La industria manufacturera de confecciones en Santander representa un 6.53% del total de las empresas, manufactureras del país genera aproximadamente el 7.48% de los empleos nacionales según clasificación del PIB por rama o actividad económica. Obtiene el 3.38% de los salarios ganados por personal que labora en industrias manufactureras del país. En producción bruta representa el 6.56% de todas las industrias manufactureras del país.

Estructura sistema y subsectores:

El espectro organizacional de la cadena productiva fibras-textil-confección de Colombia está conformado por cuatro grandes sistemas transversales:

- El primer sistema, lo constituyen las instituciones de perfil tecnológico cuya labor es apoyar dicho conjunto organizacional mediante actividades de investigación, asesoría técnica y consultoría estratégica
- El segundo compuesto por los productores de fibras, (tanto naturales como químicas) por hilanderías independientes y transformadores y/o productores de bienes finales como telas de tejido plano y de punto y los confeccionistas
- El tercer sistema lo conforman una comercializadora de algodón (que compra la materia prima para la mayoría de las empresas) una red de distribuidores mayoristas y de comercialización de productos finales
- El cuarto está constituido por asociaciones gremiales que representan intereses específicos de sus asociados y desarrollan actividades de lobby en defensa de los mismo

El esquema de producción en el sector de las confecciones se compone de los siguientes sectores productivos:

- ✓ Productores de materias primas e insumos
- ✓ Comercializadores y productores de materias primas e insumos
- ✓ Empresas de transformación parcial de productos
- ✓ Empresas manufactureras de confección
- ✓ Empresas comercializadoras y distribuidoras de productos terminados
- ✓ Distribuidoras mayoristas, minoristas y detallistas
- ✓ Consumidor final

Las empresas vinculadas al sector de las confecciones se han diferenciado según el tipo de producción. La producción de prendas que se hace en Colombia se encuentra dividida en varios subsectores y se concentra en las siguientes regiones de acuerdo a la clase de producción

- ✓ Medellín elabora 48 tipos de prendas, destacándose el blue jean, sudaderas camisetas enterizas
- ✓ Bogotá líder en fabricación de suéteres y abrigos para hombre y mujer
- ✓ Cali líder en trajes de baño
- ✓ Barranquilla líder en fabricación de trajes de novia y etiqueta
- ✓ Pereira ocupa el liderazgo en la elaboración de camisas sport.
- ✓ Bucaramanga. Líder en la confección de ropa infantil para niño y niña.

1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.2.1 Reseña Histórica CONFTRASAN LTDA. Fundada en el año 2000 como - Empresa Unipersonal- E.U Contrasan, Por Patricia Caballero Vila, para la fabricación de Dotaciones Empresariales, como proyecto de grado en la UNAB

En el año 2008 la empresa de E.U pasó a ser Sociedad Limitada. Entraron a formar parte de la Empresa dos socias. Una de ellas con experiencia en Comercio Exterior, cambiando el objeto Social a C.I.CONFTRASAN LTDA. Este cambio se realizó mirando la Visión a futuro, con esfuerzo de aprendizaje para poder exportar.

En ese año se lanzó el producto estrella de la empresa “Jean Clásico 5 bolsillos con cierre de Seguridad.” Hoy, la empresa trabaja en Confecciones, Dotaciones Empresariales y artículos de Trabajo, calzado Industrial y Productos Manufacturados.

Conservan sus clientes desde el año 2000. La cámara de Comercio les mantiene un asesor permanente.

La empresa está localizada en la:

Carrera 17 No. 37-107 Local interior 211 Pasaje Comercial Pasarela

E-mail:ciconftrasan@gmail.com

Teléfonos (11)(577) 6333214

Telefax: (011) (577) 6336476

Bucaramanga. Colombia

1.2.2 Productos y Servicios. El objeto social de CONFTRASAN Ltda. es la fabricación y comercialización de ropa de trabajo, ropa para seguridad privada, impermeable, calzado y accesorios para seguridad industrial, ajustando sus productos a las necesidades de la empresa. Producción de prendas especiales en las líneas de dotación para empresas de los sectores: metalmecánico, hidrocarburos, palmicultores, procesadores de alimentos, constructores, mineros, automotriz, cementeras y constructoras, confección de prendas para toda clase de actividades deportivas, académicas, distribución y comercialización de prendas e insumos para la confección, venta directa de los productos a comercializar.

Figura 12. Muestra de Diseños (Tomados de internet)



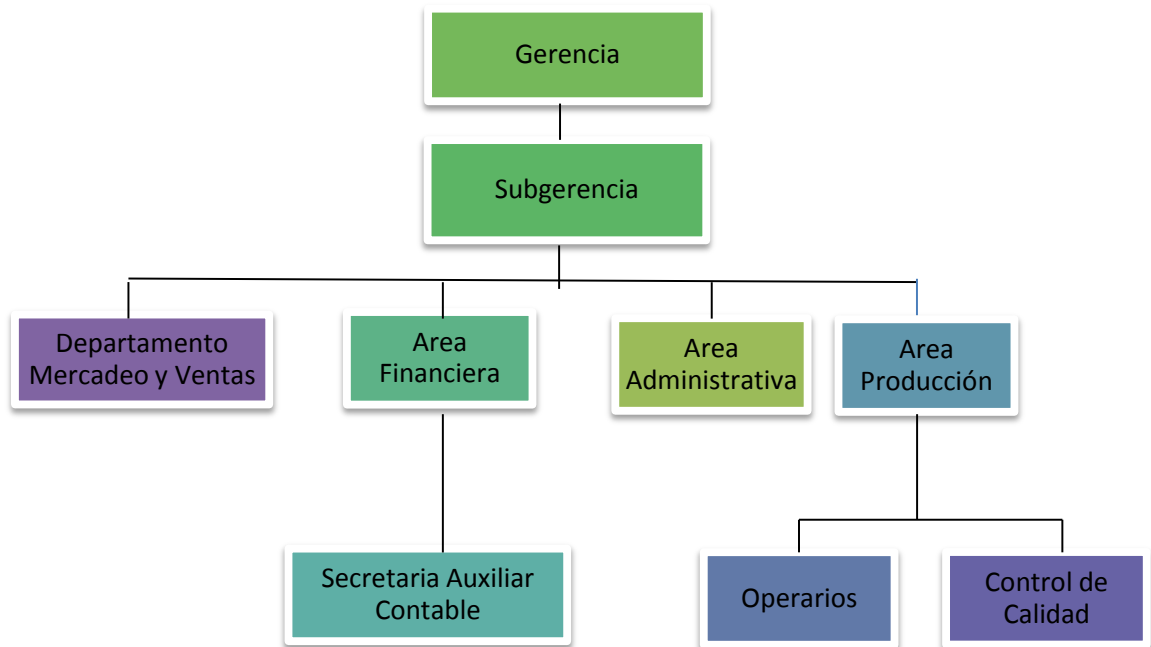
1.2.3 Competencia. El sector de la confección de dotación empresarial en la ciudad de Bucaramanga es muy competitivo y dinámico, debido a que posee gran variedad de diseños, calidad en las telas, tecnología, capacidad de endeudamiento, el posicionamiento en el mercado, el tamaño de la empresa etc.

CONFTRASAN Ltda., es una empresa competitiva que ha sabido mantenerse en telas. La competencia un mercado que es muy competitivo, implementando

nuevas líneas, la calidad en las está en las empresas VERACRUZ, CONFECCIONES IDEAL. Estas empresas lo que han hecho es aprovechar la falta de gestión de las empresas actuales y de CONFTRASAN Ltda. En relación con estas empresas, CONFTRASAN Ltda., posee una infraestructura que no está bien aprovechada y su endeudamiento y financiación es menor, lo cual debe fructificar para posicionarse y expandirse en el país.

1.2.4 Estructura Administrativa y Organizacional. La estructura actual de la empresa CONFTRASAN LTDA., es de tipo funcional, conformado por tres áreas bien definidas, como la de producción, que consta de los operarios y una persona de control de calidad: la financiera, con su secretaria auxiliar contable, el área administrativa y la de mercadeo y ventas; busca integrar las funciones comunes y alcanzar los objetivos establecidos. Las decisiones son tomadas por el Gerente. Su principal fortaleza está el trabajar la especialización en el trabajo; su debilidad es la centralización. La estructura como marco divide, agrupa y coordinan las tareas. La misma se visualiza a través del organigrama. Éste muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad.

Figura 13. Estructura actual de CONFTRASAN LTDA.



Fuente: la autora

1.2.5 Filosofía Empresarial. La empresa posee los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como Misión, Visión y Principios corporativos pero que no están estructurados hacia un objetivo, carece de políticas metas y planes de acción. Sin embargo su cultura organizacional cuenta con valores como lealtad, confianza, respeto, compromiso, buenas relaciones, sentido de pertenecía con el fin de que la empresa crezca tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de las confecciones.

2. AUDITORIA O EVALUACION EXTERNA

En el desarrollo de la auditoría externa se hace un checklist de oportunidades y amenazas para CONFTRASAN Ltda., luego, se examina la cadena de valor y se analiza la manera como se pueden aprovechar recursos y capacidades de la empresa para competir en el sector.

Dependiendo del sector en el que se mueve la empresa, se desarrollan cinco bloques o grupos de factores externos por categorías así:

- Factor Económico
- Factor Competitivo
- Factor social, cultural, demográfico y ambiental
- Factor político, gubernamental y legal
- Factor Tecnológico

Para la elaboración de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio externo se utilizó la siguiente metodología:

2.1 MATRIZ DE ANALISIS EXTERNO POAM

Para la elaboración de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio externo se utilizó la siguiente metodología:

2.1.1 Selección del grupo estratégico. El grupo estratégico fue conformado por el Gerente y Subgerente de CONFTRASAN, Área Financiera, Área Administrativa, y la autora del proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada sector.

2.1.2 Lluvia de ideas. A través de un aporte general de cada uno de los integrantes del grupo estratégico se colocaron a consideración las diferentes variables de cada uno de los factores o fuerzas externas que más incidía considerablemente en la actualidad de la industria o sector de las confecciones y por ende a la empresa CONFTRASAN, por lo que se consideraron las siguientes variables (Ver tabla 2)

Tabla 2. Variables de Auditoría Externa

FACTOR	VARIABLES
Factor económico	Desempleo
	Inflación
	Tasas de interés
	otorgamiento de crédito
	TLC
	Contrabando
Factor competitivo	Competencia
	Nuevos competidores
	Productos y servicios sustitutos
	Capacidad negociadora
	Rivalidad del sector
Factor socio-cultural	Actitud del sector
	Mano de obra
	Tendencias
	Actitud consumidor
	Crecimiento poblacional
Factor jurídico –político	Política productividad
	Reformas tributarias y laborales
	Planes de desarrollo
Factor tecnológico	Productos innovadores
	Tic
	Costos de tecnología
	Herramientas de gestión
	Facilidad de acceso tecnología

2.1.3 Elaboración de Matriz POAM. A través del uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz como lo menciona Fred David con el siguiente orden:

Paso 1 Identificar Oportunidades y Amenazas

Paso 2 Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (Sin importancia) hasta el 1.0 (Gran Importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos o ponderaciones más altas que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Paso 3 Asignar una valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

Paso 4 Multiplicar cada factor para su calificación para establecer un resultado promedio ponderado para la organización.

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo 1

Puntaje máximo 4

Puntaje promedio 2.5

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una amenaza en lo externo y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una oportunidad. La valoración de cada variable en cada factor, se fijó en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de otra matriz POAM. De acuerdo a cada factor se le otorgó una ponderación o peso de acuerdo a consideración del grupo estratégico.

El resultado alcanzado en la matriz POAM es de 2.57 por lo tanto se concluye que el factor económico y el factor competitivo generan para la empresa una amenaza pues existen muchas falencias en estos aspectos y alcanzan una oportunidad menor factores como el factor socio cultural, el factor político-gubernamental-legal y el tecnológico.(Ver tabla 3)

Tabla 3. Matriz POAM- Auditoria Externa

FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Fuerzas económicas	0,15	2,10	0,315
Factor competitivo	0,30	2,10	0,63
Factor socio-cultural	0,20	3,30	0,66
Factor jurídico - político-gubernamental	0,20	2,90	0,58
Factor tecnológico	0,15	2,55	0,3825
Total	1,00		2,57

2.2. FUERZAS ECONÓMICAS

Se tienen en cuenta variables micro y macro económicas para evaluar cómo afectan la empresa, de la misma forma revisar el comportamiento de variables que pertenecen a la empresa y los índices de la economía internacional.

2.2.1 Desempleo. Las empresas demandan diferentes factores para producir bienes o servicios. Uno de esos factores es el trabajo. Por su parte, las personas ofrecen su trabajo a cambio de un salario que les permita adquirir bienes o servicios en la economía. Diversos aspectos, tanto de corto como de largo plazo, no permiten que en un momento específico todas las firmas encuentren la cantidad de trabajo que están demandando ni que todas las personas que ofrecen su capacidad de trabajo se encuentren empleadas.

Las tasas de empleo y desempleo, calculadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) son indicadores de la evolución en el tiempo de, respectivamente, la proporción de personas que, estando en edad de trabajar, se encuentran ocupadas y de la proporción de personas que, teniendo la intención de trabajar, se puedan emplear.²⁶

Las tasas de desempleo en Colombia en el año 2012 cerraron con el índice más bajo de 10,38%, de los últimos doce años, los pronóstico del Banco de la República es una tendencia hacia la baja, donde lo que va corrido del 2013, a Marzo alcanzó una tasa de 10,2%.²⁷

En el primer mes del 2013 se registraron 2'780.000 desempleados en el país, lo que significa que hubo 54.000 desempleados menos que hace un año, según informó el Departamento Nacional de Estadísticas (Dane).

Por otra parte el desempleo urbano bajó levemente a un 13,1 por ciento, en comparación con el 13,3 por ciento que marcó en el mismo mes del 2012.

Por ciudades, Cúcuta registró el índice más alto, con 17,8 por ciento; le siguen Popayán, Armenia, Pereira y Quibdó.

²⁶ http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_prod_empleo_desempleo.htm

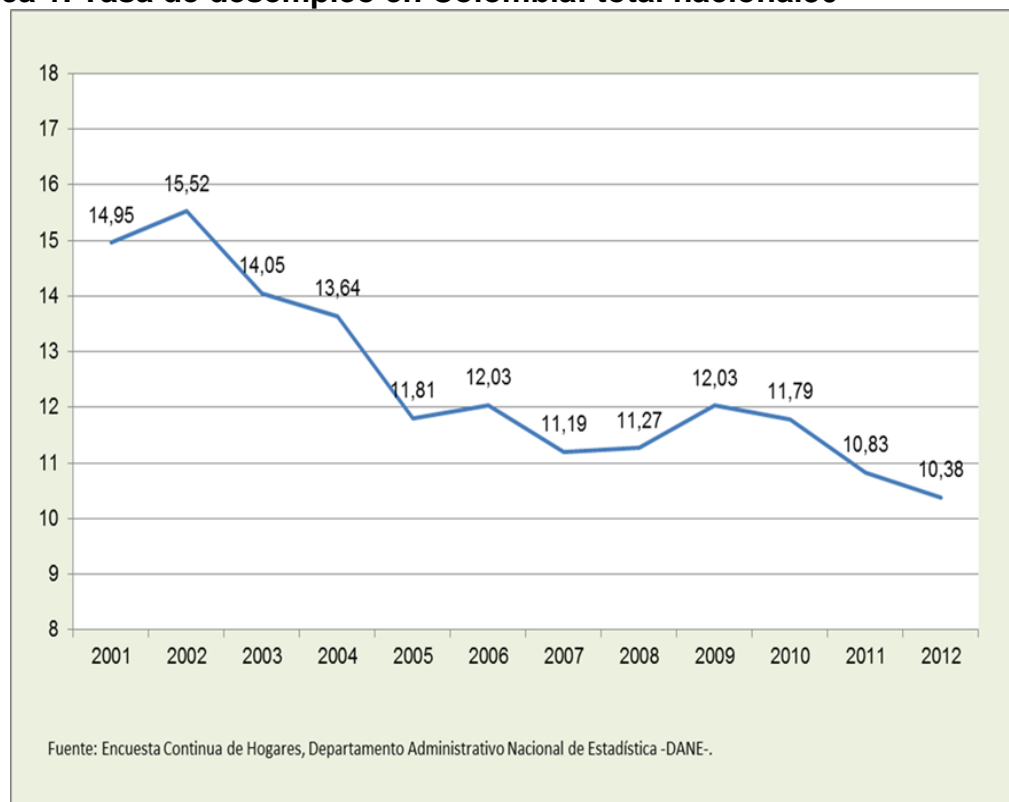
²⁷ Ibíd.

Las ciudades con menor índice de desempleo son Barranquilla, con 8 por ciento; Bucaramanga, Cartagena y Bogotá, estas últimas con un 9,5 por ciento de desocupación.

En el trimestre móvil noviembre 2012 - enero 2013, la tasa global de participación fue 64,3 por ciento, la de ocupación 57,6 por ciento y la de desempleo fue 10,3 por ciento²⁸

De acuerdo con el Dane, entre diciembre del 2012 y febrero del 2013 la tasa de desocupación del área metropolitana de Bucaramanga fue de 9,5%, lo que significa que hubo más personas desempleadas frente al trimestre inmediatamente anterior, pero con respecto al mismo trimestre del año pasado el desempleo en la ciudad bajó.²⁹

Grafica 1. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional³⁰



²⁸ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres__web_ech_feb_corta13.pdf

²⁹ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres__web_ech_feb_corta13.pdf *Ibid.*

³⁰ www.banrep.gov.co/documentos/series.../bie.pdf

Cuadro 1. Tasa de Desempleo en Colombia

Periodo	Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
Indicadores anuales (promedio enero-ciciembre)							
2001	39.676	29.747	75,0	18.604	62,5	2.782	15,0
2002	40.177	30.283	75,4	18.862	62,3	2.927	15,5
2003	40.679	30.828	75,8	19.392	62,9	2.724	14,0
2004	41.183	31.377	76,2	19.285	61,5	2.632	13,6
2005	41.686	31.936	76,6	19.329	60,5	2.280	11,8
2006	42.186	32.484	77,0	19.206	59,1	2.311	12,0
2007	42.690	33.039	77,4	19.258	58,3	2.152	11,2
2008	43.196	33.597	77,8	19.655	58,5	2.214	11,3
2009	43.706	34.155	78,1	20.935	61,3	2.515	12,0
2010	44.218	34.706	78,5	21.777	62,7	2.564	11,8
2011	44.735	35.248	78,8	22.446	63,7	2.426	10,8
2012	45.254	35.781	79,1	23.091	64,5	2.394	10,4
Indicadores mensuales							
2011	44.498	35.001	78,7	21.895	62,6	2.968	13,6
	44.541	35.046	78,7	21.887	62,5	2.815	12,9
	44.584	35.091	78,7	21.973	62,6	2.388	10,9
	44.627	35.136	78,7	22.056	62,8	2.468	11,2
	44.670	35.181	78,8	22.353	63,5	2.513	11,2
	44.713	35.226	78,8	22.159	62,9	2.417	10,9
	44.756	35.271	78,8	22.330	63,3	2.577	11,5
	44.800	35.315	78,8	22.163	62,8	2.234	10,1
	44.843	35.360	78,9	22.588	63,9	2.199	9,7
	44.886	35.405	78,9	23.680	66,9	2.131	9,0
	44.929	35.449	78,9	23.232	65,5	2.142	9,2
	44.972	35.494	78,9	23.031	64,9	2.261	9,8
2012	45.016	35.538	78,9	22.718	63,9	2.834	12,5
	45.059	35.582	79,0	22.906	64,4	2.719	11,9
	45.102	35.627	79,0	22.864	64,2	2.370	10,4
	45.145	35.671	79,0	23.003	64,5	2.499	10,9
	45.189	35.715	79,0	23.302	65,2	2.496	10,7
	45.232	35.759	79,1	23.365	65,3	2.343	10,0
	45.275	35.803	79,1	22.982	64,2	2.497	10,9
	45.319	35.847	79,1	23.093	64,4	2.251	9,7
	45.362	35.891	79,1	22.825	63,6	2.269	9,9
	45.405	35.935	79,1	23.630	65,8	2.092	8,9
	45.449	35.979	79,2	23.138	64,3	2.140	9,2
	45.492	36.023	79,2	23.262	64,6	2.222	9,6
2013	45.535	36.067	79,2	23.035	63,9	2.780	12,1
	45.579	36.111	79,2	23.005	63,7	2.712	11,8
	45.622	36.154	79,2	22.737	62,9	2.321	10,2

Fuente: encuesta continua de hogares, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

* Representa el porcentaje de las personas en edad de trabajar que participan en el mercado laboral.

** Representa el porcentaje de personas no ocupadas que pertenecen a la población económicamente activa.

http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=67

Analizando el comportamiento de los dos últimos años, el desempleo en Colombia ha tenido una tendencia hacia la baja, esta fuerza externa ha ocasionado una disminución en la calidad de vida de los colombianos, lo que conlleva a reducir los ingresos familiares, teniendo que replantearse las prioridades de los gastos familiares, representando así este factor de doble comportamiento, al ser una amenaza menor para CONFTRASAN Ltda. , donde el consumidor final se le dificultaría invertir en mayores compras de bienes y

servicios y a su vez, como una oportunidad porque se logra conseguir personal calificado para todas las áreas de la empresa, fundamentalmente en la operativa.

2.2.2 Inflación-Índices de Precios al Consumidor IPC. El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del nivel de precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares colombianos respecto a un periodo de referencia o base. El cálculo del IPC para Colombia lo realiza mensualmente el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Cuadro 2. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio

Periodo	Medidas de inflación				Tasa de cambio y devaluación		
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP)	TRM	Devaluación nominal	Devaluación real 2/
2000	10,00	8,75	9,30	11,04	2.229,18	18,97	8,50
2001	8,00	7,65	6,48	6,93	2.291,18	2,78	-3,37
2002	6,00	6,99	5,35	9,28	2.864,79	25,04	13,81
2003	6,00	6,49	7,01	5,72	2.778,21	-3,02	3,62
2004	6,00	5,50	5,52	4,64	2.389,75	-13,98	-9,67
2005	5,00	4,85	4,12	2,06	2.284,22	-4,42	-3,22
2006	5,00	4,48	3,95	5,54	2.238,79	-1,99	-0,25
2007	4,00	5,69	4,43	1,27	2.014,76	-10,01	-0,17
2008	4,00	7,67	5,11	9,00	2.243,59	11,36	-0,62
2009	5,00	2,00	2,91	-2,18	2.044,23	-8,89	-5,97
2010	3,00	3,17	2,82	4,37	1.913,98	-6,37	-7,91
2011	3,00	3,73	3,13	5,51	1.942,70	1,50	-1,52
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95	1.768,23	-8,98	-1,98
		Información mensual			Información mensual		
ene-12	3,00	3,54	3,00	3,75	1.815,08	-2,31	-1,65
feb-12	3,00	3,55	3,10	2,72	1.767,83	-6,74	-4,99
mar-12	3,00	3,40	2,95	1,56	1.792,07	-4,65	-5,96
abr-12	3,00	3,43	2,81	1,56	1.761,20	-0,40	-4,06
may-12	3,00	3,44	2,94	0,80	1.827,83	0,58	-3,46
jun-12	3,00	3,20	2,80	-0,69	1.784,60	0,25	-2,39
jul-12	3,00	3,03	2,74	-0,31	1.789,02	0,63	-2,44
ago-12	3,00	3,11	2,75	0,12	1.830,50	2,63	-1,52
sep-12	3,00	3,08	2,87	0,11	1.800,52	-5,98	-1,20
oct-12	3,00	3,06	2,86	-1,13	1.829,89	-1,78	-2,84
nov-12	3,00	2,77	2,68	-2,09	1.817,93	-7,59	-2,18
dic-12	3,00	2,44	2,40	-2,95	1.768,23	-8,98	-2,03
ene-13	3,00	2,00	2,12	-2,51	1.773,24	-2,31	0,22
feb-13	3,00	1,83	2,08	-2,47	1.816,42	2,75	3,31
mar-13	3,00	1,91	2,11	-1,90	1.832,20	2,24	3,33
abr-13	3,00	2,02	2,20	-2,42	1.828,79	3,84	5,64
					Información semanal		
abr-12-13					1.823,84	2,02	
abr-19-13					1.847,02	4,10	
abr-26-13					1.830,84	3,80	
may-03-13					1.836,34	4,33	
may-10-13					1.833,07	3,22	

1/ A partir de 2003 se refiere el punto medio del rango meta

2/ Obtenida como la variación porcentual anual del ITCR-IPP (NT), índice de tasa de cambio real. Utiliza las ponderaciones no tradicionales y el IPP como deflactor. Índice base 1994=100

Fuente: Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. 14 de mayo de 2013³¹

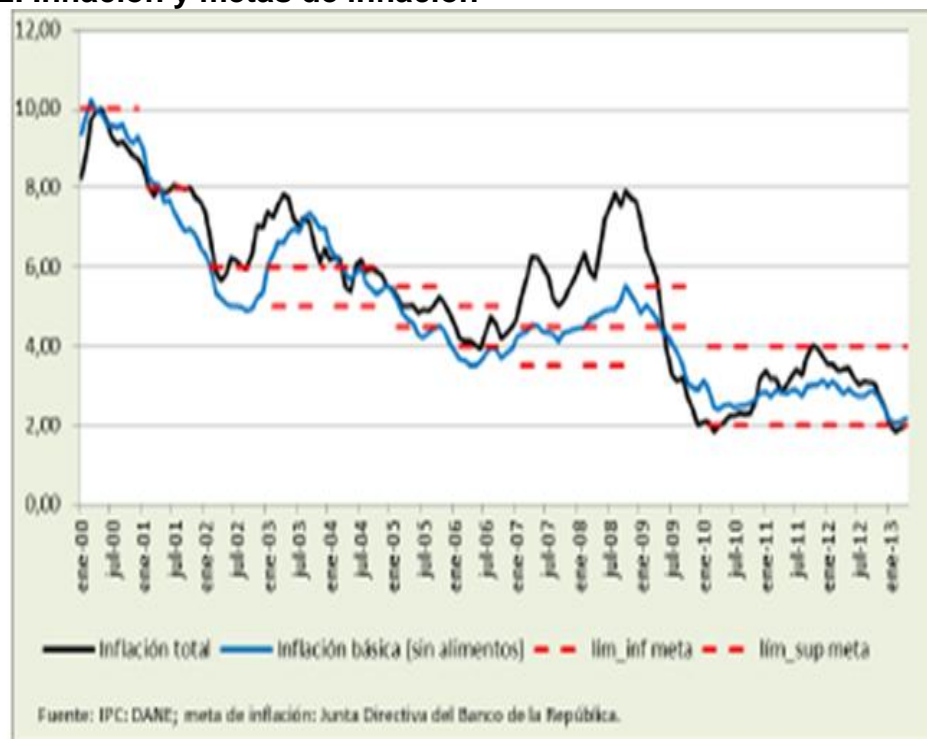
³¹ www.banrep.gov.co/documentos/series.../bie.pdf

Así lo reveló el Dane al señalar que costo de vida en el quinto mes del año 2.013 fue superior en 0,11 puntos porcentuales frente al mismo mes de 2012, cuando se ubicó en 0,14%.

Los sectores que jalonaron la inflación fueron alimentos con 0,55% como consecuencia de alzas en frutas, carnes y derivados, papa y plátano. En el costo de vida influyeron también salud con 0,44% y vivienda 0,28%, de acuerdo con el informe del Dane.

En lo corrido del año la inflación en Colombia se ubica en 1,21%.

Grafica 2. Inflación y metas de inflación



Fuente: Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. 14 de mayo de 2013³²

En abril de 2013, la variación del Índice de Precios al Consumidor - IPC - fue 0,25%. Esta tasa es superior en 0,11 puntos porcentuales a la registrada en abril de 2012, que fue 0,14%.

³² www.banrep.gov.co/documentos/series.../bie.pdf

En los últimos 12 meses la variación acumulada a abril fue 2,02%. Esta tasa es inferior en -1,41 puntos porcentuales al registrado en abril de 2012 (3,43%).

En relación a la empresa, un crecimiento bajo de la inflación, para CONFTRASAN, es favorable, ya que los incrementos en los bienes e insumo y materias primas y costo de mano de obra no subirán considerablemente, y podrán dar precios competitivos a la hora de traducir los costos de producción de su portafolios de productos, sin embargo para las personas, es perder su poder adquisitivo y se verán obligados a ser más racionales en los gastos y redistribuir mejor sus ingresos. Se espera que el crecimiento venga jalonado por factores como un buen desempeño de la demanda interna, el repunte del comercio, la industria y el repunte del consumo de los hogares en Colombia. Por lo tanto se considera que la inflación continuará bajando debido al desempeño que viene presentando la economía y esto a su vez se convierte en una amenaza mayor, al prever un crecimiento en la demanda con la posibilidad de no tener que incrementar sus precios y con la posibilidad de incrementar sus ventas o mantenerlas.

2.2.3 Tasas de Interés. La economía colombiana crece por debajo de su potencial, la inflación observada y proyectada se sitúan por debajo de la meta del 3%, y no se vislumbran presiones alcistas sobre la misma en el futuro. En estas circunstancias, la evaluación del balance de riesgos indica la conveniencia de reducir la tasa de interés de intervención a 3,98%. Las acciones de política monetaria están encaminadas a que en 2013 el producto se sitúe cerca de la capacidad productiva de la economía, sin que se pongan en riesgo la meta de inflación ni la estabilidad macroeconómica del país.

El Banco de la República señala que en general los establecimientos de crédito están endureciendo sus requisitos para prestar y que el incremento de las tasas de interés tiene un objetivo fundamental el cual es frenar el alto consumo de la economía y no dejar que se recaliente con un endeudamiento disparado, sobre todo de los hogares. Técnicamente esa explicación es válida para los mercados y para el sistema financiero en general, pero no para el consumidor final, que es el gran afectado aparentemente.³³

Si los mercados reaccionan positivamente a un menor costo de dinero es porque existe un dinamismo de la economía, así como hoy se puede observar que las bajas tasas de interés han beneficiado a miles de colombianos que antes no tenían oportunidad de acceder al crédito bancario para comprar finca raíz o

³³ Consumo, el objetivo fundamental <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/2-2012-consumo-el-objetivo-fundamental.html>

automóviles o simplemente para realizar el viaje soñado o estudiar la carrera deseada. A través de intereses negociables, los usuarios pudieron demostrar en los últimos dos años que su capacidad adquisitiva permitía elevar el bienestar y desarrollo de su entorno. Ese resurgir, sobre todo de la clase media, es el que ha permitido que el crecimiento económico del país esté tocando en promedio 5 por ciento.

De acuerdo a la última encuesta realizada por Fedesarrollo, el Índice de Confianza al Consumidor (EOC), para el sexto mes del año 2013 se ubicó en 27,4%, registrando un aumento de 6,8% frente a igual mes de 2012. "En junio, la confianza del consumidor repuntó y se ubicó en el nivel más alto de los últimos 16 meses. La disposición a comprar vivienda mostró nuevamente un comportamiento positivo mientras la disposición a comprar automóvil también mejoró respecto a mayo", señaló el informe. Según El Índice revelado, el (ICC) ha demostrado ser un buen predictor del comportamiento del consumo final de los hogares.

Diversas entidades financieras de Colombia realizan un proceso de baja en sus tasas de interés para diversos tipos de crédito, especialmente los hipotecarios y de consumo: Bancolombia, su cuota mensual para pagar créditos y leasing de vivienda baja entre el 25% y 30%, El Fondo Nacional del Ahorro, con tasas del 5% anual para los créditos destinados a la compra de viviendas nuevas. Davivienda con créditos en modalidad leasing tendrá tasas de 6,4% para viviendas cuyos precios oscilen entre \$79 millones y \$197 millones. El banco chileno Falabella, baja los créditos de consumo, cuya tasa mensual disminuye del 2,18% al 2,11%. Colpatria, con un plan de reunificación de créditos, que significa bajas importantes en el costo de los préstamos, con baja de tasas del 29,30% hasta el 10,69%. Los bancos también incrementan sus programas de compra de cartera, a través de los cuales reunifican diversos créditos, con tasas por debajo del 1,0% de interés mensual.

Cuadro 3. Tasa de Interés y Precios de Activos

Período	Tasas de interés					Precios de activos				
	Tasa de intervención 1/	DTF	Consumo 2/	Comercial 3/	Hipotecario 4/	Precio de vivienda (IPVU)	IGBC 5/	TES 6/		
								1 año	5 años	10 años
2000	12,00	12,15	28,77	16,73	22,24	-7,39	N.D	N.D	N.D	N.D
2001	8,50	12,44	33,57	17,70	20,46	-2,66	N.D	N.D	N.D	N.D
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74	-5,07	50,22	N.D	N.D	N.D
2003	7,25	7,80	27,05	12,90	20,61	-3,97	45,07	9,75	13,50	14,74
2004	6,50	7,80	26,00	12,70	19,11	2,93	86,22	8,54	12,18	13,78
2005	6,00	7,01	24,16	11,97	17,89	2,88	118,91	6,09	7,75	8,69
2006	7,50	6,27	20,55	10,98	14,89	8,82	17,32	7,95	9,01	9,10
2007	9,50	8,01	22,29	13,48	15,13	10,98	-4,18	9,68	10,22	10,11
2008	9,50	9,74	25,74	15,33	16,78	9,75	-29,30	9,77	10,86	11,46
2009	3,50	6,15	23,22	11,53	15,36	6,64	53,45	3,94	7,14	8,71
2010	3,00	3,66	18,15	7,72	13,14	2,30	33,57	4,21	7,16	8,18
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13,00	4,96	-18,27	5,59	7,07	7,80
2012	4,25	5,35	19,23	9,87	13,19	8,10	16,19	5,28	6,24	6,89
	Información mensual					Información mensual				
ene-12	5,00	5,13	20,41	9,86	13,49		-8,06	5,54	6,96	7,57
feb-12	5,25	5,27	19,39	9,91	13,52		-0,50	5,63	6,97	7,47
mar-12	5,25	5,36	19,28	10,07	13,51	7,99	5,14	5,69	6,79	7,38
abr-12	5,25	5,47	19,57	9,95	13,38		5,78	5,50	6,59	7,25
may-12	5,25	5,45	19,33	9,98	13,38		0,25	5,55	6,64	7,22
jun-12	5,25	5,45	19,09	9,97	13,08	7,24	-5,54	5,55	6,50	7,17
jul-12	5,00	5,44	19,66	10,03	13,02		-1,93	5,44	6,22	6,95
ago-12	4,75	5,41	19,49	10,07	13,17		4,97	4,99	5,87	6,76
sep-12	4,75	5,32	18,98	9,74	13,13	2,68	9,15	4,79	5,80	6,65
oct-12	4,75	5,42	18,86	9,69	12,97		10,95	4,83	5,52	6,14
nov-12	4,50	5,31	18,46	9,64	12,87		9,60	5,02	5,60	6,20
dic-12	4,25	5,22	18,26	9,53	12,82	12,44	15,44	4,78	5,33	5,89
ene-13	4,00	5,12	19,21	9,39	12,51		8,07	4,30	4,89	5,45
feb-13	3,75	4,82	18,45	9,13	12,44		0,75	4,16	4,59	5,15
mar-13	3,25	4,57	18,01	8,81	12,10		-5,49	3,87	4,48	5,09
abr-13	3,25	4,21	18,06	8,38	11,86		-12,00	3,63	4,49	5,17
may-13	3,25	3,98	17,89	8,21	11,00		-8,46	3,90	4,79	5,43
jun-13	3,25	3,94					-2,91	4,28	6,26	6,97
	Información semanal					Información semanal				
jun-07-13		3,94	18,28	8,33	10,75		-5,53	4,13	5,84	6,48
jun-14-13		3,91	17,94	8,33	10,75		-5,74	4,23	6,10	6,84
jun-21-13		3,99	18,01	8,09	10,70		-5,69	4,29	6,27	7,04
jun-28-13		3,91					-2,91	4,42	6,71	7,40
jul-05-13		3,98					-8,65	4,40	6,45	7,29

N.D. No Disponible

1/Tasa vigente a fin de periodo

2/ Corresponde al promedio anual simple de la tasa de colocación promedio ponderada mensual en cada modalidad. Cálculos de la Superintendencia Financiera de Colombia hasta el año 2001. A partir de 2002 corresponde a la tasa calculada a partir del formato 088 de la Superfinanciera de Colombia, cálculos del Banco de la República. Información disponible desde el año 1996 desagregada por modalidad.

3/ Corresponde al promedio anual simple en cada período de las tasas de los créditos ordinarios, de tesorería y preferenciales.

4/ Corresponde al promedio anual simple de la tasa mensual ponderada de los créditos desembolsados para adquisición de vivienda en pesos y en UVR. Antes de realizar el promedio simple a la tasa de los créditos en UVR se le suma la variación anual promedio de la UVR del respectivo mes. No incluye vivienda VIS. Fuente: datos de la Superintendencia Bancaria hasta noviembre de 1996, a partir de diciembre de 1996 información de Asobancaria y desde mayo de 2002 información del Banco de la República formato 088.

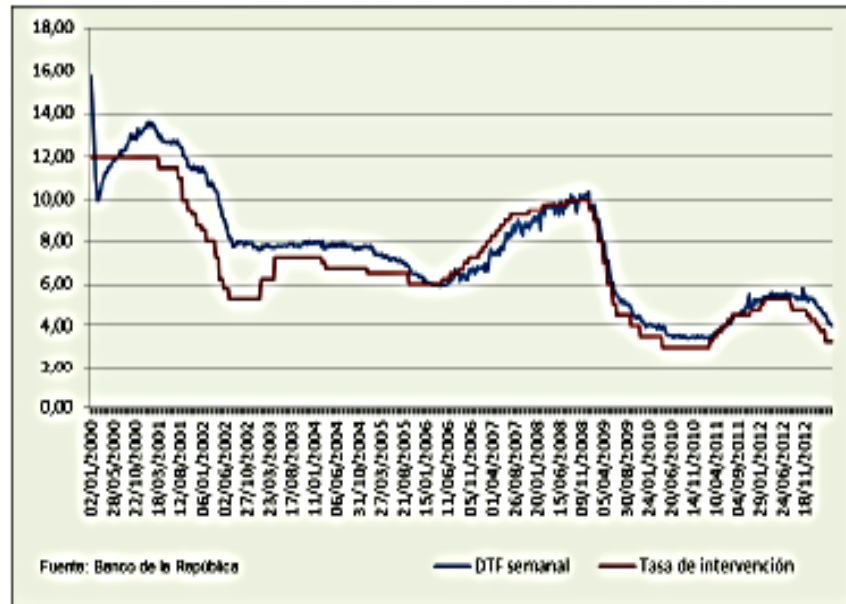
5/ Variación porcentual anual del índice global de la Bolsa de Valores de Colombia. Fuente: BVC

6/ La información presentada corresponde a tasas spot cero cupón, las cuales se estiman utilizando la metodología de Nelson y Siegel con un proceso de optimización el cual busca replicar los precios de mercado de los diferentes TES en pesos transados diariamente. Fuente: Banco de la República.

Fuente: Jun 11, 2013 - Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. 11 de junio de 2013 La información económica de tipo estadístico, así como cualquier otra de ... Page 12: Ver boletín en formato Excel; Page 14: Ver boletín en formato Excel; Page 16: ...³⁴

³⁴ www.banrep.gov.co/documentos/series.../bie.pdf

Gráfica 3. Tasa de interés de intervención y DTF Semanal



Fuente: Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. 14 de mayo de 2013³⁵

2.2.4 Acceso a Créditos Bancarios. En Colombia afortunadamente existe una importante oferta de servicios financieros y afines del sector Pymes, atendidos en su mayoría por el sector privado y sector solidario, pero desafortunadamente muy dispersos o desconocidos en gran parte por los emprendedores y empresarios.

En este sentido, nuestro País cuenta con un envidiable potencial empresarial, representado por más de 3 millones de empresas, desde microempresas de subsistencia, pasando por PYMES y grandes empresas, lo cual es el reflejo de esa gran capacidad emprendedora que caracteriza al colombiano, y que no en vano nos ha llevado a ocupar el segundo lugar como país más emprendedor a nivel mundial.

Las entidades que están catalogadas como banca de segundo piso las cuales irrigan recursos en condiciones favorables a través de intermediarios financieros como son Bancoldex, Finagro, y Findeter a través de los cuales otorga préstamos de acuerdo a la modalidad (Capital de trabajo; Inversión fija; Leasing; Consolidación de pasivos; y Creación, adquisición, capitalización de empresa, fomento agropecuario,) tienen diferente duración, y períodos de amortización, según se acuerde con el intermediario financiero previamente. Sin embargo las

³⁵ www.banrep.gov.co/documentos/series.../bie.pdf

empresas que no puedan cumplir con las garantías necesarias para acceder al crédito podrán pedir ayuda al Fondo Nacional de Garantías, gracias al convenio Bancoldex – FNG con el cual se otorgará una cobertura de riesgo en los préstamos de hasta el 50%. Si la empresa es exportadora el cubrimiento puede ser de hasta el 70%.

El sector financiero apunta a seguir confiados en la liquidez y disponibilidad de créditos lo cual representa una buena alternativa para el sector de las confecciones, teniendo en cuenta que si aumentan las posibilidades de adquirir crédito la gente podría adquirir buenos bienes y servicios.

El gobierno colombiano impulsa un plan de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, y el sector bancario tradicional juega un rol importante en este plan ofreciendo beneficios crediticios y financieros.³⁶

Por consiguiente este factor tiende a ser positivo para CONFTRASAN Ltda. dadas las oportunidades que refleja el otorgamiento de crédito para el sector empresarial

En el año 1999 fue catalogada Colombia como el segundo país más emprendedor a nivel mundial³⁷

2.2.5 TLC. La entrada en vigencia del TLC, hace que las empresas ofrezcan diferentes diseños y moda para las marcas internacionales. Por lo tanto el buen avance que ha tenido el TLC y los acuerdos firmados han hecho que empresarios del sector se interesen en hacer nuevas inversiones y al mismo tiempo han incentivado la inversión extranjera en el país relacionada con alianzas estratégicas entre CONFTRASAN Ltda., que quiere aprovechar los beneficios de la mano de obra colombiana.

Para Estados Unidos el sector de textiles y confecciones Colombiano es un gran potencial debido a que se ofrecen todos los eslabones de la cadena, desde las fibras, hasta la confecciones, pasando por las telas y los acabados. Sin embargo para exportar confecciones, los hilados, telas y filamentos deben ser colombianos o estadounidenses según lo acordado en el Tratado. Esto significa que desde

³⁶ Beneficios financieros para emprendedores en Colombia | Cisco ...

<http://www.cisco-pymes.com/2011/06/beneficios-financieros-para-emprendedores-en-colombia/>

³⁷ Segundo libro proyectos de inversión. Capítulo dos
administracion.uniandes.edu.co/.../II+Libro+proyectos+de+inversion.

Colombia podrían proveer de insumos a los industriales de esos países que exportan a Estados Unidos, sin perder origen.

El sector textil requiere socios con capital, mercado, tecnología y Knowhow, para que se asocien con las locales, las adquieran o monten plantas nuevas. Teniendo en cuenta que Colombia es vista por el país norteamericano como una herramienta de desarrollo lo cual abre las puertas para aprovechar sectores y productos como autopartes, cosméticos, cacao, confecciones, entre otros. Todas las estrellas se están alineando para Colombia, con el fin de aumentar su competitividad y por lo tanto son muchos los desafíos para el país, en especial las mejoras que deben hacer las empresas en cuanto a la infraestructura, en la logística y en la diversificación de mercados.

La puesta en marcha del TLC con Estados Unidos, que cumple un año de vigencia, ha generado un cambio en la perspectiva de las exportaciones y los negocios de muchas empresas colombianas, que le han apostado a incrementar su producción, ajustar procesos de calidad y diversificar.

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos cumple un año de vigencia y el aumento de las exportaciones no mineras indican que vamos por un buen camino: 775 empresas de 18 departamentos le vendieron por primera vez a ese mercado en donde 44 ciudades adquirieron nuevos productos nacionales.³⁸

Este primer aniversario es también la oportunidad para hablar de las empresas que iniciaron, aumentaron, reactivaron o diversificaron sus negocios y hoy forman parte del crecimiento de las exportaciones.

Durante este tiempo, 187 nuevos productos fueron exportados al país del norte, cada uno con un trabajo acucioso y dedicado para responder a las necesidades del mercado y marcar la diferencia con una oferta original, atractiva, competitiva y de calidad.

Y son justamente estas cuatro características las que predominan en los 1.886 artículos que en total salieron de Colombia con destino a Estados Unidos desde mayo de 2012 a febrero de 2013. Los vestidos de baño son un buen ejemplo para

³⁸ <http://www.portafolio.co/especiales/resultados-del-tlc-en-colombia/balance-primer-ano-tlc-colombia-y-ee-uu-5>

hablar de la recuperación que registra el sector textil y el de confección, que creció el 20,2% y el 2,6 %, respectivamente.³⁹

Sólo las empresas exportadoras de prendas para la playa vendieron US\$ 4,7 millones, 110 % más que entre mayo de 2011 y febrero de 2012.⁴⁰

Una de ellas, bogotana, que ya cautiva a sus clientas con una propuesta llena de color, bordados y accesorios, elevó sus ventas en 30 % después del TLC.

La ropa interior para hombre y mujer también ha aumentado su tránsito por esta autopista del TLC con destino al país del norte, en donde otra de nuestras empresas, antioqueña en este caso, vende calzoncillos para hombres metrosexuales, con diseños y colores tropicales, y con la ventaja del cero arancel. Para su sorpresa, sus clientes principales son damas, quienes han encontrado en su propuesta un producto novedoso para obsequiar a sus parejas y amigos

Por lo tanto la apertura al TLC hace que exista una oportunidad para la empresa siempre y cuando se logren alianzas con empresas estadounidenses para así llevar nuestros productos y materias primas de excelente calidad al exterior.

2.2.6 Contrabando. El contrabando, el lavado, las masivas importaciones y el dólar barato están acabando con la emblemática industria textil y de las confecciones. El gobierno le lanzó un salvavidas al sector. Pero, ¿será suficiente?⁴¹

Se trata de los mismos males que golpean a buena parte de la industria manufacturera nacional, pero en este caso sus efectos se maximizan pues se trata de una rama intensiva en mano de obra. Según el Dane, este sector genera 466.000 empleos formales, pero estimativos de expertos indican que puede haber otro tanto de informales vinculados al negocio. En otras palabras, casi 1 millón de personas trabaja directamente en esta industria, lo que equivale a que unos 4 millones de colombianos dependerán de la buena marcha de esta actividad.

³⁹ Ibíd.

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ Revista Semana, El Drama de los Textileros, 26 de enero de 2013 <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>

Desde hace tiempo los empresarios le vienen pidiendo al gobierno acciones urgentes para detener el deterioro del sector. Esta es una cadena con alta integración, y lo que le pasa a un eslabón repercute inmediatamente en el siguiente. Un golpe al crecimiento de las importaciones es evidente. En 2005 por cada dólar que llegaba a Colombia en confecciones, se exportaban 5 dólares. En 2011, la relación se volvió uno a uno y el año pasado la balanza se inclinó favorablemente hacia los productos que vienen del extranjero.

Según la Cámara para el sector de la Asociación Nacional de Industriales, Andi, en el caso de las telas, las importaciones tienen hoy una penetración de 41 por ciento, algo que nunca se había visto en el país. En dos años, las confecciones importadas se duplicaron. Más de la mitad llega de China. Las confecciones llegan hasta los textiles y de allí se transmite a la hilandería y las fibras.

Este factor para CONFTRASAN Ltda., es una amenaza significativa por lo que afecta las ventas así los productos sean de excelente calidad las personas tienden a buscar economía y eso lo obtienen con productos del contrabando.

2.2.7 Análisis Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio –Factor Económico. Para la elaboración de la matriz de perfil económico relacionada con las oportunidades y amenazas del medio, se procedió a elaborar la matriz POAM. La ponderación y valoración de los factores se realizó en conjunto con el grupo estratégico.

El factor económico muestra un resultado de 2.10, calificando al sector en un nivel de amenaza, al predominar aspectos como el desempleo, la inflación, las tasas de interés las cuales tienden a subir, y el contrabando que cada día sigue afectando más la comercialización de los productos. En cuando a las oportunidades se encuentran el TLC el cual nos augura productividad, y el otorgamiento de crédito que disponen las Pymes.(Ver tabla 4)

Tabla 4. Matriz POAM Factor Económico

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Desempleo	0,15	x				0,30
Inflación	0,15	x				0,15
Tasas de Interes	0,20	x				0,20
Otorgamiento de crédito	0,25				x	1,00
TLC	0,10			x		0,30
Contrabando	0,15	x				0,15
TOTAL	1,00					2,10

2.3 FACTOR COMPETITIVO

En CONFTRASAN Ltda., se observan dentro del factor competitivo variables que de forma directa o indirecta pueden beneficiar o perjudicar en cuanto a su competencia local como lo pueden ser, nuevos competidores, alianzas estratégicas, capacidad de negociación y proveedores.

Este factor es muy importante pues se da a conocer el entorno competitivo de la empresa y poderla ubicar bien en el sector de las dotaciones empresariales. La competencia depende no solo de su productividad sino de su entorno. Por muy eficiente que sea una empresa su competitividad depende de la productividad de sus proveedores en cuanto a precio, entrega oportuna, mano de obra y calidad.

2.3.1 Competencia. La competencia está dada de acuerdo a la producción y la comercialización de sus productos.

Con relación a la producción, se calcula que el área metropolitana de Bucaramanga tiene registradas en la Cámara de Comercio aproximadamente 346 empresas manufactureras para el 2011 dedicadas a la producción de confecciones⁴² cabe aclarar que en la línea de dotaciones textiles empresariales existen 4 empresas especializadas en el ramo y con experiencia.

⁴² www.sintramites.com/temas/documentos/informesactualidad/2012/constituidas2011.pdf

Los factores más importantes de CONFTRASAN Ltda., son la gran experiencia desde hace 12 años, la variedad y calidad de sus productos y como factores menores se tiene la relación con los competidores, la competitividad en precios y la falta de estrategias de negociación.

En el año 2013 los Industriales avanzan en competitividad. Las empresas se mueven para superar el mal momento.

Al iniciarse el año 2013 se mantiene la compleja situación de la industria, a juzgar por los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Se Comienza el año con bajos crecimientos en producción y ventas, un menor dinamismo de los pedidos, mayores inventarios, un clima de los negocios que se sigue deteriorando y una caída en el empleo manufacturero.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), que la ANDI realiza con ACICAM, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, ANFALIT, CAMACOL y la Cámara Colombiana del Libro, en el primer mes del 2013, comparado con el mismo período del 2012, la producción disminuyó -0.4%, las ventas totales crecieron 1.8% y, dentro de éstas, las ventas hacia el mercado interno crecieron 1.8%.

A nivel sectorial, también se observa un comportamiento desfavorable, que se generaliza a buena parte de los subsectores, como puede observarse en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta

ANDI, ACOPLASTICOS		ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA		
ANDIGRAF, ACICAM, CAMACOL,		CRECIMIENTO REAL		
CAMARA COLOMBIANA DEL LIBRO		ENERO 2013 / ENERO 2012		
SECTOR	PRODUCCION (*)	VENTAS (*)		
		TOTALES	MERCADO NACIONAL	
ALIMENTOS	-0,9	2,2	3,6	
BEBIDAS	0,8	2,2	2,1	
HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS	-22,0	-0,7	3,1	
PRENDAS DE VESTIR; CONFECCIONES	5,8	9,7	9,8	
CALZADO	-12,9	10,0	10,0	
PAPEL Y CARTON	-3,6	-15,5	-2,6	
ACTIVIDADES DE IMPRESION	-13,7	5,2	5,9	
REFINACION DE PETROLEO	-0,9	4,6	1,1	
SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS; FIBRAS	-8,8	-4,3	-0,7	
OTROS PRODUCTOS QUIMICOS	3,5	7,4	0,3	
PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	-11,1	-0,8	-1,9	
HIERRO Y ACERO, FUNDICION METALES	-6,4	-5,4	-5,8	
Siderurgica Hierro y Acero	-18,7	-13,6	-7,2	
APARATOS DE USO DOMESTICO NCP	0,9	-6,3	-5,3	
VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES	7,3	13,4	-13,6	
AUTOPARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	-12,5	-19,8	-13,0	
TOTAL	-0,4	1,8	1,8	

Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta⁴³

CONFTRASAN Ltda., en la matriz de perfil competitivo se ubica en el tercer lugar, con una puntuación de 3,31 donde su experiencia, variedad, calidad de sus productos y atención al cliente son su mejor potencial. En este mercado sin embargo el factor tiende a ser una amenaza pues cada vez se crean más empresas o llegan más productos de fuera a competir con los nuestros. (Ver Tabla 5)

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo MPC – Producción

FACTORES CLAVES	PONDERACION	VERACRUZ		IDEAL	
		CAL	PESO	CAL	PESO
EXPERIENCIA	0,10	5	0,50	3	0,30
SERVICIO AL CLIENTE	0,13	4	0,52	3	0,39
R.R.P.P CON EMPRESAS DEL	0,11	4	0,44	3	0,33

⁴³ www.andi.com.co/pages/noticias/noticia_detalle.aspx?

FACTORES CLAVES	PONDERACION	VERACRUZ		IDEAL	
		CAL	PESO	CAL	PESO
SECTOR					
PRECIOS	0,25	3	0,75	4	1,00
MIX DE PRODUCTOS	0,18	4	0,72	3	0,48
CALIDAD	0,15	4	0,60	4	0,60
POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION	0,08	4	0,32	4	0,32
TOTAL	1		3,85		3,42

Teniendo en cuenta la Matriz de Perfil Competitivo, el valor ponderado surge de acuerdo al orden de importancia que el grupo estratégico asigne a cada factor.

La columna "PONDERACION" sirve como guía para establecer un punto de partida con base en el promedio aritmético de los factores, es decir, el peso que tendrían todos los factores. Luego de que el grupo estratégico asigna el orden de los factores, la matriz genera los porcentajes de importancia relativa.

2.3.2 Nuevos competidores. Los nuevos competidores dependen del tipo y nivel de barreras para la entrada. Debido a que normalmente las empresas entran en el mercado, incrementan la capacidad productiva en el sector, que atraerá mayores inversionistas, aumentando la competencia y en consecuencia bajan la rentabilidad del sector. El número de competidores potenciales depende de las barreras de entrada existentes y la capacidad de represalia de las empresas de confecciones.

La creación de fábricas de confecciones se viene incrementado a una tasa del 9.5%, anual como también se registran las liquidaciones de las empresas en un 5.7%⁴⁴. Algunas de estas nuevas empresas tiene la característica de Fami-empresas con baja participación en el mercado regional o local, otra característica es que producen según los gustos de los clientes, sin embargo no dejan de ser una amenaza para las empresas ya ubicadas en el sector , además, poseen cierto tipo de limitación como el de capital y tecnología.

⁴⁴ <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander>

2.3.3 Productos Sustitutos. No existe mercado sustituto por la línea de productos trabajados

2.3.4 Capacidad Negociadora de los Clientes. Las medianas y pequeñas empresas dedicadas a las confecciones centran su negociación en un precio bajo o cómodo según sus ingresos, En CONFTRASAN Ltda. lo ideal es vender en la mayor cantidad de unidades a precios justos y con plazos cortos pero sabemos que el mercado empresarial al cual estamos dirigidos se trabaja con plazos para pagar de 30 a 60 días máximo para el pago de sus cuentas y además del ofrecimiento de descuentos por pronto pago, lo cual genera una oportunidad en la empresa.

2.3.5 Rivalidad del Sector. Este factor en CONFTRASAN Ltda., es un factor negativo por la gran competencia que existe en este campo, tanto para la producción como en la comercialización de los productos esto debido al prestigio, reactivación, y desarrollo del sector de confecciones en Santander.

Por consiguiente en varias ocasiones se presenta competencia desleal en el sector con relación a los precios bajos lo cual genera para CONFTRASAN Ltda., Una amenaza en cuanto a este factor.

2.3.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio –Factor Competitivo. Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo relacionada con las oportunidades y amenazas del medio relacionadas, se procedió a elaborar la matriz POAM. La ponderación y valoración de los factores se realizó en conjunto con el grupo estratégico.

El factor competitivo resulta una oportunidad con un resultado de 2.10 donde se observa variables como productos sustitutos que no aplican, la capacidad negociadora es favorable, precios competitivos, buena experiencia en el sector y plazos flexibles lo que ayuda a contrarrestar la competencia desleal que se está presentando en las confecciones.

Tabla 6. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Factor Competitivo

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
COMPETENCIA	0.30	X				0.30
NUEVOS COMPETIDORES	0.20	X				0.20
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0.15			X		0.45
CAPACIDAD NEGOCIADORA	0.25			X		0.75
RIVALIDAD EN EL SECTOR	0.10				X	0.40
TOTAL	1.00					2.10

2.4 FACTOR SOCIAL-CULTURAL

2.4.1 Actitud del entorno (Área metropolitana de Bucaramanga). Las cifras al año 2010 muestran que el 19% de los negocios creados a comienzos de la última década están activos, porcentaje que a pesar de ser bajo, es similar al de otras regiones del país. El sector textil es uno de los exponentes de la industria que aporta un gran número de empleos, alrededor de 600.000 entre directos e indirectos, ocupando mano de obra de madres cabeza de familia en pymes y micro empresas. Además la industria de la confección en Santander representa el 6.53% del total de las empresas manufactureras del país durante el año 2011.⁴⁵

En este orden de ideas, la actitud en torno al sector de las confecciones es positiva, porque la población desea adquirir confecciones en excelentes condiciones, lo que genera oportunidades para CONFTRASAN Ltda.

2.4.2 Mano de obra en las empresas de confecciones. El recurso humano es determinante en la operación y desarrollo de las empresas de confecciones, donde siempre se realizan las actividades de un producto en cadena, lo cual indica que un solo empleado no puede hacer el 100% de la prenda, sin embargo la microempresa o Famiempresa en alguna ocasión, requiere de este proceso completo. Proceso que a su vez tiene ventajas y desventajas. Las ventajas se consideran buenas en la medida que una persona confecciona el producto de tipo artesanal, mas no industrial, teniendo la oportunidad de seguir más de cerca el paso a paso del proceso, mejorando el control de calidad, y la desventaja, se

⁴⁵ <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander>

considera como, la eficiencia baja de producción en las operaciones, muchas veces es originada por mal entrenamiento de la persona, o abastecimiento irregular de materiales al área de trabajo, falla frecuente de la maquinaria, equipo y herramientas de mala calidad, y no existe supervisión o algunas veces desmotivación de la persona.

El sector de las confecciones requiere mano de obra calificada, es decir personas especializadas en el área, dentro de los cuales se incluyen grupos de diseñadores, e Ingenieros que apoyan actividades de producción, operarios con habilidades y destrezas en el manejo de los productos a elaborar. Semicalificada, personas que no requieran de estudios previos, pero que tienen experiencia en el campo de la confección y no calificada, personas que no requieran de experiencia ni de conocimientos previos, en el campo laboral.

No obstante en algunos meses del año, se presenta faltante en la oferta de mano de obra y en los restantes una desproporción; por consiguiente toma una mayor participación la subcontratación de tareas a través de talleres satélite.

Por lo anterior, el “saber hacer” se deteriora, y con la salida de personal de las empresas se producen demoras en la búsqueda de la especialización, poniendo en riesgo la calidad del producto.

No obstante la anterior situación, para CONFTRASAN LTDA. La mano de obra es considerada como búsqueda de fortalecimiento del recurso humano a través del SENA o del Centro de Desarrollo Productivo de Confecciones – CDP de Confecciones, pasando por el Diseño ofertado por las de Unidades Tecnológicas de Santander.

2.4.3 Tendencias. La moda de las prendas para las confecciones empresariales está en auge, dada la creación de nuevas tecnologías para ofrecer telas de trabajo pesado, frescas de buena horma. La ley 9 de 1979 título III de Salud Ocupacional, artículo 80. Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones la presente Ley establece normas tendientes a: “Prevenir todo daño para la salud de la personas, derivado de las condiciones de trabajo”. “Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos mecánicos, y otros que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo”

La seguridad industrial y la administración de la salud, está en manos de los gerentes reconociendo su responsabilidad sobre los empleados de la empresa.

Las tendencias de moda están cambiando, los hábitos de los trabajadores, el confort, la comodidad, la higiene y salud pueden ser contemplados.

Los trabajadores, tratan a las tendencias de moda como riesgos calculados, saben que es necesario estar a la moda, sin embargo analizan cualquier cambio en esas tendencias, y calculan si va acorde con su trabajo actual, personalidad y tipo de cuerpo, de modo que nunca van a adoptar un look que no lo haga ver como un ganador.

Por consiguiente los factores de seguridad industrial de los puestos de trabajo donde se verifican las condiciones y/o estado que se encuentran éstos, generan oportunidad para Creaciones CONFTRASAN Ltda., en cuanto a tendencias, innovación y creatividad en sus diseños.

2.4.4 Perfil y Actitud del cliente. Son importantes las características y definiciones específicas de los clientes, “Es la figura que accede a adquirir un bien (prenda de vestir) por medio de una transacción comercial,” Aquí, se consideran 2 tipos de clientes: el Cliente Corporativo que lo componen todas aquellas empresas que buscan dotaciones, y el cliente final a quien va dirigida la mayor parte de la producción”

Una de las ventajas de trabajar el cliente corporativo es la del volumen de los pedidos realizados por los clientes. Si bien el margen obtenido por cada prenda es menor, estos clientes suelen demandar una cantidad mucho mayor, lo cual permite compensar el efecto de la disminución del margen unitario.

Por otra parte, la principal desventaja de trabajar con los clientes corporativos es la capacidad negociadora que tienen. El hecho de que realicen unos pedidos grandes hace que sean capaces de establecer precios realmente ajustados, obligando así a los fabricantes a soportar unos márgenes muy pequeños. Este hecho hace que cuanto mayor sea la dependencia del fabricante respecto a este tipo de clientes, mayor será el poder que éste ejerza, obligándole a disminuir más los precios.

2.4.5 Crecimiento Poblacional. Según el Dane, la población ajustada al 30 de junio del 2005 fue de: 42.888.59 La población colombiana a la fecha, Marzo 26 de 2013 es de: 46.979.659⁴⁶

Para el año 2020⁴⁷, el Dane proyecta que la capital de la República seguirá siendo la ciudad con el mayor número de habitantes, con un total de 8'380.801 personas, seguida por Medellín con 2'569.007.

Muy de cerca y en el tercer lugar estará la 'sultana del Valle' con sus 2'496.444 pobladores, según las proyecciones del Dane. Entre las ciudades con más de un millón de habitantes se ubica Barranquilla, que está el cuarto puesto en población a nivel nacional, con un total de 1'239.518 residentes.

Muy cerca de la capital del Atlántico estará otra ciudad del litoral Caribe: Cartagena, que dentro de nueve años contará con 1'057.445 habitantes.

Estas serán las primeras cinco ciudades con el mayor número de población en el país, estando por encima del millón de personas. Por debajo de ese millón estarán las demás ciudades del país.

La ciudad fronteriza de Cúcuta ocupará la sexta posición a nivel nacional con 680.568 moradores, seguida por la capital del Tolima con 579.807 personas.

Dentro del rango del medio millón de habitantes figurará Villavicencio con 538.523, seguida por Bucaramanga con 528.480 habitantes, y por la capital del Magdalena que tendrá 524.202 habitantes.

Así se llega al rango de ciudades en las que vivirán menos de medio millón de residentes como Pasto, la cual estará habitada por 464.967 personas.

Las ciudades con menos población serán Puerto Carreño, capital del departamento del Vichada, con 17.031 personas, seguida por Puerto Inírida con sólo 20.646 moradores.

⁴⁶ DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística
www.dane.gov.co/http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4 Población de Colombia hoy.

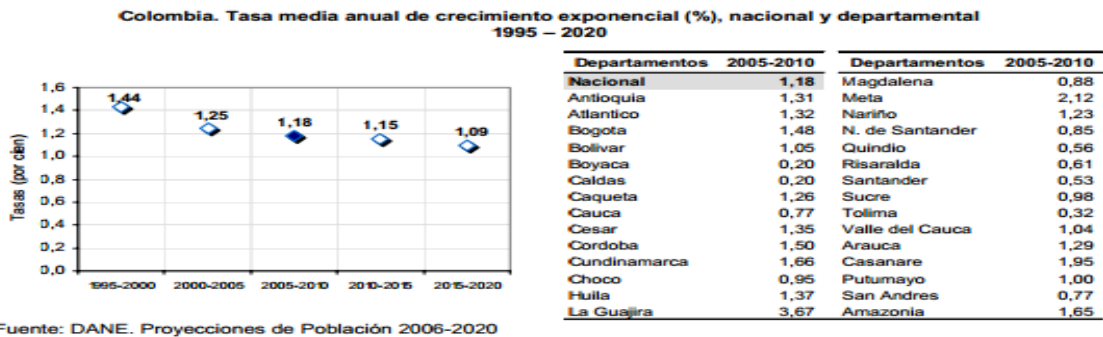
⁴⁷ www.portafolio.co/.../asi-sera-la-poblacion-las-ciu.

En cuanto a los departamentos, el que más población tendrá será Cundinamarca, que incluidos los residentes de Bogotá contará con una población de poco más de 11 millones de personas.

Antioquia será el segundo departamento con más población con 6'845.093 personas, según las proyecciones del Dane.

En el tercer lugar estará el Valle del Cauca con sus 4'853.327 personas. El cuarto puesto en el ranking de departamentos con mayor número de población lo ocupará Bolívar con un estimado de unos 2'219.139 residentes. En el quinto lugar en relación con el número de habitantes se ubicará el departamento de Santander con un total de 2'110.580 personas.

Tabla 7. Crecimiento de la población



Estudios demográficos del DANE revelan que la población colombiana entre el 2010 y 2015 crecerá a una tasa media anual de 1.15%, y del 2015 al 2020 crecerá a una tasa media anual de 1.09%,⁴⁸ lo que significa que para el año 2020 Colombia tendrá 50.912.429 habitantes (actualmente hay 45.508.205); de esa población, 39,2 millones estará en las zonas urbanas (hoy 34,3 millones), mientras que 11,6 millones (hoy, 11,1 millones) vivirá en áreas rurales, revela informe del Dane.⁴⁹

Por lo anterior el crecimiento poblacional del área metropolitana de Bucaramanga es favorable debido a que en la medida que crezca la población, crecerá la industria de las confecciones sumadas a la búsqueda de mercados externos.

⁴⁸ <http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>

⁴⁹ <http://www.elespectador.com/economia/articulo-213446>

2.4.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor social-cultural. Al realizar la ponderación de las oportunidades y amenazas del medio para el aspecto Social-Cultural, se evidencia que es favorable para CONFTRASAN Ltda., y el sector de las confecciones, con un resultado total de 3.30 resaltando el entorno, las tendencias y el crecimiento poblacional. Con factor crítico se menciona la actitud del cliente y la mano de obra esta última debida a la baja remuneración, la contratación, garantías prestacionales y salarios. (Ver Tabla 8)

Una organización, es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Esta es una tarea continua y permanente para la dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y ruidosa.

La situación económica actual de Colombia gira en torno a ciertas situaciones que generan un ambiente de incertidumbre, en las que es de vital importancia una intervención efectiva del gobierno. El vaivén de la tasa de cambio, es uno de los factores principales que afectan la economía del país.

La ubicación geográfica de la ciudad es vista como una oportunidad para CONFTRASAN Ltda., ya que ofrece a las empresas de Bucaramanga un portafolio de servicios cómodo. Sus carreteras, paso obligado para importantes ciudades colombianas, son puntos clave para transportar grandes pedidos.

La tecnología podría ser una desventaja para la empresa, pero esta, ve en los avances tecnológicos como el Patronaje y el Diseño Asistido por computador, una oportunidad para mejorar su desempeño.

La violencia representa una fuerte amenaza la cual ha contribuido a desmejorar la imagen del país, restringiendo las negociaciones en muchas ocasiones. También el fenómeno mundial de China, es una gran amenaza para la competitividad en el sector

Tabla 8. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. Factor Socio-Cultural

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
ACTITUD DEL ENTORNO	0.30			X		1.20
MANO DE OBRA	0.20	X				0.40
TENDENCIAS	0.10			X		0.40
ACTITUD DEL CONSUMIDOR	0.15	X				0.30
CRECIMIENTO POBLACIONAL	0.25			X		1.00
TOTAL	1.00					3.30

Fuente : La autora

2.5 FACTOR JURIDICO-POLITICO-GUBERNAMENTAL

2.5.1 Política de productividad y competitividad nacional. El gobierno ha generado políticas enfocadas a impulsar y fortalecer integralmente la productividad y competitividad nacional, entre ellas el sector de las confecciones, por la importancia que cumple tanto a nivel nacional como regional, con incentivos para todos los segmentos. En la actualidad el programa de gobierno está encaminado a fortalecer las empresas para que en el corto plazo aumenten las exportaciones y generen más empleo. Dentro de las más destacadas están planes como: Plan Estratégico Exportador, Política de competitividad y consolidación y avance de los procesos de integración económica.

Todas las políticas están ligadas a través de Proexport, Bancoldex, el Ministerio de Industria y Comercio. Bancoldex se relaciona con la financiación de las exportaciones y lo relacionado con ellas como lo son los incentivos tributarios, el crédito para exportar y lo relacionado con seguros, fiducia y fletes internacionales, como el contacto internacional o intermediación financiera. Las funciones de Proexport, están centradas en la inteligencia de mercados y las normas fitosanitarias para exportar. Proexport le brinda al exportador una oportunidad más detallada para el contacto de posibles clientes en el exterior y los requerimientos en cuanto ofertas respecta, dentro de sus funciones están las de promover las ferias internacionales o macro ruedas de negocios tanto en el ámbito nacional como internacional.

Dentro de las políticas públicas de productividad y competitividad regionales una de las más destacadas son las presentadas en el plan estratégico exportador de

Santander, el cual está enfocado en la ampliación y diversificación de la oferta exportable en función de la demanda mundial, para este caso concreto de las confecciones la estrategia trata de la necesidad sectorial de diseñar y crear mecanismos que ayuden a aprovechar las oportunidades que brindan los mercados internacionales en tanto que la estrategia busca la forma como optimizar actividades para mejorar los contactos internacionales.

En este aspecto específico de confecciones y concretamente de CONFTRASAN Ltda., todas estas políticas públicas de productividad y competitividad le son muy favorables en la medida que representan una gran variedad de oportunidades que pueden entrar a aprovechar y de las cuales hasta el momento no había incursionado ni considerado en sus actividades.

2.5.2 Reforma laboral y tributaria. En la última década se han hecho en nuestro país más de diez reformas tributarias buscando fortalecer la economía, la industria, los ingresos y sostenimiento del país.

Desde el primero de enero las empresas, los contadores y los expertos en materia tributaria comenzarán a hablar más seguido de términos como el Imán (un impuesto mínimo por pagar), el Imás (un impuesto mínimo más sencillo de llenar) y el Cree, gravamen sobre las utilidades de las empresas para financiar el Sena, al ICBF y los aportes a la salud.

Uno de los primeros beneficios consiste en que desde el comienzo del año a quienes ganen menos de 3,7 millones de pesos (ingresos gravables de 3'642.489 pesos) sus empleadores y pagadores ya no les harán retención en la fuente, que en la práctica es un anticipo del impuesto de renta.

A pesar de que con el Imán y el Imás se endurecieron los impuestos para quienes más ganan (a partir de los seis millones de pesos) este golpe solo lo sentirán hasta el 2014. Técnicos de la Dian explican que en el 2013 se pagará el impuesto de renta normal, porque este se declara sobre los ingresos del 2012.

Los independientes y quienes trabajan por honorarios resultaron beneficiados por doble partida, pues si ganan menos de 3,7 millones al mes no les harán retención y, además, tendrán exento el 25 por ciento de sus ingresos, ventaja con la que no contaban.

Por lo tanto las reformas laborales o tributarias son una amenaza para CONFTRASAN Ltda., debido a que afecta directamente el nivel económico de los clientes y de los proveedores.

2.5.3 Planes de Desarrollo. La elaboración de planes de desarrollo con el fin de promover el crecimiento económico del país, siempre apoyados en las instituciones de planeación las cuales son las encargadas de generar procesos de planificación, seguimiento y participación de diferentes sectores, regiones y municipios para el desarrollo del departamento basados en los diferentes planes de desarrollo, para el sector de las confecciones y principalmente para la empresa CONFTRASAN se considera como una oportunidad, los adelantos en cuanto a Planes de desarrollo y ordenamiento de municipios, departamentos y la Nación, al contar con un marco de referencia para el mejor desenvolvimiento de las empresas en la contribución a las políticas del estado y los municipios de un desarrollo sostenible y dinámico.

2.5.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Político-Jurídico-Gubernamental. Luego de analizar tres factores tan importantes en la matriz de oportunidades y amenazas sobre el factor político-jurídico-gubernamental para el sector de las confecciones y para CONFTRASAN la política es considerada en la actualidad un aspecto favorable, con un resultado de 2.9 donde las políticas del Gobierno Nacional, aportan de manera significativa para contrarrestar, contribuir, fortalecer y reactivar políticas tributarias y laborales que fomenten la economía de nuestro país. (Ver tabla 9)

Tabla 9. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Factor Político-Jurídico-Gubernamental

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Políticas de Compet. y Productividad	0,50				X	2,00
Reformas tributarias y laborales	0,30	X				0,30
Planes de Desarrollo	0,20			X		0,60
TOTAL	1,00					2,90

2.6 FACTOR TECNOLÓGICO

Uno de los factores que influyen de manera determinante en la evolución y desarrollo de un país, es la capacidad de investigación científico-tecnológica e innovación, por esta razón es fundamental tener en cuenta el nivel en el que se encuentra Colombia. Como factor de aumento de la capacidad productiva se ha señalado la eficiencia con la cual se utilizan los factores de producción en los procesos productivos. La eficiencia depende, de un lado, de la calidad de los factores; el trabajo que depende de la educación, la experiencia y de los atributos innatos de las personas. De otro lado, la eficiencia depende del uso del conocimiento humano en el proceso productivo. La incorporación de nuevos métodos o de nuevos medios de producción permite aumentar la productividad del trabajo, el capital o la tierra. En un sentido amplio este proceso se abarca la innovación tecnológica en los procesos productivos, los procesos graduales de aprendizaje por ajuste de tecnologías que permiten optimizar el uso de los recursos, o por la agregación de pequeñas innovaciones que se adelantan en las empresas para adaptar tecnologías en la generación de nuevos productos bajo condiciones locales

2.6.1 Productos Innovadores. La innovación de productos es una de las estrategias para las empresas de manera que se encaminen a generar competitividad en el mercado. Los productos innovadores fabricados o comercializados por empresas nacionales y extranjeras que tengan trayectoria en el mercado de las confecciones y que además posean capacidad económica para desarrollar constantes procesos de investigación y desarrollo lleva al desplazamiento de productos antiguos lo cual genera realmente una amenaza para CONFTRASAN Ltda.

2.6.2 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

2.6.2.1 Sistema de Información. Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

Las Tecnologías de la Información han sido conceptualizadas como la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor

humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros.

Los componentes anteriores conforman los protagonistas del desarrollo informático en una sociedad, tanto para su desarrollo como para su aplicación, además se reconoce que las tecnologías de la información constituyen el núcleo central de una transformación multidimensional que experimenta la economía y la sociedad; de aquí lo importante que es el estudio y dominio de las influencias que tal transformación impone al ser humano como ente social, ya que tiende a modificar no sólo sus hábitos y patrones de conducta, sino, incluso, su forma de pensar.

Dentro de las tecnologías de la información también debemos contemplar algunos conceptos y/o metodologías que merecen estar clasificadas como de alto impacto, ya sea para nuestra organización, el individuo o la sociedad misma.

2.6.2.2 Sistema de Comunicación. A través de este sistema se da a conocer la empresa y constituye un pilar importante en cuanto a la manera como sobreviven las empresas, el equipo humano y la vida de la organización.

Por consiguiente las organizaciones empresariales deben en consecuencia, no solamente gestionar adecuadamente la información que recogen, sino la que proyectan al mercado a través de la publicidad, lo que es correcto; pero también proyectamos otra clase de información al exterior: Cuando los empleados tratan con proveedores, con los medios de comunicación, colaboradores externos, las administraciones públicas, etc., se está creando una imagen de la empresa, que puede reforzar o debilitar la proyectada por la publicidad, y por tanto influir en su posición en el mercado.

Los sistemas de comunicación se manejan de manera externa porque permiten ejecutar y definir negociaciones con clientes y proveedores y en el nivel interno permiten la comunicación de manera ágil y oportuna con diferentes áreas.

Entonces se denominan tecnologías de la información y la comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o

electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Este factor por lo tanto es una oportunidad para CONFTRASAN Ltda. por las ventajas que nos ofrece actualmente la tecnología con el fin de hacer más ágil el desempeño y funcionamiento de la empresa.

2.6.3 Costo de la Tecnología. Desde hace varios años la industria viene haciendo uso de nuevas tecnologías para mejorar procesos y servicios. Aunque los procesos de innovación e incorporación de tecnología no han sido uniformes. Grandes cantidades de dinero se siguen invirtiendo para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes y así mejorar su mercado.

Cada día el reto que enfrentan las empresas en el área tecnológica es mayor, debido a la necesidad de generar una administración adecuada de sus costos. Uno de los principales retos es lograr mayor eficiencia maximizando beneficios.

Entonces aparece el concepto de tecnología dura, que se refiere a la maquinaria, herramientas y procesos para obtener productos y servicios (hardware). Y la tecnología blanda tiene relación con el conocimiento, talento y aprendizaje aplicado en el proceso de obtener la modificación al medio, a través de un producto o servicio como resultado.

El costo de tecnología no solo está compuesto por elementos tangibles (Hardware, Software) sino también costos intangibles (personal, procesos etc.)

En últimas este factor genera amenaza para CONFTRASAN Ltda. debido a que otras empresas de confecciones hacen buenas inversiones tecnológicas mientras que la empresa no incursiona mucho en este campo.

2.6.4 Herramientas de Gestión Administrativa. En este nuevo milenio en el que madurarán nuevas formas de hacer negocios, con nuevas oportunidades y riesgos, se requiere una mentalidad dual: permanente mejora e innovación constante. Se debe buscar el desarrollo integral de la organización desde una perspectiva global y sistemática, para alcanzar altos niveles de competencias y talentos, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Además la búsqueda de soluciones efectivas, tanto a problemas cotidianos como de carácter extraordinario, se ha convertido en preocupación para muchos y tarea de pocos.

Por lo tanto son necesarias mejoras en las tareas de sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional, por medio de herramientas como:

2.6.4.1 El Balanced Score Card (BSC). Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Las componentes para un buen balancead scorecard son los siguientes:

- ✓ Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
- ✓ Un enlace a los resultados financieros: Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
- ✓ Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
- ✓ Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
- ✓ Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El balancead scorecard es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

2.6.4.2 Teoría Océano Azul. Que pretende la Estrategia del Océano Azul: Crear un espacio sin competencia en el mercado, hacer que la competencia pierda importancia, crear y capturar nueva demanda, romper la disyuntiva de valor o costo, alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Los cinco caminos para crear nuevos espacios o mercados según el océano azul son:

1. Atacar a los competidores alternativos del sector. Muchas veces los empresarios se preocupan por su competencia directa, y dejan a un lado la competencia indirecta que en muchos casos puede ser más perjudicial.

2. Ampliar el segmento: Las empresas regularmente segmentan muy tajantemente se olvidan que si ese segmento fuera más flexible obtendrían mayores beneficios.
3. Sustituir el grupo objetivo: No siempre el comprador es el consumidor, hay que diferenciar entre comprador y consumidor ya que comprador es el que compra el bien o servicio, mientras que el consumidor es el que hace uso de ese bien o servicio, y entre estos dos pueden haber muchos más actores, por eso se debe dirigir al comprador, al consumidor o a los intermediarios, dependiendo de la clase de bien o servicio y del sector.
4. Observar lo que ocurre antes, durante y después de la compra y del consumo del producto: Rara vez se le presta atención al proceso de compra y post venta que ocurre en la toma de decisiones del consumidor, y muchas veces puede estar ahí la oportunidad de negocio.
5. Generar valores y sentimientos a los clientes: Las personas cada vez más son más sofisticadas en la compra de sus productos y que mejor que comprar algo con lo que se identifiquen, con lo que se sientan bien, con lo que superen ese utilitarismo básico que tienen todos los productos.

2.6.4.3 Teoría Eva. El concepto de Economicé ValueAdded (EVA), valor económico agregado) surge al comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el coste de los recursos gestionados por la misma. Si el EVA es positivo, significa que CONFTRASAN ha generado una rentabilidad por encima del coste que tienen los recursos empleados, mientras que si es negativo, la CONFTRASAN no ha cubierto el coste de los recursos empleados.

Alfred Marshall fue el primero que expresó una noción de EVA, en 1980, en su obra capital *The Principales of Economices*: "Cuando un hombre se encuentra comprometido con un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante al año sobre sus desembolsos en el negocio.

El EVA es un concepto que se ha conocido en Latinoamérica en la década de los años noventa, a pesar que las teorías económicas y financieras desarrollaron elementos aproximados desde hace algo más de un siglo.

La metodología de EVA supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

La toma de decisiones puede ser influida por el tipo de indicadores seleccionados para medir el desempeño. Empresas dirigidas hacia el uso de parámetros como la utilidad neta, los diferentes márgenes de ganancias o el crecimiento de las ventas pueden desarrollar un punto de vista miope e ignoran otros elementos de análisis como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada. La evaluación de dichas oportunidades solo puede basarse en el uso de indicadores enfocados en el concepto de valor.

El tener acceso e incorporar alguna de las herramientas a CONFTRASAN de manera permanente y ágil contribuye a ser competitiva y actualizado cual brindará oportunidades para la fábrica.

2.6.5 Facilidad de Acceso a la Tecnología. Otros ambientes tecnológicos no necesariamente relacionados con los procesos de producción y que de forma importante facilitan la gestión general de la empresa el uso de software contables, software de diseño y software de uso común de gran utilidad para el desarrollo de actividades de cualquier empresa sin importar su tamaño y objeto social. Se puede decir que son modos de comunicación imprescindible a la hora de interactuar local, regional, nacional o internacionalmente.

En el caso particular de Internet, su utilidad está centrada en el contacto con ⁵⁰proveedores y clientes a través del correo electrónico y las páginas Web. El software por su parte, presenta la facilidad de agilizar las tareas repetitivas, los cálculos matemáticos y el procedimiento de texto.

En la actualidad CONFTRASAN maneja muy bien el acceso a la tecnología desde el punto de vista de manejo de internet y telefonía celular pues a través de esos medio se han desarrollado negocios importantes para la empresa, sin embargo en la parte del uso de software de diseño y contable aun no tienen, lo que hace que se generé una amenaza para la empresa.

2.6.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico. Para la aplicación de esta matriz se analizaron las variables anteriores y se obtuvo como resultado 2.55 lo cual considera al factor tecnológico como una amenaza para la empresa, principalmente por factores como productos innovadores, costos de la tecnología y facilidad de acceso a la tecnología esto debido a que CONFTRASAN no cuenta con herramientas tecnológicas y su mentalidad no abarca aún hacer una inversión significativa en este aspecto con el fin de llegar a manejar procesos

⁵⁰ GERENCIA ESTRATEGICA, Serna Humberto

automáticos en la elaboración de sus productos, y vemos como la aplicación y fundamentación de herramientas de gestión administrativa al incorporarse a las empresas permiten un grado de apropiación para alcanzar un nivel competitivo aceptable en estos mercados. (Ver Tabla 10)

Tabla 10. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Productos Innovadores	0.20		x			0.40
TIC	0.15			x		0.45
Costos de Tecnología	0.20		x			0.40
Herramientas de Gestión Administrativa	0.20				x	0.80
Facilidad acceso a la tecnología	0.25		x			0.50
TOTAL	1.00					2.55

Fuente : La autora

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es una de las etapas que permite identificar la situación real de la empresa en su interior. Este análisis se compone por la auditoría de cinco áreas claves del negocio: administración financiera, marketing, recurso humano y productivo, se busca con esto identificar situaciones para mejorar y que se serán base para la proyección estratégica.

El proceso comprende las siguientes etapas:

Conformación de un equipo estratégico integrado por gerente y subgerente de la empresa, Área Administrativa y Área financiera, y la autora del proyecto quienes

- ✓ Desempeñan el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.
- ✓ Diseño de instrumentos de recolección de información
- ✓ Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales (Ver Anexo 1) y competidores de la empresa (Ver Anexo 2)
- ✓ Análisis de la información recopilada con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas

3.1 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA –PCI

La matriz de evaluación PCI plasma los resultados sobre la consulta de las debilidades y fortalezas de CONFTRASAN Ltda. Las variables se agruparon en cinco categorías: auditoría gerencial, auditoría de mercados, auditoría financiera, auditoría de producción y auditoría de talento humano. Posteriormente se valoran de acuerdo a su incidencia, y se procede a elaborar la Matriz DOFA con las más significativas.

3.1.1 Perfil de Capacidad Interna- Auditoría del Talento Humano. La matriz PCI, para la auditoría de talento humano se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. El perfil de capacidad interna de talento humano, se considera como una debilidad con un resultado del 2.0 debido a que tiene dificultades con relación a que no cuenta por escrito con la

descripción y perfil de cargos y manual de funciones, además no cuenta con programas de capacitación.(ver tabla 11)

Tabla 11. Matriz PCI Talento Humano

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Cantidad de personal	0.30	X				0.30
Condiciones de trabajo	0.25		X			0.50
Capacitación y programas de desarrollo del personal	0.15		X			0.30
Clima laboral	0.30			X		0.90
TOTAL	1.00					2.00

3.1.2 Selección del Grupo Estratégico. El grupo estratégico fue conformado por la autora, el subgerente de la empresa, y una operaria del presente proyecto quienes cumplen la función de facilitadoras en la orientación del análisis de cada factor.

3.1.3 Lluvia de ideas. Cada uno de los integrantes del grupo estratégico puso a consideración las diferentes variables de los factores o capacidades internas que más incidía en CONFTRASAN Ltda., y estas son las que se consideraron (Tabla 12):

Tabla 12. Variables de la Auditoría Interna

Factor	Variables
Auditoria gerencial	Planeación Organización dirección Control
	estructura área mercados análisis de clientes portafolio productos

Factor Auditoria de mercados	Variables participación mercado canal de distribución ventas Precios publicidad y promoción
Auditoría financiera	razón de liquidez razones de endeudamiento razones de actividad razones de rendimiento
Auditoria operativa	proceso de producción distribución planta capacidad diseñada control de calidad Seguridad mano de obra
Auditoria de talento Humano	cantidad de personal condiciones de trabajo capacitación y programas desarrollo clima laboral

3.1.4 Elaboración de Matriz PCI. Esta herramienta permite evaluar y analizar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, se debe tener apreciación muy objetiva para así poder llevar a cabo la planeación estratégica. Los pasos a seguir para el análisis son los siguientes:

PASO 1 Identificar fortalezas y debilidades

PASO 2 Asignar una ponderación que vaya desde 0 (sin importancia) hasta 1.00 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores dan fortalezas o debilidades, los factores son considerados como de mayor impacto en el rendimiento y debe recibir ponderaciones altas.

PASO 3 Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1) una debilidad menor (2) una fortaleza menor (3) y una fortaleza mayor (4)

PASO 4 Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

PASO 5 Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada empresa.

El resultado puede ser

Puntaje mínimo	1
Puntaje máximo	4
Promedio	2.5

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una debilidad en lo interno y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una fortaleza.

La valoración de cada variable se fijó con el grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se elaboró la matriz PCI.

A todos los factores se les otorgó igual ponderación considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa.

El resultado de la auditoría interna para CONFTRASAN Ltda., es de 2.23 representando una debilidad en la parte interna de la empresa, pues el promedio está en 2.5, donde se refleja el factor gerencial, producción y talento humano como los de menor incidencia y mercados y financiera con mayor resultado. (Ver tabla 13)

Tabla 13. Matriz PCI Auditora Interna

Factor	Ponderación	Calificación	Resultado
Gerencial	0.20	1.75	0.35
Mercados	0.20	2.43	0.48
Financiera	0.20	3.0	0.60
Producción	0.20	2.0	0.40
Talento humano	0.20	2.0	0.40
TOTAL	1.00		2.23

3.2 AUDITORIA GERENCIAL

Los resultados obtenidos se presentan en aspectos fundamentales como son; planeación, organización, dirección y control; para así determinar fortalezas y debilidades que posee la empresa actualmente.

3.2.1 Planeación. La empresa no posee los elementos básicos que conforman la cultura corporativa como: Misión, visión y principios corporativos; así mismo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: servicios diversificados que satisfacen las necesidades habituales de la demanda, cumplimiento de horarios, responsabilidad en la entrega, garantía, asesoría en las ventas y uso de la maquinaria y equipos y demás productos, precios competitivos, servicio al cliente y atención personalizada, compromiso para alcanzar la misión y la visión a través del dialogo, la concertación y motivación; respeto valorando a la otra persona, buscando armonía en las relaciones interpersonales y laborales;

Mística realizando el trabajo desde el principio bien hecho, convencidos de entregar siempre lo mejor; honestidad teniendo lealtad con la empresa y los clientes; flexibilidad asumiendo los cambios necesarios, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de las confecciones.

La empresa CONFTRASAN Ltda., tiene un alto sentido de responsabilidad ya que todos los productos que ofrecen obedecen a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades reales haciendo que la empresa venda productos de calidad con la garantía de los proveedores, estableciendo precios altamente rentables y competitivos , lo que busca es que los clientes valoren los productos adquiridos por su calidad, garantía y precio, aportándoles tranquilidad y seguridad en la compra realizadas a la empresa.

A la fecha no se ha desarrollado un estudio interno de la empresa por eso se desconocen aspectos como las debilidades y fortalezas de la misma para enfrentar la competencia. Los empleados no tienen conocimiento del plan estratégico que se desea implementar en la empresa, y menos se han definido indicadores de gestión.

3.2.2 Organización. Fundada en el año 2000 como -Empresa Unipersonal-E.U Conftrasan., Por Patricia Caballero Vila, para la fabricación de dotaciones empresariales, como proyecto de grado en la UNAB. En el año 2008 la empresa de E.U pasó a ser Sociedad Limitada. Entraron a formar parte de la Empresa dos socias. Una de ellas con experiencia en Comercio Exterior, cambiando el objeto Social a C.I.CONFTRASAN LTDA. Este cambio se realizó mirando la Visión a futuro, con esfuerzo de aprendizaje para poder exportar. En ese año se lanzó el producto estrella de la empresa “Jean Clásico 5 bolsillos con cierre de Seguridad.” Hoy, la empresa trabaja en confecciones, dotaciones empresariales y artículos de trabajo, calzado Industrial y productos manufacturados, pero no hay un organigrama, no tiene manuales de funciones, debido a que se reparten las labores entre gerente y subgerente, como toma de pedidos, labores comerciales, visita a clientes etc.

Por otra parte el área administrativa actualmente posee una serie de fortalezas y debilidades que se resumen en los siguientes aspectos:

- ✓ El personal directivo poseen un nivel de educación universitaria
- ✓ Son personas de perfil emprendedor.
- ✓ El personal que ingresa es contratado por recomendación de los mismos trabajadores o familiares.
- ✓ No se delegan responsabilidades, ni autoridad. El trabajo de los directivos es permanente ya que la gerencia toma todas las decisiones, no hay niveles de jerarquía para líneas de mando en la empresa
- ✓ No existe rotación de personal y los empleados tienen múltiples funciones.
- ✓ No existen planes de gestión del recurso humano y no existe la capacitación en el personal.
- ✓ La comunicación es solo de una vía.
- ✓ No existe un organigrama definido y líneas de mando y control. Los indicadores de gestión son llevados informalmente por la gerente o la subgerente

A cargo del gerente y subgerente esta la toma de decisiones son quienes se encargan de comunicar informalmente las funciones a sus empleados, ellos son los que definen los planes y formas de penetrar al mercado por esto no se manejan logros individuales debido a que lo empleados tienen unas labores fijas y no hay cargos que le permitan a los empleados crecer dentro de la misma empresa.

No existe manual de funciones actualizado ni reglamento interno de trabajo, pero todos los empleados conocen lo que deben hacer en su jornada laboral; se observa que la gerente está a cargo de todas las actividades de carácter administrativo. Ahora en cuanto a los rangos de control , la gerente es la que se encarga de todas las funciones propias de la organización, debido a que no

poseen un administrador de departamento por lo tanto es quien se encarga de la recepción, organización y verificación de pedidos, supervisa que todos los trabajadores realicen sus funciones y que los clientes sean atendidos en forma eficiente, emite ordenes de ensamble y corte ,coordina el proceso de despachos distribución de la mercancía y control de inventarios de productos terminados, junto con el subgerente ejerce revisión final de control de calidad mediante muestreo al azar y realiza costeo y determinación de precios de venta de los productos ,hace los pagos a proveedores.

En CONFTRASAN Ltda., hay 13 personas trabajando así: 13 personas (3 administrativa, 1 corte, 1 servicios varios, 2 vendedores, 1 supervisor en el taller, 5 operarios) El reclutamiento y selección de personal en CONFTRASAN Ltda., es función de la gerente propietaria y las fuentes de reclutamiento que utilizan llegado el caso es llamando a los contratados en períodos anteriores.

El proceso de selección consta de una entrevista con la gerente, se comprueban referencias, luego se le indica la remuneración y condiciones de pago, se le dan a conocer algunas normas y horario de trabajo.

En general el reclutamiento en CONFTRASAN Ltda., se hace por intermedio de referencias personales, o conocimiento directo de los propietarios.

3.2.3 Dirección. La toma de decisiones está a cargo de la gerencia, quien es la que maneja todos los cambios que se presentan día a día, estas decisiones se toman de una forma ágil y oportuna, aun no tienen la tecnología para un mejor desempeño, solo manejan unas relaciones publicas buenas con sus proveedores y clientes, logrando así una labor comercial importante. La comunicación con sus empleados es verbal y directa, sin presentarse deformaciones en el mensaje emitido por la gerencia, viéndose un liderazgo por parte del gerente.

Debido a que el gerente es quien se encarga de coordinar las acciones y tomar las decisiones que deben realizar los empleados, no hay ningún nivel de empoderamiento, no se delegan funciones o cambios en la organización sin previa autorización del gerente o subgerente quienes conocen la empresa a cabalidad.

3.2.4 Control. No hay sistemas de control específico o técnicamente estructurados, el control de personal se maneja de forma visual, no hay objetivos

de control, ni evaluación del desempeño, las ventas se registran en el libro fiscal manualmente, no tienen un programa de Excel donde puedan registrar los datos.

El seguimiento al desempeño la hace la gerencia directamente y es muy subjetiva, pues ella es quien se encarga de hacer todo el proceso y el seguimiento de la misma, y cuando hay que tomar medidas correctivas es la misma gerencia la que se encarga de hacerlas, todo se maneja de manera empírica nada es sistematizado y se carece de un control financiero, ni de inventarios y menos de un control efectivo sobre los ingresos. La empresa carece de mecanismos para realizar el control de cualquier gestión.

3.2.5 Análisis de matriz PCI- Auditoria Gerencial. Una vez realizadas el análisis de las variables se procede a realizar la matriz de capacidad interna PCI, para la auditoria gerencial. La ponderación y calificación de las variables analizadas se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. La auditoría gerencial presenta una debilidad con una calificación de 1.75 debido a que en CONFTRASAN Ltda. Falta implementar mecanismos de planeación, organización, dirección y control que contribuyan a una mayor participación y consolidación.(Ver tabla 14)

Tabla 14 Matriz PCI Auditoria gerencial

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION		RESULTADO
		DEBILIDAD	FORTALEZA	
Planeación	0,25	X		0,25
Organización	0,30		x	0,60
Dirección	0,30		x	0,60
Control	0,15		x	0,30
TOTAL	1,00			1,75

3.3 AUDITORIA DE MERCADOS

Aquí se diagnostica sobre análisis de los clientes, variedad de productos y servicios, participación en el mercado, canales de distribución, estrategias de fijación de precios y publicidad. La información se recopila mediante la observación directa, entrevistas y charlas informales con la gerencia y clientes de la empresa, además se realizara una investigación exploratoria de los clientes reales de la empresa.

3.3.1 Estructura de Área de Mercadeo. La empresa no cuenta con un departamento o área de mercadeo, la labor comercial la hace la gerencia directamente, la gerencia realiza las siguientes funciones, toma de pedidos a clientes actuales y eventuales, abrir nuevos mercados, relación con proveedores. Cotizaciones, negociaciones especiales y estimación de precios. Actualmente no existen planes de información de mercados no existe un departamento comercial establecido En consecuencia la estructura del área de mercadeo de CONFTRASAN Ltda. Presenta una alta debilidad.

3.3.2 Análisis de los clientes. En este análisis se estudia y evalúa las necesidades, preferencias y deseos de los consumidores, este análisis requiere realizar encuestas a clientes, analizar la información y evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado en la investigación de mercados. Hasta la fecha no se ha realizado una investigación para conocer aspectos relacionados con el mercado que atiende la empresa.

Para tener un mejor conocimiento del mercado de CONFTRASAN Ltda., se realiza una investigación de tipo exploratorio para obtener información preliminar mediante la observación directa, entrevistas y conversaciones con algunos de los principales clientes de la empresa, con el fin de descubrir ventajas y desventajas que posee el negocio.

Teniendo en cuenta que CONFTRASAN Ltda., no tiene una base de datos real, se decide hacer un sondeo con los clientes habituales de la empresa, seleccionando la población objetivo de la empresa, con la ayuda del gerente y conceptos secundarios como bases de datos secundarios (directorio telefónico, internet, bases de datos manuales etc.) identificando sus principales clientes.

A continuación se relacionaran algunos de los clientes más importantes, reales de CONFTRASAN Ltda., que serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicó el cuestionario para recopilar la información.

Clientes:

- ✓ PAISA MOTOS LTDA
- ✓ NORA LOZA FIRST CLASS
- ✓ JACOBS PRODUCTS
- ✓ DISTRIBUCIONES MAICITO
- ✓ FANTAXIAS
- ✓ R2X LTDA

- ✓ LITOGRAFIA CORONA
- ✓ DISEÑO EMPRESARIAL

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes

- ✓ Identificar cuáles de los productos ofrecidos por CONFTRASAN Ltda. son los más conocidos en el mercado actual.
- ✓ Conocer los sitios a donde acuden los clientes reales de CONFTRASAN Ltda., cuando quieren adquirir un producto.
- ✓ Saber cuáles son los medios de publicidad y promoción empleados por los clientes reales para seleccionar al proveedor de sus productos y servicios, para así poder diseñar una estrategia de medios eficiente.
- ✓ Determinar los factores claves de selección del proveedor, para diseñar políticas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado actual.
- ✓ Conocer las áreas críticas de CONFTRASAN Ltda., para realizar mejoras que conduzcan al reconocimiento, posicionamiento y liderazgo de la empresa.
- ✓ Conocer su participación en las ventas de las dotaciones empresariales los clientes reales para así determinar los productos bandera del negocio.
- ✓ Conocer la competencia directa de CONFTRASAN Ltda. en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para poder realizar un análisis competitivo.

Tipo de estudio:	Exploratorio
Población:	8 empresas
Alcance:	Bucaramanga, y su área metropolitana
Limitaciones:	Personas o empresas que no tienen tiempo Personas o empresas que no quieren dar información.
Tiempo:	julio 2012
Fuentes:	Primaria, encuesta y entrevista a clientes reales
Técnica:	Sondeo por conveniencia
Instrumento:	Cuestionario estructurado.

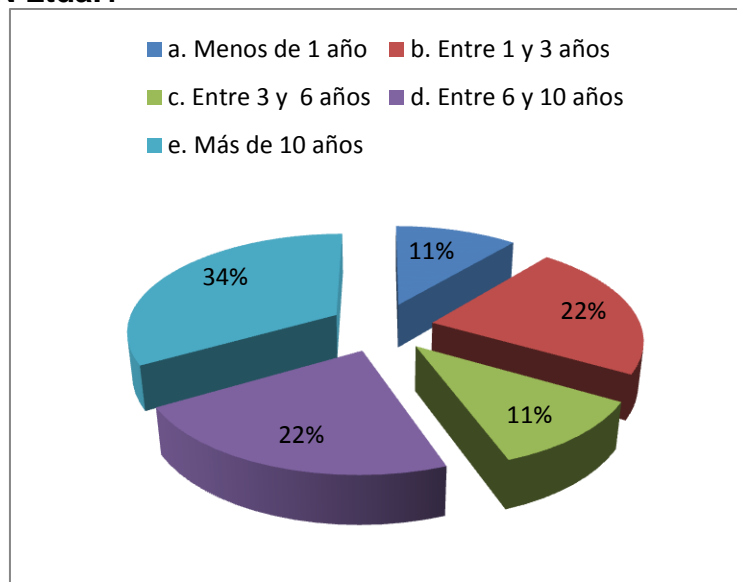
ENCUESTA CLIENTES ACTUALES

PREGUNTA No 1 ¿Hace cuánto tiempo le compra las dotaciones de su empresa a CONFTRASAN Ltda.?

Tabla 15. ¿Hace cuánto tiempo le compra las dotaciones de su empresa a CONFTRASAN Ltda.?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Menos de 1 año	1	11%
b. Entre 1 y 3 años	2	22%
c. Entre 3 y 6 años	1	11%
d. Entre 6 y 10 años	2	22%
e. Más de 10 años	3	34%
	8	100%

Grafica 4. ¿Hace cuánto tiempo le compra las dotaciones de su empresa a CONFTRASAN Ltda.?



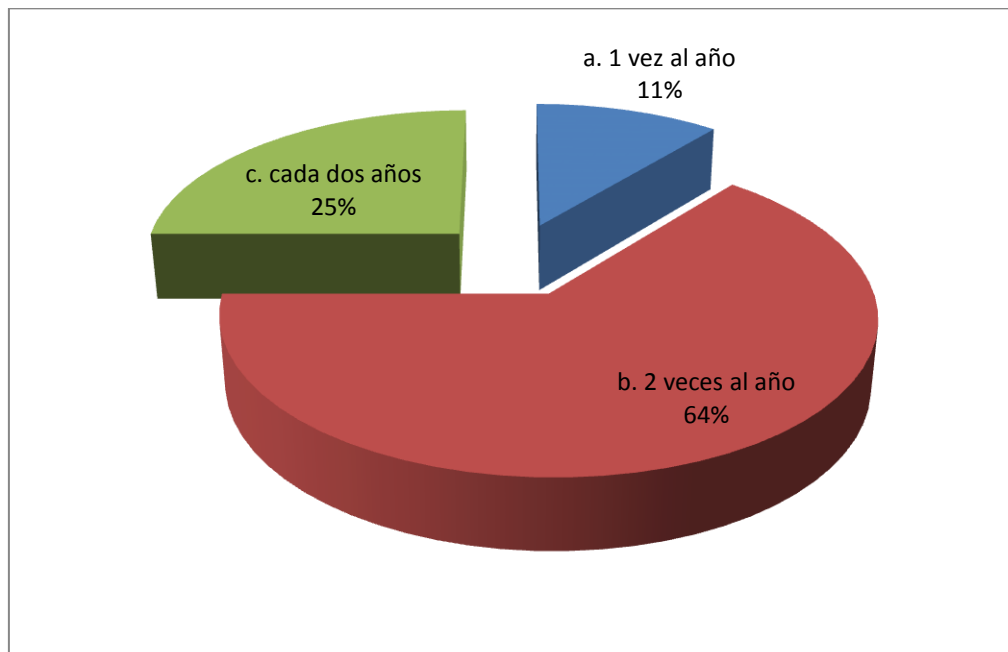
Se encontró que el 34% compran hace más de 10 años. Lo cual implica que para estos se tiene ante los clientes un grado de lealtad fuerte hacia la empresa.

PREGUNTA 2 ¿Cada cuánto compra sus dotaciones?

Tabla 16. ¿Cada cuánto compra sus dotaciones?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. 1 vez al año	3	11%
b. 2 veces al año	5	64%
c. cada dos años	0	25%
TOTAL	8	100%

Grafica 5. ¿Cada cuánto compra sus dotaciones?



El 64% de las empresas analizadas compra en promedio 2 veces al año la dotación de sus empleados, tan solo el 11% de ellas manifiestan que adquiere la dotación una vez por año. Esto indica que las empresas compran de manera normal sus dotaciones al año.

PREGUNTA 3 ¿Cuál es su grado de satisfacción general con respecto a los productos que solicita?

Tabla 17. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con respecto a los productos que solicita?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Completamente satisfecho	6	75%
b. Satisfecho	2	25%
c. Insatisfecho	0	0%
d. Completamente insatisfecho	0	0%
	8	100%

Grafica 6. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con respecto a los productos que solicita?



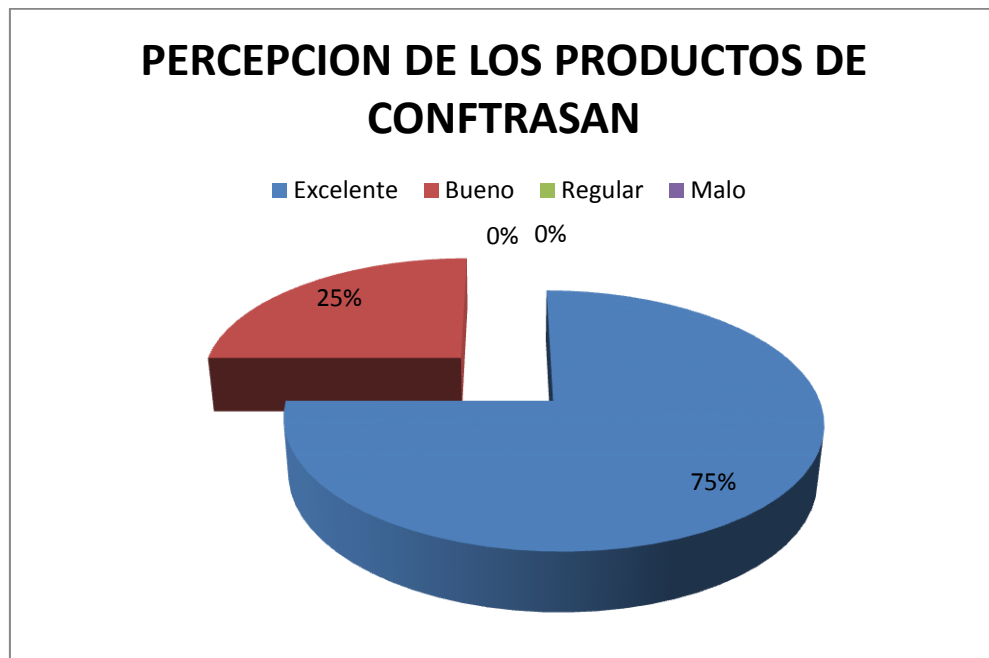
EL 75% de los clientes entrevistados están satisfechos con la empresa y sus productos. No se ven muestras de insatisfacción.

PREGUNTA 4. Que calificación le da a las prendas fabricadas por CONFTRASAN Ltda.:

Tabla 18. Que calificación le da a las prendas fabricadas por CONFTRASAN Ltda.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Excelente	6	75%
Bueno	2	25%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	8	100%

Grafica 7. Que calificación le da a las prendas fabricadas por CONFTRASAN Ltda.



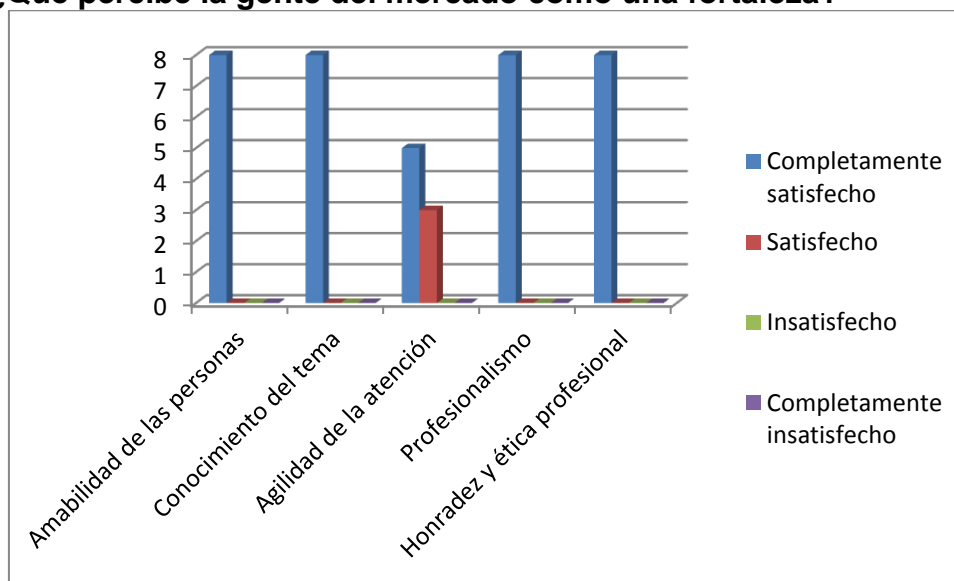
Se observa que el 75% de los clientes catalogan los productos como excelentes en calidad, por sus diseños, tipos de tela, confección y presentación, con relación a otras empresas dedicadas al mismo sector.

PREGUNTA 5. De la atención de las personas que trabajan en CONFTRASAN Ltda. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

Tabla 19. De la atención de las personas que trabajan en CONFTRASAN Ltda. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
Amabilidad de las personas	8	0	0	0
Conocimiento del tema	8	0	0	0
Agilidad de la atención	5	3	0	0
Profesionalismo	8	0	0	0
Honradez y ética profesional	8	0	0	0

Grafica 8. De la atención de las personas que trabajan en CONFTRASAN Ltda. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?



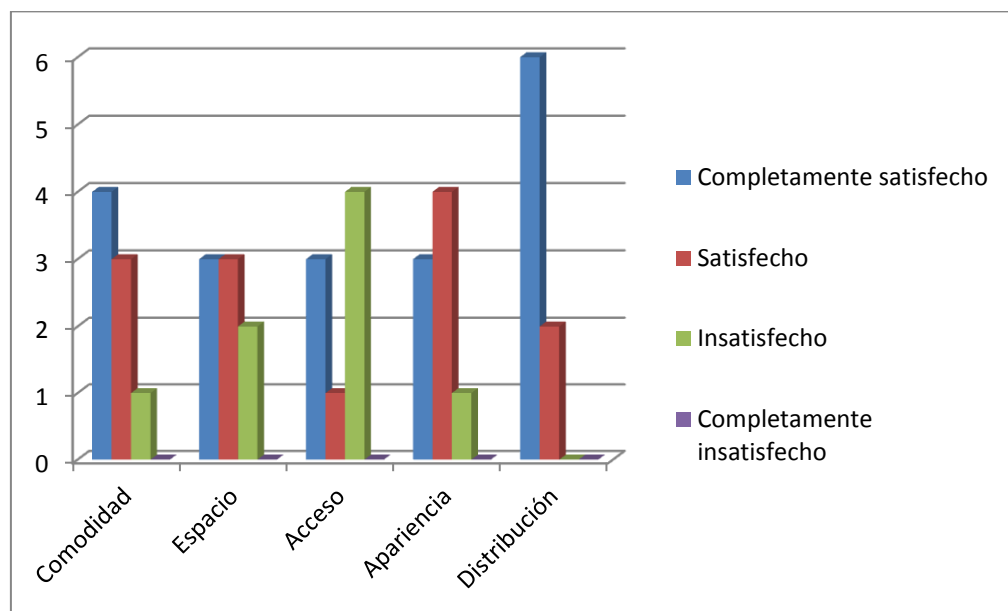
Encontramos que la gente del mercado, percibe la fortaleza de la empresa CONFTRASAN LTDA., con la atención de las personas que trabajan allí, amabilidad, conocimiento, agilidad, profesionalismo, honradez y ética

PREGUNTA 6. Del lugar de atención que ofrece CONFTRASAN Ltda., ¿Qué tan satisfecho se encuentra

Tabla 20. Del lugar de atención que ofrece CONFTRASAN Ltda., ¿Qué tan satisfecho se encuentra

	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
Comodidad	4	3	1	0
Espacio	3	3	2	0
Acceso	3	1	4	0
Apariencia	3	4	1	0
Distribución	6	2	0	0

Grafica 9. Del lugar de atención que ofrece CONFTRASAN Ltda., ¿Qué tan satisfecho se encuentra



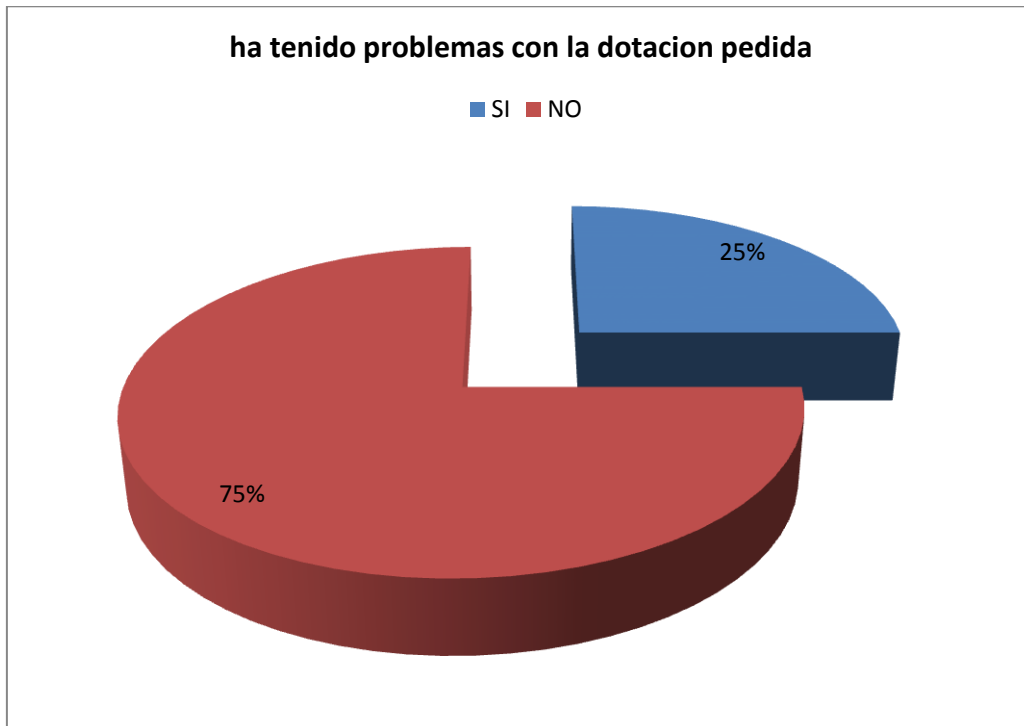
Se detectó que los clientes no están satisfechos con el acceso, el espacio y la comodidad de sus instalaciones de manera general. La ubicación de la empresa no es la que quisieran los clientes.

PREGUNTA 7 ¿Ha tenido algún problema cuando ha pedido se dotación?

Tabla 21. ¿Ha tenido algún problema cuando ha pedido se dotación?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	2	25%
NO	6	75%
	8	100%

Grafica 10. ¿Ha tenido algún problema cuando ha pedido se dotación?



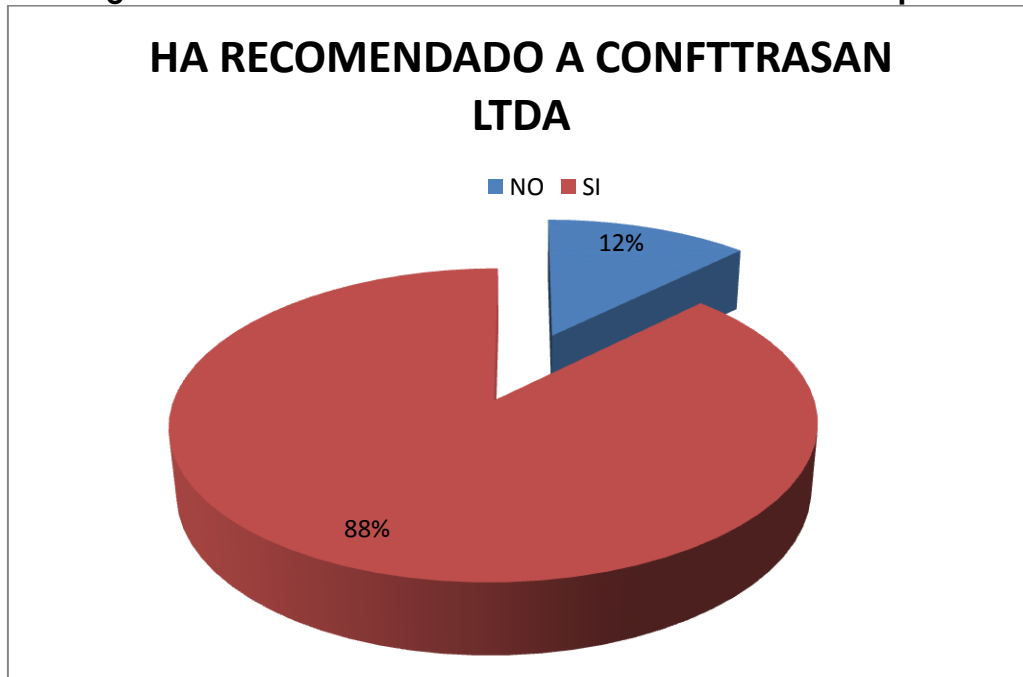
Se detectó que el 75% de los clientes hasta la fecha no han presentado ningún problema al pedir su dotación. La empresa CONFTRASAN LTDA, demuestra comportamiento ético en cumplimiento de los requisitos de calidad durante la elaboración, inspección y verificación de los procesos de sus productos e Implementa estrategias que le permitan entregar a tiempo las dotaciones a sus clientes o proveedores.

PREGUNTA 8 ¿Ha recomendado a CONFTRASAN Ltda. a otras empresas?

Tabla 22. ¿Ha recomendado a CONFTRASAN Ltda. a otras empresas?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
NO	1	12%
SI	7	88%
	8	100%

Grafica 11. ¿Ha recomendado a CONFTRASAN Ltda. a otras empresas?



En la gráfica se observa que el 88% son nuevos clientes que han llegado por recomendación a CONFTRASAN Ltda., lo cual implica el aumento de los clientes gracias al buen concepto que tienen los actuales, dando una excelente apreciación de los productos de dotación que maneja la empresa CONFTRASAN LTDA.

3.3.3 Portafolio de productos. Su línea de producción consta de: dotaciones empresariales al mayor y al detal, la línea de productos son: Pantalón tipo blue jean en dril laboral pesado, Camisas de trabajo en Índigo, prelavado, de 6 a 14 onzas. Camisas de trabajo en dril laboral pesado y liviano. Camisas en Twill,

Oxford, Popelinas. Camisetas en lanilla Lacoste de 180 y 220 grs. Batas tipo Laboratorio, Mecánico, Odontólogo, Médico etc., en dacrón, dril, y telas antilfluidos Overoles o Bragas, en Índigo, prelavado y drill laboral pesado y liviano. Conjuntos Antilfluidos. Pantalón de Moda, para Guardas de Seguridad. Conjuntos completos para mujer. Calzado e Implementos de Seguridad.

Tabla 23. Portafolio de Productos CONFTRASAN LTDA.

DESCRIPCION	MATERIAL	COLOR	DISEÑO	USO
BLUE JEAN INDIGO	Indigo 14 onzas	Azul	Pantalón clásico con 5 bolsillos, 3 costuras, cremallera metálica y botón metálico	Trabajo pesado, industrias de Hierro, acero, petroleras, Empresas de gas y Eléctricas.
JEAN DRIL LABORAL	DRIL	AZUL OSCURO, VERDE, CAKI, BLANCO	Pantalón clásico con 5 bolsillos, 2 costuras, cremallera metálica, botón metálico	Labores de construcción, maquinaria, petroleras
PANTALON CLASICO	GABARDINA, LINO FLEX, FRSKOLENE	AZUL OSCURO, VERDE, ETC	Pantalón clásico con 5 bolsillos, cremallera metálica, botón pasta	Labores de vigilancia, administrativas
CAMISA MANGA CORTA O LARGA	DRIL, DACRON, INDIGO	AZUL OSCURO, VERDE, INDIGO, ETC	Camisa cuello sport, 2 bolsillos con tapa y porta lapicero.	Labores de construcción, maquinaria, petroleras, floristerías, etc.
BATA TIPO-LABORATORIO	DRIL, DACRON, INDIGO	BLANCA, AZUL OSCURO, VERDE, INDIGO, ETC	Camisa cuello sport, 1 bolsillo pecho con tapa y porta lapicero y 2 inferiores, con cinturón en la parte de atrás	Laboratorios, droguerías, médicos.
BATA TIPO-MECANICO	DRIL, DACRON, INDIGO	AZUL OSCURO, VERDE, INDIGO, ETC	Camisa cuello sport, 1 bolsillo pecho con tapa y porta lapicero y 2 inferiores, con cinturón en la parte de atrás	Talleres, metalmecánicas, ferreterías.
CAMISETA LACOST	LACOST DE 180 GR Y 220 GR	TODOS LOS COLORES	Camiseta manga corta, cuello y puño tejidos en Orlón o hilo, tres botones en la parte superior.	Supervisores, Administrativos, Almacenes.

COFIAS

DACRON,
DRIL

TODOS LOS
COLORES

Gorro para proteger la
cabeza

panaderías,
empresas
alimenticias



En cuanto a la competencia de CONFTRASAN LTDA., especialmente en el mercado local donde se manifiesta el posicionamiento de marca y de contrato con grandes empresas. CONFTRASAN LTDA., ha dirigido su estrategia comercial hacia el mercado nacional debido los problemas como la devaluación del dólar, el cierre del mercado venezolano, la crisis económica, la participación de china en el mercado con precios bajos.

En este sentido, CONFTRASAN LTDA., compete a nivel local con importantes empresas. Podemos referenciar las siguientes: C.I

- ❖ Empresa manufacturera D.I. DOTACIONES INDUSTRIALES S.A.S., está dedicada a la producción y comercialización de uniformes industriales y ejecutivos. diseña, elabora, suministra y distribuye prendas de dotación y de seguridad Industrial para el área administrativa y operativa de las empresas.
- ❖ C.I. EXPOCOL LTDA: exporta productos colombianos. Entre ellos ROPA INFANTIL. Pero también ofrece otros productos como: artesanías, bocadoillos, frutas exóticas, limón Tahití.
- ❖ C.I. RUTH E.U. :Comercializador internacional de confecciones de ropa exterior para bebé, ropa exterior e interior para niños, en tejido plano y de punto 100 Cotton , también maquilar,
- ❖ C.I. Creaciones Tatis & Tatos Ltda.: Sociedad de comercialización internacional que produce y comercializa prendas de vestir y calzado para niñas y niños de 0 a 24 meses. Actualmente exporta a Venezuela.
- ❖ C.I. CONFECCIONES DOTACIONES EMPRESARIALES Y ARTICULOS DE TRABAJO Y MANUFACTURADOS DE SANTANDER LTDA Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

3.3.4 Participación en el mercado. En la actualidad la empresa CONFTRASAN LTDA., está posicionada de un pequeño porcentaje, 0.18% del mercado santandereano en la lista de productores de prendas de vestir del sector de confecciones- dotaciones empresariales, esto se debe por razón de ser una empresa mediana, en el cual está fortaleciendo todas sus bases para entrar en la competencia y ser uno de los principales productores de dotaciones empresariales, en el mercado Colombiano. Tiene debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar.

Entre las fortalezas está el conocimiento técnico en destrezas y habilidades de potencial humano, calidad, precio y servicio, el hecho de ser una empresa con

tradición y el tener entre sus oportunidades el desarrollo de procesos de especialización de productos, con unidades estratégicas de negocios para resolver así el problema de estructura de costos.

Las debilidades son la inseguridad que, ante la ausencia de materia prima, generaría una pérdida de eficiencia.

Encontramos 43 negocios en Dotaciones Para Empresas - Colombia.⁵¹

Hay que resaltar la importancia que tiene para una empresa conseguir una elevada cuota de participación en el mercado. La finalidad de muchas acciones de promoción de ventas es incrementar o mantener esa cuota.

3.3.5 Canales de distribución. En la actualidad la empresa CONFTRASAN Ltda., cuenta con un canal de distribución directo: Fabricante consumidor final, por lo tanto utilizan su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a los clientes industriales.

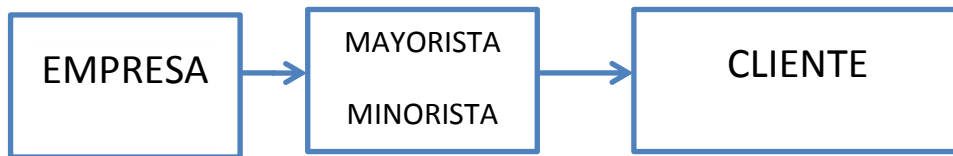
Este sistema directo se realiza mediante visita a los clientes de manera especializada en el conocimiento del producto que permite la confianza, el bienestar, atención, conocimiento y seguridad de los clientes que solicitan el servicio.

De acuerdo a las referencias que se tiene de otras empresas de dotaciones industriales, algunos utilizan canales de Distribuidor Industrial (del Productor o Fabricante a Distribuidores Industriales y de éste al Usuario Industrial): Con un nivel de intermediarios (los distribuidores industriales).

Por otra parte, no se puede pasar por alto que en la actualidad y mucho más en el futuro, el uso del internet, es un excelente canal de negocios, especialmente el productor o fabricante puede vender directamente a su consumidor final, tanto localmente, como a nivel nacional o internacional.

⁵¹ http://imigra.com.co/santander/bucaramanga/dotaciones_para_empresas

Figura 14 Canal de distribución de CONFTRASAN Ltda.



3.3.6 Ventas. Teniendo en cuenta que las ventas nacionales para el año 2011 en todos el sector de las confecciones fue de \$1.106.000.000.y las ventas totales de CONFTRASAN Ltda., para el mismo año fueron de \$199.694.214se determina que la participación en el mercado de la organización con relación al mercado nacional en el sector de las confecciones fue de 0.18%.

Las ventas se manejan así en Conftrasan Ltda., Para personas naturales o jurídicos esporádicos el pago es de estricto contado. Para clientes permanentes, se les da un plazo máximo de 30 días.

3.3.7 Precios. La gerencia es la encargada de fijar los precios al portafolio de productos que ofrece CONFTRASAN Ltda. El principal método en que se basa para la fijación de precios es tener presente la competencia, a partir de los costos de producción y comercialización más un margen de utilidad.

En el medio consideran los precios de los productos y servicios que ofrece CONFTRASAM son bajos frente a fabricas posicionadas como VERACRUZ, y DEWORK-Dotaciones-Uniformes-Suministros lo que hace que sea una fortaleza para la empresa.

3.3.8 Publicidad y promoción. En cuanto a la publicidad, se maneja en internet publicaciones donde promocionan los productos, se pauta en páginas amarillas y las recomendaciones de clientes ya existentes, sus mayores ventas son a nivel local, En consecuencia lo referente a publicidad, promoción de ventas y estrategias de mercado generan una fortaleza que puede ser mayor teniendo en cuenta que no manejan relación de clientes que podría hacer funcionar mas su expansión, consolidación y crecimiento al retomar clientes antiguos de su razón social anterior a los cuales exportaba sus productos.

3.3.9 Matriz PCI-Auditoria de Mercados. La matriz PCI para la auditoria de mercados se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz

PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con la gerencia

El resultado 2.43, se concluye que la auditoria de mercados es una debilidad media, debido a que se evidencia fuerzas por trabajar como la estructura del mercado y el portafolio de productos y la participación en el mercado, los precios bajos son una fortaleza pues a pesar de no tener suficiente fortaleza en mercadeo sus precios competitivos logran fidelizar a los clientes, quienes reconocen la calidad de sus productos.(Ver tabla 24)

Tabla 24. Matriz PCI Auditoría de Mercados

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercados	0.14		X			0,28
Análisis de clientes	0.09			x		0,27
Portafolio de productos	0.09	x				0,09
Participación en el mercado	0.10		x			0,20
Canales de distribución	0.08			x		0,24
Ventas	0.15			x		0,45
Precios	0.20			x		0,60
Publicidad y promoción	0.15		x			0.30
TOTAL	1,00					2.43

3.4 AUDITORIA FINANCIERA

Tabla.25 Análisis del estado de resultados de la empresa CONFTRASAN Ltda.

Balance General	2011	2012	mar-13
Disponible	22.010.165,76	28.791.691,32	27.324.189,17
Inversiones	-		-
Cuentas por Cobrar	23.217.791,00	29.022.238,75	19.596.541,00
Inventarios	8.096.724,00	6.882.215,40	3.648.269,00
Total Activo Corriente	53.324.680,76	64.696.145,47	50.568.999,17

Balance General	2011	2012	mar-13
Activos Fijos	30.576.000,00	30.576.000,00	30.576.000,00
Depreciación Acumulada	- 190.250,00	- 2.184.000,00	- 3.296.850,00
Activo Fijo Neto	30.385.750,00	28.392.000,00	27.279.150,00
Gastos Pagados por anticipados	-		-
Total Activo no Corriente	30.385.750,00	28.392.000,00	27.279.150,00
Total Activo	83.710.430,76	93.088.145,47	77.848.149,17
Proveedores	22.045.552,78	26.454.663,34	10.418.432,27
Cuentas por pagar servicios	2.514.608,00	1.257.304,00	2.514.608,00
Obligaciones Bancarias	11.163.322,20	7.256.159,43	
Total Pasivo	35.723.482,98	34.968.126,77	12.933.040,27
Capital Social	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00
Utilidades ejercicios anteriores	18.939.563,02	27.986.947,78	38.120.018,71
Utilidad Ejercicio	9.047.384,76	10.133.070,93	6.795.090,19
Total Patrimonio	47.986.947,78	58.120.018,71	64.915.108,90
Total Pasivo + Patrimonio	83.710.430,76	93.088.145,48	77.848.149,17
ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	mar-13
Ventas	37.506.124,74	42.006.859,71	28.169.190,00
(-) Costo de Ventas	22.441.019,59	26.865.920,20	16.854.456,41
(-) Arriendos			-
(-) Servicios Públicos			-
(=) Utilidad Bruta	15.065.105,15	15.140.939,51	11.314.733,59
(-) Gastos de Administración	4.898.363,52	4.870.178,01	3.678.944,00
(-) Gastos de Ventas			-
(=) Utilidad Operacional	4.898.363,52	4.870.178,01	7.635.789,59
(+) Rendimientos Financieros	914,71	1.024,48	687,00
(-) Gastos Financieros	1.120.271,59	138.715,05	841.386,40
(-) Descuentos por venta de Contado			-
(=) Utilidad antes de Impuesto	9.047.384,76	10.133.070,93	6.795.090,19

Fuente: Cuadro enviado por la empresa

3.4.1 Indicadores de liquidez

	2011	2012	2013
RAZON CORRIENTE			
ACTIVO CTE	53.324.681	64.696.145	50.568.999
PASIVO CTE	35.723.483	34.968.127	12.933.040
	1,49	1,85	3,91
PRUEBA ACIDA			
ACTIVO CTE- INVENTARIOS	45.227.957	57.813.930	46.920.730
PASIVO CTE	35.723.483	34.968.127	12.933.040
	1,27	1,65	3,63
	2011	2012	2013
ENDEUDAMIENTO			
PASIVO TOTAL	35.723.483	34.968.127	12.933.040
PASIVO TOTAL Y PATRIMONIO	83.710.431	93.088.145	77.848.149
	0,43	0,38	0,17

CAPITAL DE TRABAJO	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE	53.324.680,76	64.696.145,47	50.568.999,17
(-)PASIVO CORRIENTE	35.723.482,98	34.968.126,77	12.933.040,27
DISPONIBLE PARA LA OPERACIÓN	17.601.197,78	29.728.018,71	37.635.958,90

3.4.1.1 Razones de Liquidez. Con este indicador se mide la capacidad que tiene CONFTRASAN Ltda., de generar los fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo. Establece la dificultad que presenta la CONFTRASAN Ltda., para pagar sus pasivos corrientes.

3.4.1.2 Razón corriente. Este indicador nos permite concluir que la organización posee los recursos para cumplir las obligaciones de corto plazo duplicando su capacidad del año 2011 con el 1.49 al año 2013 3.91., si la organización continúa este crecimiento generara los recursos necesarios para el cumplimiento de sus metas a corto plazo debido a que cuenta con los recursos para inversión en Activos fijos productivos.

3.4.1.3 Prueba Ácida. Al revisar la prueba acida se comprueba que la organización estaría en condiciones de pagar la totalidad de pasivos de corto plazo y tendría un sobrante disponible para la inversión en relación de 3 a 1, es decir por cada peso se tiene 3,63 disponible para el pago de deudas.

3.4.1.4 Capital de Trabajo. El siguiente resultado nos muestra la cantidad disponible con la que cuenta CONFTRASAN Ltda., después de haber cubierto sus deudas de corto plazo el cual asciende \$ 37.635.958.90

3.4.1.5 Razones de Endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, y los dueños y la conveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. CONFTRASAN Ltda., cuenta con un endeudamiento en el 2013 de 0.17 la cual genera confianza entre sus inversionistas y acreedores.

3.4.1.6 Razones de Actividad. Trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores

PRODUCTIVIDAD			
VENTAS	37.506.124,74	42.006.859,71	28.169.190,00
CUENTAS POR COBRAR	23.217.791,00	29.022.238,75	19.596.541,00
Rotación Cartera	1,62	1,45	1,44
CUENTAS X COBRAR X 360	23.217.791	29.022.239	19.596.541
VENTAS	37.506.125	42.006.860	28.169.190
Días de Recaudo de Ingreso	1	1	1
COSTOS DE VENTAS	22.441.020	26.865.920	16.854.456
INVENTARIO	8.096.724	6.882.215	3.648.269
Rotación de Inventarios	3	4	5
INVENTARIOS* 360	8.096.724,00	6.882.215,40	3.648.269,00
COSTO DE VENTAS	22.441.019,59	26.865.920,20	16.854.456,41
Días de Reposición de Inventarios	0,36	0,26	0,22

3.4.1.7 Rotación de cartera. Este indicador nos muestra una alta rotación debido a que la cartera rota diariamente, mostrando una eficiente gestión de cobro.

3.4.1.8 Rotación de Inventarios. Nos presenta una magnífica labor debido a que en CONFTRASAN Ltda. se mantiene un stock de inventario mínimo optimizado la compra de las materias primas que como se presenta en el indicador de productividad este se renueva constantemente.

3.4.1.9 Razones de Rendimiento. Denominados también de rentabilidad sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

MARGEN DE UTILIDAD	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
UTILIDAD NETA	\$9.047.385	\$10.133.071	\$6.795.090
INGRESOS OPERACIONALES	\$37.506.125	\$42.006.860	\$28.169.190
MARGEN NETO	24,12%	24,12%	24,12%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$10.166.742	\$10.270.762	\$ 7.635.790
INGRESOS OPERACIONALES	\$37.506.125	\$42.006.860	\$28.169.190
MARGEN OPERACIONAL	27,11%	24,45%	27,11%
UTILIDAD BRUTA	\$15.065.105	\$15.140.940	\$11.314.734
INGRESOS OPERACIONALES	\$37.506.125	\$42.006.860	\$28.169.190
MARGEN BRUTO	40,17%	36,04%	40,17%

3.4.1.10 Margen Bruto En la actualidad CONFTRASAN Ltda. a mostrado un manejo administrativo controlado manteniendo un margen de 40,17% en relación a sus ingresos, cabe notar que durante el año 2012 este indicador bajo al 36.04% . Mostrando control directo sobre los costos de producción.

3.4.1.11 Margen operacional. Con este indicador podemos corroborar que la organización a mantenido una política de ahorro y reducción de costos en sus operaciones, debido a que estas se conservan estables en un 27,11% .

3.4.1.12 Rendimiento del Patrimonio. Este indicador para CONFTRASAN Ltda., fue del 18.85%. Quiere decir que los dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento suficientemente positivo sobre su inversión en el año 2011, sin embargo podemos apreciar que este margen a presentado un disminución durante el primer trimestre del 2013 sin que genere señales de alarma.

3.4.1.13 Rendimiento del Activo Total. Este indicador refleja la utilización de los Activos fijos, mostrando la capacidad instalada que poseen CONFITRASAN Ltda. con el fin de sacarle todo el provecho a la inversión de activos.

En conclusión la empresa ha tenido un comportamiento fluctuante en lo referente a liquidez, rentabilidad y endeudamiento, sin embargo se pueden observar también indicadores medianamente positivos que hacen que la empresa tenga alguna estabilidad y puede sacar más provecho a su capacidad instalada.

3.5 AUDITORIA OPERATIVA

3.5.1 Proceso de Producción. La Empresa CONFTRASAN LTDA., maneja en el Proceso de Producción el Sistema Modular que es una técnica basada en la organización de pequeños grupos de operarios en módulos o células productivas.

3.5.1.1 Características

- Grupo de trabajos de 6 operarios
- Actitud positiva.
- Operarios polivalentes.
- La distribución de las máquinas rompe esquemas.
- La prenda se desplaza una por una en cada puesto.

3.5.1.2. Herramientas básicas de gestión

- ✓ Diagrama de Operaciones (DOP) / Secuencia

- ✓ Balance + Distribución de puestos: Se utiliza grupo de 6 operarios por modulo es decir 6 máquinas planas y 1 Fileteadora u overlock, además se utiliza un formato.
- ✓ Sistema de Incentivos: por productividad es: El pago basado en la habilidad individual más pago por desempeño del módulo es igual a la remuneración total.
- ✓ Matriz de polifuncionalidad o polivalencia: Matriz en el que se tiene registrado para cada operario las operaciones que domina y que potencial tiene por cada operación.
- ✓ Mantenimiento preventivo / atenciones básicas de máquina: limpieza de máquina - revisión del nivel de aceite y filtraciones,- atención a ruidos y vibraciones,- enhebrado de hilo de cada tipo de máquina, - cambio de aguja y prénsatela - ajuste de presión del prénsatela, - regulación del No de puntadas por pulgada
- ✓ Gestión de calidad: Basado en el concepto de autocontrol, donde cada operario asegura la calidad de su operación considerando a la siguiente como su cliente.
- ✓ Tablero de control: Un tablero básico de control de producción por proceso
- ✓ Aspectos motivacionales y de comunicación: - Ejercicios de relajación - Lectura de los códigos de conducta (ej. Decálogo de la línea)- Aplicación de técnicas de comunicación, - Análisis técnicos de los productos - Análisis del resultado de la gestión y metas futuras - Celebración de diversos acontecimientos
- ✓ Ventajas de la producción: Reducción de costos del producto.- Respuesta rápida a las exigencias del mercado.- Incremento de la calidad del producto reduciendo el porcentaje de prendas defectuosas.- Mejor aprovechamiento de la superficie de la planta.- Menor capital inmovilizado por inventarios innecesarios.- Desarrollo del potencial humano.- Cumplimiento con los plazos de entrega.

3.5.1.3. Ventajas

- Reducción de costos del producto
- Respuesta rápida a las exigencias del mercado.
- Incremento de la calidad del producto reduciendo el porcentaje de prendas defectuosas.
- Mejor aprovechamiento de la superficie de la planta.
- Menor capital inmovilizado por inventarios innecesarios.
- Desarrollo del potencial humano.
- Cumplimiento con los plazos de entrega.

Figura 15. Orden de Producción

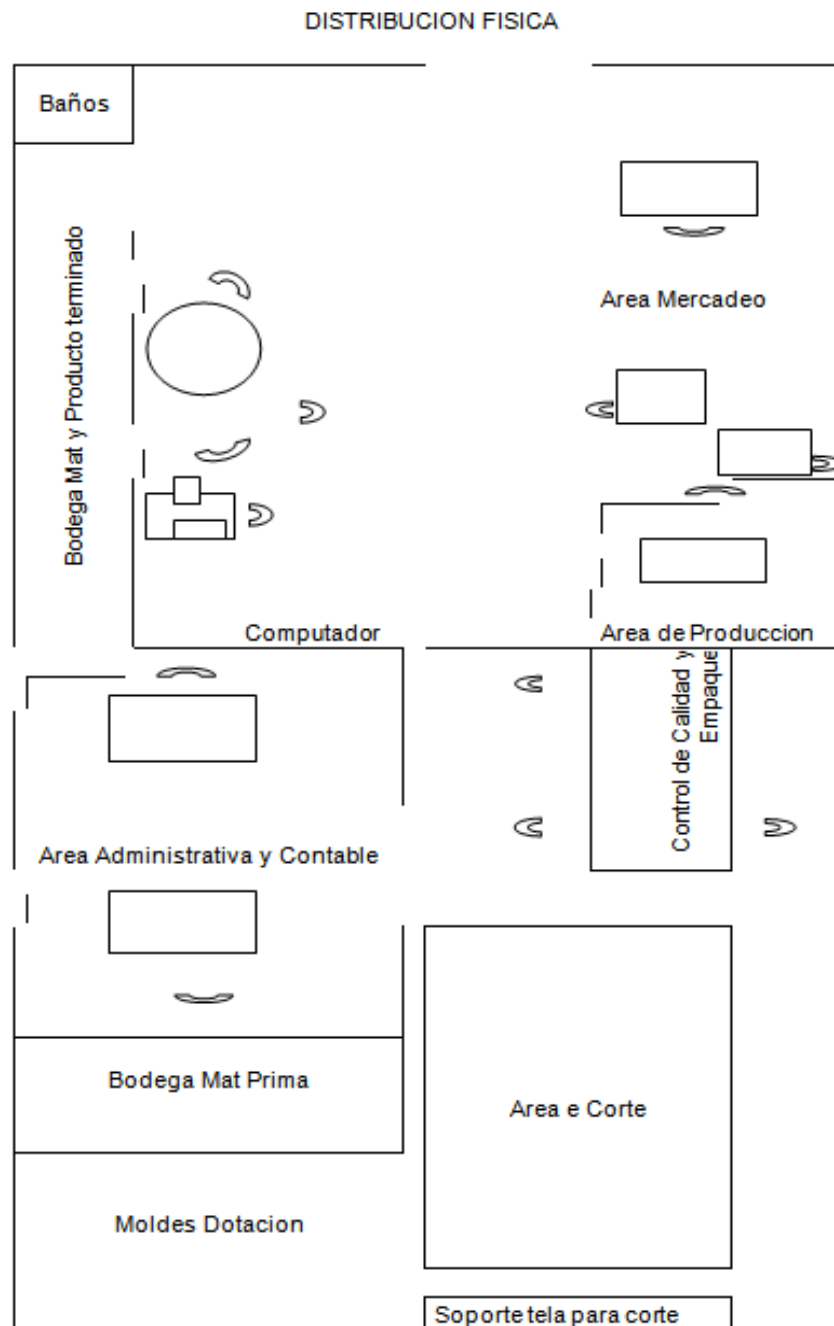
ORDEN DE PRODUCCION														
FECHA:01-03-2013							CONFTRASAN LTDA				TOTAL ORDENES: 3			
ITEM	NO. ORDEN	REFERENCIA	DESCRIPCION REFERENCIA	CLIENTE	CANTIDAD PROGRAMADA	CANTIDAD CORTADA	PROCESO	ENCARGADO	FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA ESTIMADA	FECHA ENTREGA	DIAS FALTANTES	FECHA ENTREGA REAL
1	1820		BRAGA CON CREMALLERA DE SEGURIDAD	GONZALEZ LTDA.	50	50	PROGRAMACION DE LA ORDEN	LUCERO DURAN	04-03-2013 08:00 AM		04-03-2013 08:00 AM	12/03/2013	-8	
2	1820		BRAGA CON CREMALLERA DE METAL	GONZALEZ LTDA.	50	50	PROGRAMACION DE LA ORDEN	PATRICIA ROLON	04-03-2013 08:00 AM		04-03-2013 08:00 AM	12/03/2013	-8	
3	1820		BRAGA CON CREMALLERA DE PASTA	GONZALEZ LTDA.	50	50	PROGRAMACION DE LA ORDEN	LUZ CASTRO	04-03-2013 08:00 AM		04-03-2013 08:00 AM	12/03/2013	-8	

Fuente: La Autora

3.5.2 Distribución de planta. El área de la empresa es 350 metros de un solo piso ubicado en la empresa que está localizada en la carrera 17 No. 37-107 Local interior 211, 2 piso del Pasaje comercial pasarela en una zona comercial, con acceso por la carrera 18 para los vehículos y por ambas carreras para los clientes que llegan a pie o en otro medio de transporte.

La distribución de planta es una fortaleza, dada la amplitud de sus áreas y comodidad en la planta física, además cuenta con todos su servicios, sin embargo existe una debilidad menor por el acceso para subir materias primas e insumos, y el cargue del producto terminado, es muy incómodo y reducido, además tienen que subir escaleras. No se puede mantener gran cantidad de los productos, su altura es adecuada.

Figura 16. Distribución de la planta



3.5.3 Capacidad diseñada por año. Actualmente la fábrica produce entre 750 o 1000 unidades mensuales unas 16000 unidades al año para lo cual se realiza tomando el pedido de los clientes dividiéndolo por referencias y por tallas las cuales se van elaborando por tarea.

Se tiene un promedio de 250 prendas semanales contando con seis operarios los cuales trabajan ocho horas diarias, durante 5 días a la semana. Para lo cual el tiempo de fabricación es aproximadamente 1 hora (60 minutos).

Figura 17. Proceso de producción

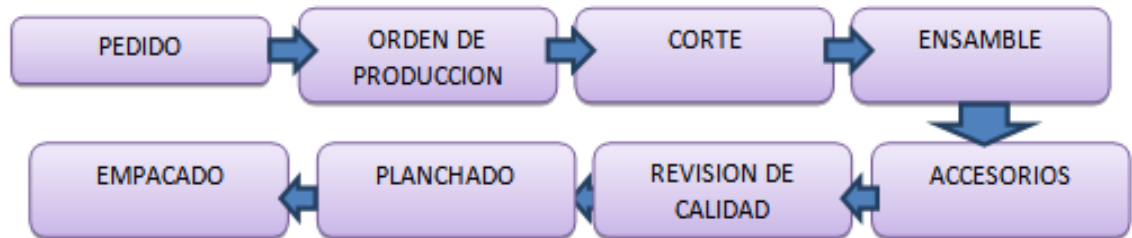
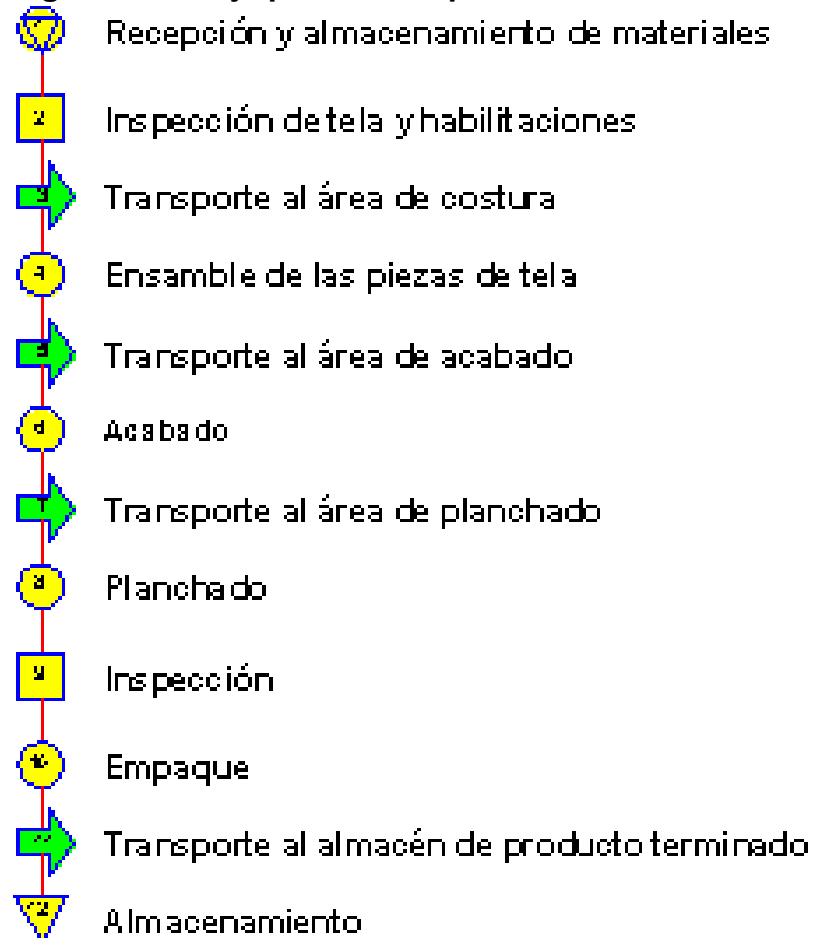


Figura 18. Diagrama de flujo proceso de producción



3.5.4 Control de calidad. Las prendas producidas por la empresa han sido catalogadas por lo clientes como prendas de buena calidad. Los controles de calidad consisten en el compromiso que adquiere cada operaria para realizar la inspección de piezas cada vez que lleguen a sus manos en los diferentes procesos de producción. La calidad de los productos es una fortaleza y ventaja competitiva.

De acuerdo a su propietario, la calidad la hace desde el diseño mismo, donde exigen que sean exclusivos, diferentes a los de la competencia, atentos a la moda actual y a los estilos de vida, igualmente en la compra de materias primas, los controles en cada una de las etapas del proceso las desarrolla la sub gerente supervisa cada uno de los detalles para sacar al mercado un producto de excelente calidad, pero no utiliza registros de controles de calidad y defectuosos, no contemplan un sistema de gestión de calidad actual lo cual representa una debilidad menor.

3.5.5 Seguridad. Es el conjunto de las actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. El trabajador además cuenta con su dotación respectiva, para realizar sus labores como: tapabocas, protectores para las manos y gorro de protección para la cabeza.

Por otra parte en las instalaciones no se observa el mínimo equipo de seguridad, como extintores, equipo de primeros auxilios, señalización, preventiva y peligrosa, y de las respectivas rutas de evacuación, considerándose como una fortaleza menor.

3.5.6 Mano de obra. La Mano de obra en la empresa Conftrasan Ltda., es desarrollada por personal calificado y de alta formación, dentro de los cuales se incluyen 1 diseñador externo, y 1 Ingeniero que apoya las actividades de producción, en las funciones de control de calidad

En cuanto a la Eficiencia, la empresa cuida este indicador que mide la utilización del recurso tiempo, de forma que no se pierda en otras actividades diferentes a las operaciones de valor agregado a la prenda, su valor en porcentaje se calcula el 0 % que equivale a perder todo el día en tiempos improductivos y el 100 % que equivale a utilizar todo el tiempo completo, en operaciones que agregan valor:

El indicador del rendimiento en CONFTRASAN LTDA., se logra manteniendo el nivel de calidad de manera que no se dé lugar a reproceso. Su valor es un porcentaje que va de: 0 % generalmente comienza en 40 % que es muy malo, pasando por 100 % que es lo que se pide normalmente en la empresa.

El indicador de Productividad: la empresa lo maneja como el resultado de conjugar la eficiencia y el rendimiento, pues hay operarios que logran cierta cantidad de producción con buen rendimiento y altos tiempos improductivos; y otros operarios con igual cantidad de producción, logran con bajo rendimiento y buena utilización de tiempos, la misma productividad.

CONFTRASAN LTDA., maneja la calidad en la confección, de acuerdo a las características y funciones de una prenda que satisfacen las necesidades implícitas y explícitas del consumidor. Cuando ya se conocen esas necesidades, son llevadas a través del diseño y la confección, a la prenda. Así, la calidad puede definirse como la aprobación de las especificaciones que reflejan esas necesidades.

El ideal de la polivalencia en la empresa es, que los operarios que realizan las primeras operaciones, dominen las últimas de la secuencia y los operarios intermedios de la secuencia, dominen 2 primeras y 2 posteriores a la principal

Es importante que cada operario domine, por lo menos, la primera operación y la siguiente a su operación principal. CONFTRASAN LTDA., registra en una matriz, las operaciones que cada operario domina.

Es importante para la empresa, que los operarios tengan un grado de experiencia, en lo posible comprobada en cuanto al manejo de la maquinaria, plana y fileteadora y que ejecuten varias operaciones en las confecciones y en unión de piezas de prendas de vestir y otros artículos de tela, por tanto se considera como una debilidad.

En la relación de Mano de obra se incluyen 1 diseñador, que diseña y realiza el Patronaje de manera externa y 1 Ingeniero que también es externo, que apoya las actividades de producción, en las funciones de control de calidad.

Indicadores Generales de Gestión

Conftrasan Ltda., nace como proyecto de grado de la UNAB, por Patricia caballero Vila, para la fabricación de Dotaciones Empresariales y como empresa Unipersonal –E.U Contrasan. Posteriormente pasa a ser Sociedad Limitada, pasando a formar parte de la empresa dos socias, aumentando la productividad, generando empleo y beneficios económicos.

La Empresa se ha especializado en la fabricación y comercialización de ropa de trabajo, ropa para seguridad privada, impermeable, calzado y accesorios para seguridad industrial, ajustando sus productos a las necesidades de la empresa.

Estructura

La estructura de la empresa es mediana, es menos formal sin que ello signifique que sea menos organizada, esta constituye una porción significativa en la producción de prendas industriales, para la ciudad de Bucaramanga y ciudades del país.

La gerencia es la cabeza principal de la empresa y es quien toma las decisiones, sin embargo en muchas ocasiones la gerencia es participativa y se apoya en un equipo de trabajo.

Participación en toma de decisiones

Su proceso de toma de decisiones es más fácil, las decisiones dependen del grado de complejidad, cuando son decisiones de emergencia, las realiza la persona encargada de la empresa, si las decisiones con profundas las realiza la Gerencia.

Índices de Gestión

Presenta fortalezas que le ha permitido mantenerse en el mercado, pero a su vez posee debilidades en cuanto a la infraestructura y tecnología

3.5.7 Perfil de capacidad interna PCI-Auditoría Operativa. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El análisis muestra que la auditoria de producción representa una fortaleza menor con un resultado promedio de 2.3 debido a que la empresa cuenta con un buen proceso de producción y su distribución de planta es favorable para la seguridad de sus empleados, debe mejorar la mano de obra, el control de calidad y así poder aumentar su capacidad diseñada por año. (Ver tabla 27)

Tabla 26. PCI Auditoría Operativa

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Procesos de producción	0.20			x		0.60
Distribución de planta	0.20			x		0.60
Capacidad diseñada por año	0,15		x			0.30
Control de calidad	0.15		x			0.30
Seguridad	0.10			x		0.30
Mano de obra	0.20	x				0.20
TOTAL	1.00					2.30

3.6 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

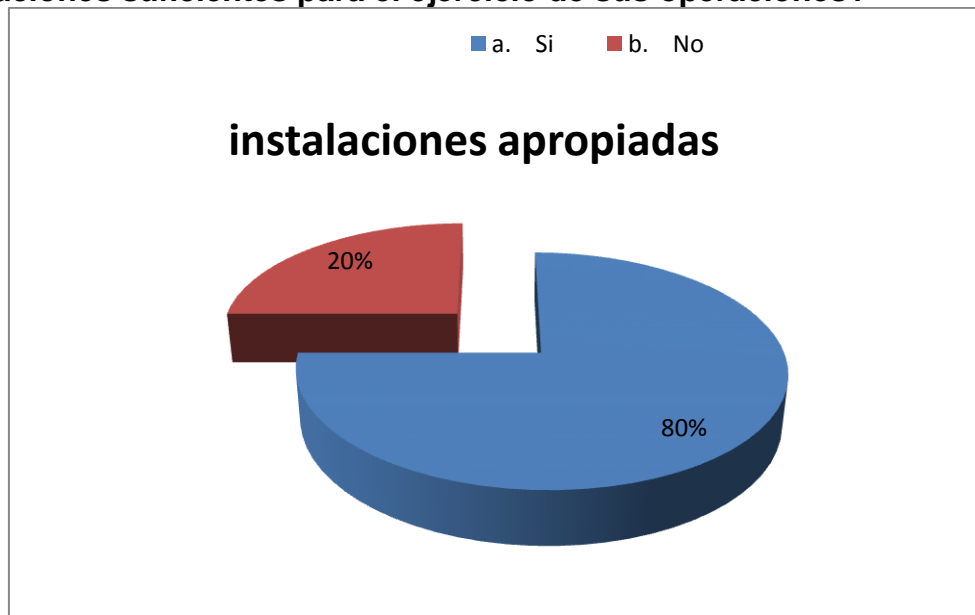
ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

PREGUNTA 1 ¿Considera que la empresa CONFTRASAN LTDA., tiene instalaciones suficientes para el ejercicio de sus operaciones?

Tabla 27. ¿Considera que la empresa CONFTRASAN LTDA., tiene instalaciones suficientes para el ejercicio de sus operaciones?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	6	80%
b. No	2	20%
TOTAL	8	100%

Grafica 12. ¿Considera que la empresa CONFTRASAN LTDA., tiene instalaciones suficientes para el ejercicio de sus operaciones?



Los empleados piensan que las instalaciones de la empresa son amplias y conformes a la actividad que realiza, lo cual constituye un factor importante para el bienestar de los empleados y el mantenimiento adecuado de las mismas.

PREGUNTA 2 ¿Su salario está ajustado a la responsabilidad de su cargo?

Tabla 28. ¿Su salario está ajustado a la responsabilidad de su cargo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente satisfecho	1	12%
Satisfecho	6	75%
Insatisfecho	1	13%
Completamente insatisfecho	0	0
	8	100%

Grafica 13. ¿Su salario está ajustado a la responsabilidad de su cargo?



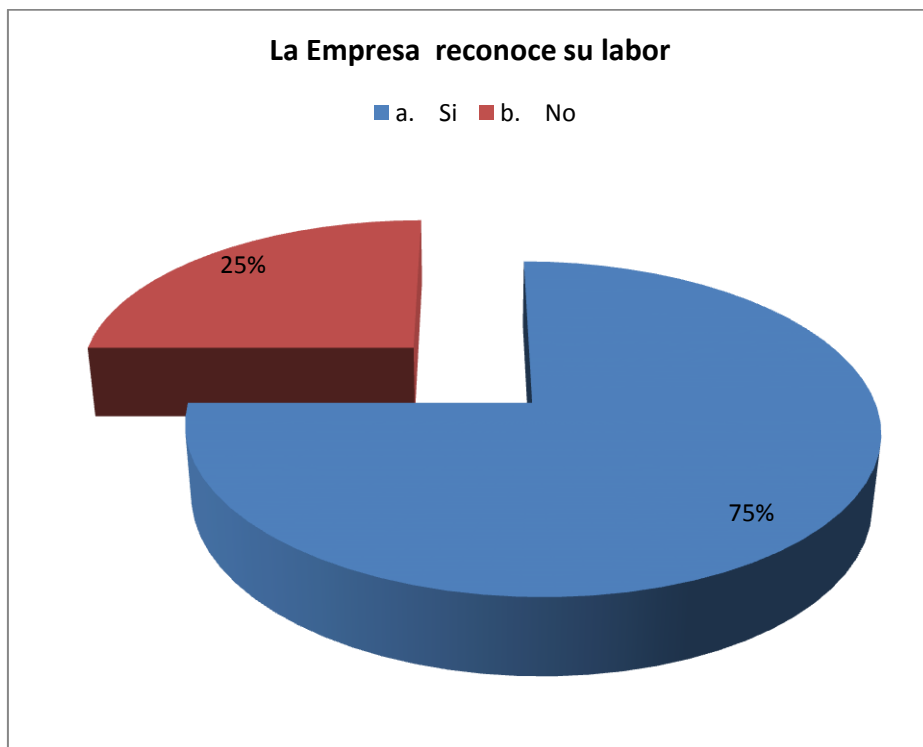
El 75% de los empleados se encuentran satisfechos con los ingresos que reciben por la responsabilidad ejecutada. Sin embargo, no todos mostraron su conformismo respecto a su salario.

PREGUNTA 3. ¿La empresa CONFTRASAN Ltda., reconoce su labor desarrollada?

Tabla 29. ¿La empresa CONFTRASAN Ltda., reconoce su labor desarrollada?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	6	75%
b. No	2	25%
TOTAL	8	100%

Grafica 14. ¿La empresa CONFTRASAN Ltda., reconoce su labor desarrollada?



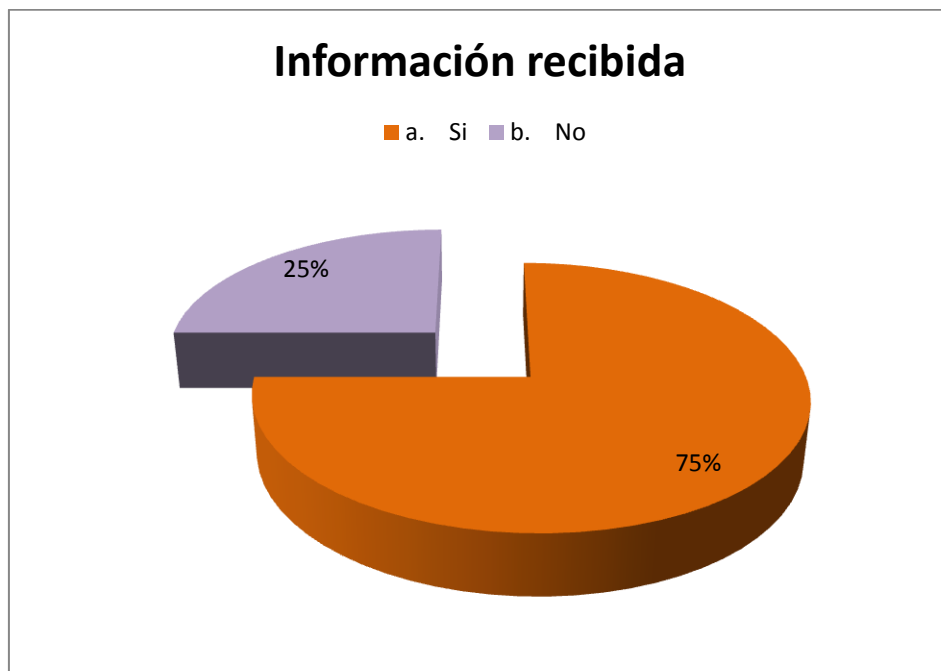
Los empleados sienten que la empresa les reconoce las labores que realizan, lo cual hace que se genere un ambiente motivacional positivo, quedando un 25% de personas que no se sienten a gusto con el reconocimiento de su labor ejecutada

PREGUNTA 4. ¿La información que recibe por parte de la empresa respecto a su trabajo es correcta y a tiempo?

Tabla 30. ¿La información que recibe por parte de la empresa respecto a su trabajo es correcta y a tiempo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	6	75%
b. No	2	25%
TOTAL	8	100%

Grafica 15. ¿La información que recibe por parte de la empresa respecto a su trabajo es correcta y a tiempo?



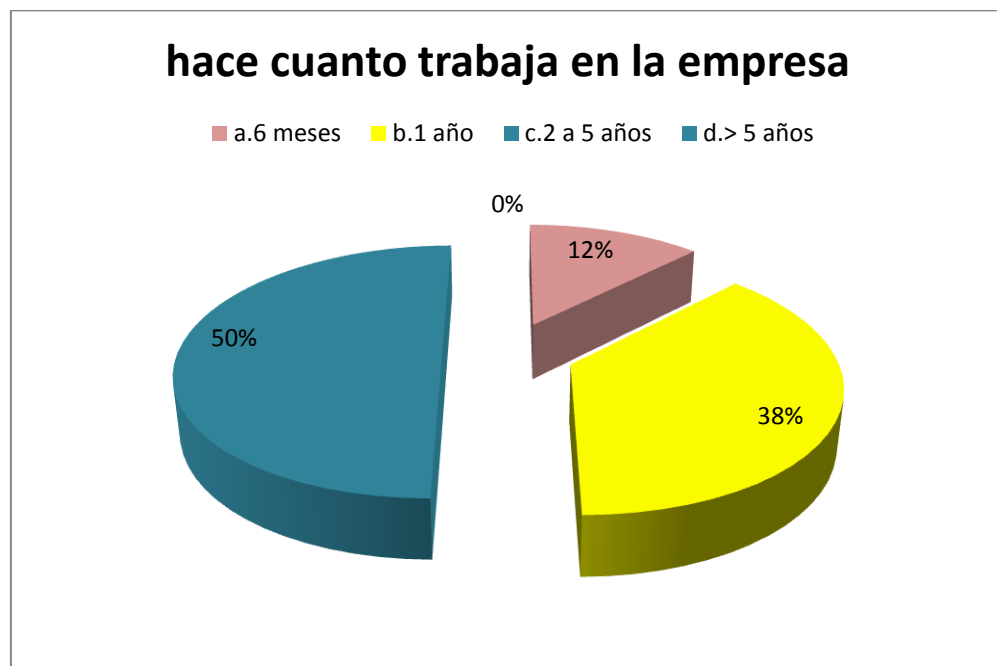
El 75% del cliente interno se siente a gusto con el cargo que desempeña porque La información que recibe por parte de la empresa respecto a su trabajo es correcta y a tiempo, esta información contribuye a la fabricación de productos de calidad.

PREGUNTA 5 ¿Qué tiempo lleva trabajando en CONFTRASAN Ltda.?

Tabla 31. ¿Qué tiempo lleva trabajando en CONFTRASAN Ltda.?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a.6 meses	1	12%
b.1 año	3	38%
c.2 a 5 años	4	50%
d.> 5 años	0	0
TOTAL	8	100%

Grafica 16. ¿Qué tiempo lleva trabajando en CONFTRASAN Ltda.?



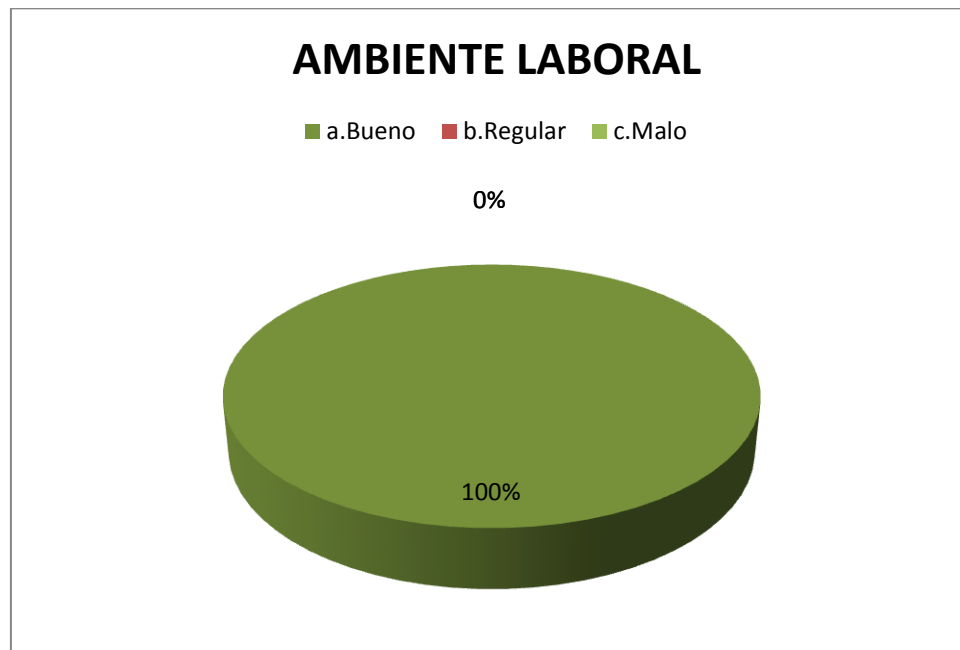
El 50% de los empleados en la empresa llevan laborando entre 2 a 5 años lo cual significa que existe estabilidad laboral en la empresa, mientras el 38% lleva menos de un año laborando en la misma.

PREGUNTA 6. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?

Tabla 32. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa ?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Bueno	8	100%
b. Regular	0	0
c. Malo	0	0
TOTAL	8	100%

Grafica 17. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?



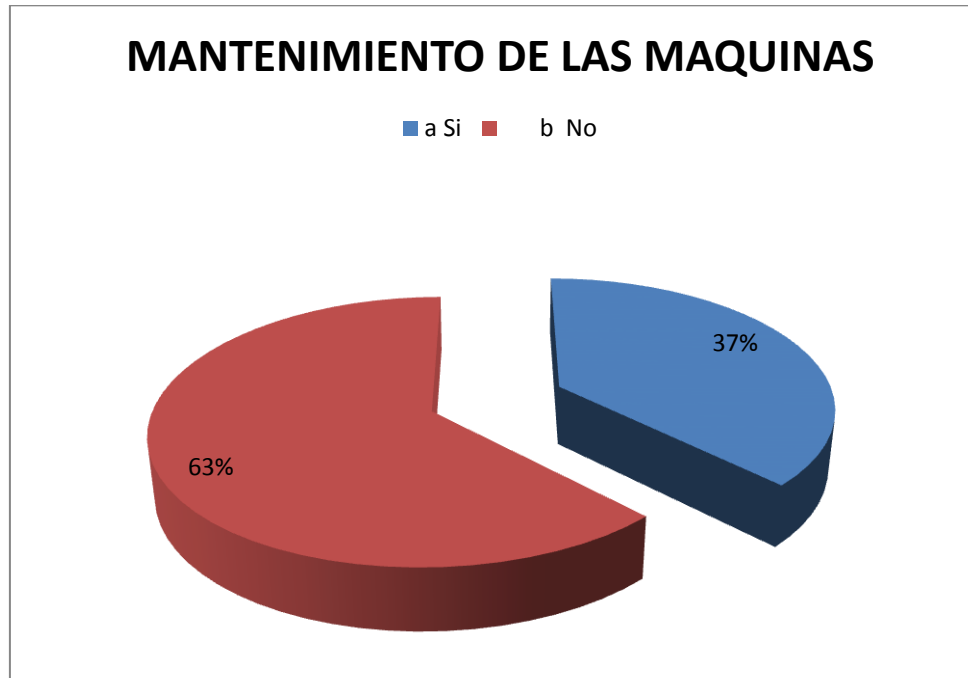
El 100% de los empleados considera que el ambiente laboral de la empresa es bueno, lo que hace positivo la labor a desarrollar en la misma.

PREGUNTA 7 ¿Se realizan mantenimientos periódicos a las máquinas?

Tabla 33. ¿Se realizan mantenimientos periódicos a las máquinas?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a Si	3	37%
b No	5	63%
TOTAL	8	100%

Grafica 18. ¿Se realizan mantenimientos periódicos a las máquinas?



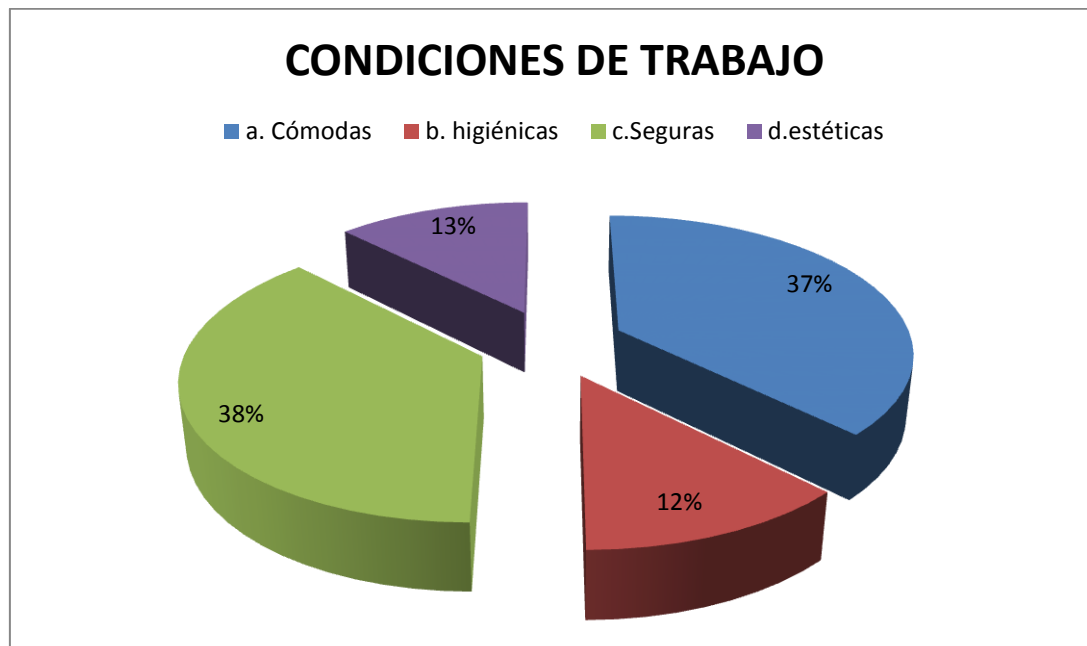
El 63% de los empleados manifiestan que no se le hace mantenimiento periódico a las maquinas, lo que puede desmejorar la calidad del producto.

PREGUNTA 8 ¿Las condiciones en que se encuentra la empresa para desarrollar su trabajo son?

Tabla 34. ¿Las condiciones en que se encuentra la empresa para desarrollar su trabajo son?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Cómodas	3	37%
b. higiénicas	1	12
c. Seguras	3	38%
d. estéticas	1	13%
TOTAL	8	100%

Grafica 19. ¿Las condiciones en que se encuentra la empresa para desarrollar su trabajo son?



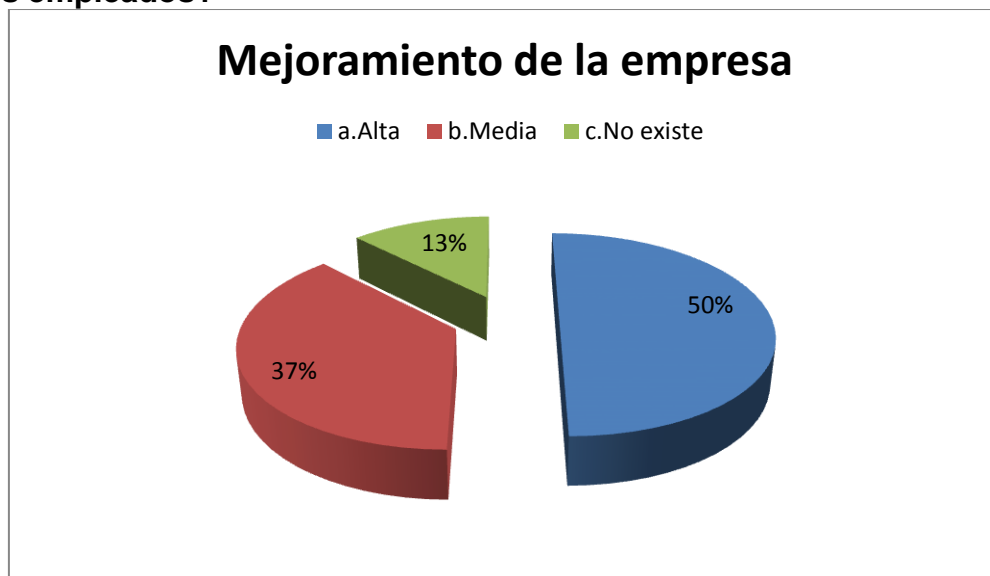
Los empleados argumentan que sus condiciones de trabajo son seguras y cómodas en CONFTRASAM LTDA.

PREGUNTA 9. La empresa trabaja día a día por el mejoramiento del producto y de sus empleados?

Tabla 35. La empresa trabaja día a día por el mejoramiento del producto y de sus empleados?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Alta	4	50%
b. Media	3	37%
c. No existe	1	13
TOTAL	8	100%

Grafica 20. La empresa trabaja día a día por el mejoramiento del producto y de sus empleados?



El 50% de los funcionarios encuestados manifiesta que CONFTRASAN Ltda., se preocupa por el mejoramiento de la empresa, realizando un buen producto, teniendo en cuenta el progreso del operario.

La auditoría de talento humano está orientada a identificar las fortalezas y las debilidades con el recurso humano, se debe tener en cuenta el adecuado manejo de los factores relacionados con la gestión del talento humano. Ella debe estar dirigida a la consolidación de un ambiente laboral adecuado, se busca que el ser humano logre desarrollar al máximo su potencial, adquiriendo una cultura de compromiso y lealtad.

3.6.1 Condiciones de Trabajo. Las condiciones generales de trabajo son el conjunto de obligaciones y derechos recíprocos entre trabajadores y patronos en virtud de sus relaciones de trabajo.

Por consiguiente en CONFTRASAN Ltda., las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley, estas son proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, se identifican unas condiciones como son trato cordial y respetuoso frente a los empleados, unión, ayuda mutua de los empleados, celebración de fechas. No se cuenta con una descripción específica de cargos completa, ni se han determinado por escrito las características de las competencias laborales que debe desempeñar cada candidato para ocupar una vacante, todo es de manera verbal, sin embargo esto no incide en el proceso de crecimiento de la empresa. El proceso de reclutamiento que es externo lo realiza la parte administrativa, utilizando como técnicas, avisos en el periódico, de manera verbal, y por medio de instituciones de capacitación SENA, en cuanto a la selección de personal, se utilizan las etapas de entrevista y una prueba de desempeño y producto, para la parte administrativa es importante esta selección, más no, para la parte de producción. CONFTRASAN LTDA., tiene como meta actualizar los perfiles, brindando capacitación a sus operarios por intermedio del SENA, para que adquieran responsabilidades frente a los procesos.

Actualmente en CONFTRASAN Ltda., no se cuenta con programas de capacitación que tengan como objetivo el aprovechamiento del recurso humano. Esto es una debilidad de poco impacto teniendo en cuenta la proporciones de la empresa y su número de empleados

3.6.1.1 Motivación. La motivación es una tarea muy difícil entre muchas variables internas y externas a la organización. Sentirse motivado es sentirse impulsado a realizar sus labores con agrado y sin presiones. En la entrevista con los empleados de CONFTRASAN Ltda., manifestaron complacencia con sus labores, con el ambiente de trabajo, con la relación interpersonal con sus compañeros y superiores, de igual manera manifestaron conocer sus funciones como empleados de la fábrica y todos expresaron la complacencia con las labores encomendadas. Sin embargo al interior de CONFTRASAN Ltda., no se han diseñado planes específicos con miras a fomentar y fortalecer la motivación en los trabajadores. Esta característica se puede clasificar como una fortaleza para la empresa.

3.6.1.2 Rotación. Es la frecuencia con la que CONFTRASAN Ltda., reemplaza a sus trabajadores por diferentes motivos. la rotación es una fortaleza de alto peso pues se presenta muy poca rotación de personal, o es casi nula.

3.6.1.3 Ausentismo. Al igual que la rotación, es muy bajo. Solo el 1% de los empleados ha faltado un promedio de un día cada tres meses, el bajo nivel de ausentismo de personal es una gran fortaleza, ya que al minimizar las faltas al trabajo por parte de los empleados, la productividad de la empresa no se va a ver disminuida y por lo tanto no se van a generar costos adicionales causados por el remplazo temporal del personal faltante entre otros aspectos.

3.6.2 Clima laboral. En el mundo laboral, encontramos conceptos que nos ayudan a entender mejor ciertos aspectos dentro de la empresa. Uno de estos conceptos es el clima laboral, con unas características estables a lo largo del tiempo, referentes a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

Observando las cualidades y calidades de los empleados de CONFTRASAN Ltda., en lo cargos operativos, se puede decir que la experiencia de los operarios en su desempeño laboral es buena, y son polivalentes, sin tener en cuenta el perfil académico; en la parte administrativa son profesionales. En general las competencias laborales de los empleados de CONFTRASAN Ltda., son adecuadas y generan fortalezas en la organización.

En la actualidad CONFTRASAN Ltda., cuenta con buenas condiciones de iluminación y ventilación, lo que genera entre los empleados buen ambiente laboral, aunque las instalaciones tienen algunos años.

Uno de los factores que influyen en el clima laboral, son el tipo de relación que existe entre jefes y operarios y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa. Los jefes deberán tener una buena actitud ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo, para de esta manera conducir a un grupo de personas a un fin exitoso haciendo que el ambiente laboral sea realmente una fortaleza.

4. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 MISION CORPORATIVA

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes alcanzar, productos y servicios a ofertar. Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.

4.1.1. Misión de CONFTRASAN LTDA. “CONFTRASAN LTDA., viste la imagen de las empresas con comodidad, presentación y elegancia a través de dotaciones empresariales.” (Fuente: la empresa)

4.2. VISIÓN CORPORATIVA

La visión es la declaración amplia y suficiente donde se quiere que esté la empresa dentro de un tiempo determinado, debe ser comprometedor y motivante de manera que estimule y promueva la pertenencia de los miembros de la empresa.

Esta señala el camino que permite a la Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

4.2.1 Visión de CONFTRASAN LTDA. “CONFTRASAN LTDA., Se proyecta en el 2020 ser una empresa reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de Dotaciones Industriales y Empresariales.” (Fuente: la empresa)

4.3. POLÍTICAS CORPORATIVOS

Son las reglas que rigen la conducta de los trabajadores de la empresa, y la forma de realizar las distintas actividades; estas normas pueden estar determinadas en función a la cultura de la organización, y su manera de hacer las cosas.

4.3.1. Políticas de CONFTRASAN LTDA. CONFTRASAN LTDA., Diseña, produce y comercializa prendas de vestir y artículos complementarios de la seguridad industrial que logren la satisfacción de cada uno de nuestros clientes.
Fuente: la empresa

4.4 VALORES CORPORATIVOS

Son propios de cada empresa dada sus características competitivas, las condiciones del entorno, la competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

4.4.1 El respeto y la tolerancia: CONFTRASAN Ltda., busca inculcar respeto mutuo entre todos y procura ser tolerante con cada una de las personas que trabajan en la empresa.

4.4.2 Espíritu de Equipo: el aporte brindado por cada miembro del equipo, hace que se trabaje de forma íntegra y comprometida para alcanzar metas en común de la empresa CONFTRASAN Ltda.

4.4.3 Ética: El discernimiento ético en la gestión de la empresa, CONFTRASAN Ltda., estará orientado dentro de principios de honestidad, rectitud y justicia frente al cliente, la sociedad y el estado.

4.4.4. Productividad: Es el mayor reto para la empresa CONFTRASAN Ltda., que garantiza su crecimiento y permanencia en el medio, ejerciendo una actividad eficiente y rentable.

4.4.5 La fidelidad: es reconocida internamente, así como hacia el exterior de la empresa CONFTRASAN Ltda., es una herramienta clave de nuestro éxito empresarial

4.5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Las actividades propias del funcionamiento de CONFTRASAN LTDA., están enfocadas y dirigidas bajo los siguientes principios corporativos los cuales son el

conjunto de valores y creencias que guían e inspiran el comportamiento de la organización.

4.5.1 Responsabilidad. En CONFTRASAN Ltda. Se realizan con un sentido responsable por los compromisos adquiridos con sus clientes y colaboradores generando confiabilidad

4.5.2 Calidad. Realizamos nuestro trabajo con excelencia. Entendemos por calidad cuando todo aquel producto o servicio que nosotros entregamos exceda las expectativas de nuestros clientes, en CONFTRASAN la Calidad es parte vital de nuestras actividades diarias

4.5.3 Competitividad. Reflejada en la calidad de sus productos, en sus precios, en una producción respetuosa con el medio ambiente, y en la satisfacción total con sus clientes.

4.5.4 Servicio excelente al cliente. Nuestros clientes son la razón de ser de la organización, clientes satisfechos aseguran la permanencia de nuestro negocio.

4.5.5 Innovación. Búsqueda continua de nuevos productos, servicios, procesos y formas de hacer las cosas para mantenernos a la vanguardia.

4.6. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El diseño de la estrategia puede plantearse desde diversos ámbitos de actuación, atendiendo en cada uno de ellos a un aspecto concreto que resulta crucial para el desarrollo de la empresa, así podemos concentrarnos en el conjunto de la empresa o centrarnos en los distintos negocios de forma más específica. En el primer caso estamos hablando de estrategia corporativa y en el segundo de estrategia competitiva. El proceso comienza con el análisis estratégico identificando las circunstancias de la organización, para después estudiar las opciones estratégicas, filtrando las posibilidades. La selección de estrategias involucra a la gerencia y a los grupos estratégicos que deben buscar objetivos que lleven a la visión.

Teniendo en cuenta la información recopilada, se emplearon matrices PEEA Y CPE, DOFA, para determinar las estrategias y alternativas factibles para aplicar en CONFTRASAN Ltda.

4.6.1 Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA). La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA⁵. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercado que se diseñaron y se calificaron para ser incorporadas en el plan estratégico.

Tabla 36. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Aprovechar FO (maxi-maxi)= Ofensivos (de crecimiento)	Oponer DO (maxi-mini)= Defensivos (supervivencia)
	*Estrategia para fortalecer tanto las fortalezas como las oportunidades	* Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
	Transformar FA (maxi-mini)= Reorientación(supervivencia)	Evitar DA (mini-mini)= Supervivencia (fuga)
AMENAZAS	*Estrategia para fortalecer la organización y minimizar las amenazas.	*Estrategia para minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Fuente: Gerencia estratégica-Teoría- metodología, alineación, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión/Humberto Serna Gomez, 10ª edición, Bogotá D.C Pag.187

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La F representa Fortalezas, la O Oportunidades, la D Debilidades y la A amenazas. (Ver tabla 37)

Estrategias Agresivas

- ✓ Estrategias FO: También llamadas estrategias de crecimiento son las que resultan de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para así construir una posición que permita la expansión o su fortalecimiento para el logro de propósitos.
- ✓ Estrategias FA: Son también llamadas de supervivencia y ellas aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Estrategias Defensivas

- ✓ Estrategias DO: Las estrategias DO son también de supervivencia y pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- ✓ Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

El cruce y priorización de factores externos e internos genera una lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes para el proyecto las cuales se enuncian a continuación:

LISTA DE OPORTUNIDADES DEL MEDIO EXTERNO

1. Política de productividad y competitividad
2. Actitud del entorno
3. Otorgamiento de crédito
4. Crecimiento poblacional
5. Herramientas de gestión
6. Capacidad negociadora
7. Planes de desarrollo
8. TLC

LISTADO DE AMENAZAS DEL MEDIO EXTERNO

1. Mano de obra
2. Difícil acceso a la tecnología
3. Costos de la tecnología
4. Productos innovadores
5. Actitud del consumidor
6. Competencia
7. Desempleo
8. Reformas Tributarias y laborales

LISTADO DE FORTALEZAS INTERNAS CLAVES

1. Razón de endeudamiento
2. Clima laboral
3. Razón de liquidez
4. Razón de actividad
5. Precios
6. Proceso de Producción
7. Distribución planta
8. Ventas

LISTADO DE DEBILIDADES INTERNAS CLAVES

1. Organización
2. Dirección
3. Condiciones de trabajo
4. Publicidad y promoción
5. Control
6. Cantidad de personal
7. Capacidad diseñada
8. Control de calidad

Tabla 37. Matriz DOFA CONFTRASAN Ltda.

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)
1. Razón de endeudamiento	de	1. Organización
2. Clima laboral		2. Dirección
3. Razón de liquidez		3. Condiciones de trabajo
4. Razón de actividad		4. Publicidad y promoción
5. Precios		5. Control
6. Proceso de producción		6. Cantidad de

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	7. Distribución de planta	personal 7. Capacidad diseñada
	8. Ventas	8. Control de calidad
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Política productiva y competitiva nacional	Penetración de mercados.	Consolidación interna. *Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad.
2. Actitud entorno a las confecciones	Desarrollo del mercado.	*Diseñar manuales de funciones y de procedimientos.
3. Otorgamiento de crédito		
4. Crecimiento poblacional		
5. Herramientas de Gestión	* Ingresar a nuevos mercados con los productos existentes.	*Crear un departamento especializado en mercadeo. *Programar capacitaciones constantes a los trabajadores
6.Capacidad negociadora de los clientes		
7. Planes de desarrollo		
8. TLC		

Tabla 38. Matriz DOFA CONFTRASAN Ltda. Contenido

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Mano de obra	Penetración en el mercado:	Alianzas estratégicas
2. Facilidad acceso a tecnología	*Diseñar políticas de publicidad y precios.	*Formar una alianza estratégica para acceder a la comercialización de los productos innovadores y ser más competitivos.
3. Costos de la tecnología	*Realizar investigación mercados.	una de

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
4. Productos innovadores	*Aumenta el conocimiento de competidores y sus productos.	
5. Actitud del consumidor		
6. Competencia		
7. Desempleo		
8. Reformas tributarias y laborales		
9. Actitud del consumidor		

Fuente: la autora

Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia es un instrumento para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en

áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.

Tabla 39. Matriz de la Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado. 2. Penetración en el mercado. 3. Desarrollo del producto. 4. Integración Horizontal. 5. Venta 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado. 2. Penetración en el mercado. 3. Desarrollo del producto. 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 		
POSICION COMPETITIVA DEBIL					POSICION COMPETITIVA FUERTE
		CUADRANTE III		CUADRANTE IV	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerado 5. Venta 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerado 4. Asociaciones 		
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: Planeación estrategia- Humberto Serna

Por consiguiente las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las que se encuentran en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz DOFA resultan las siguientes estrategias de crecimiento, consolidación y posicionamiento las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Penetración de Mercados: Con ella se busca lograr mayor participación en el mercado de las dotaciones textiles empresariales en la ciudad de Bucaramanga.
- ✓ Desarrollo de Producto: Esta estrategia implica reemplazar ó reformular los productos existentes a través de la investigación de mercados se logrará recoger información sobre el crecimiento, comportamientos, necesidades, gustos y preferencias de los clientes potenciales a analizar, con un plan de marketing operativo muy agresivo en cuanto a producto, precio, distribución, comunicación y promoción.
- ✓ Integración vertical: Se realiza cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración hacia atrás) o intermediario (integración hacia adelante). Estas estrategias se juzgan apropiadas cuando los mercados finales tienen un alto potencial de crecimiento, porque la integración requiere amplios recursos.
- ✓ Consolidación interna: Se obtendrá atacando las debilidades y convirtiéndolas en fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación del servicio al cliente.
- ✓ Alianzas Estratégicas: Logrando consolidar alianzas con las principales empresas comercializadoras de la región. Lo cual producirá efectos favorables para ambas partes, en cuanto a nivel de facturación y precios razonables a cualquier región.
- ✓ Desarrollo del mercado: Consiste en llevar productos actuales a nuevos mercados, esto se realiza cuando los mercados existentes se estancan y cuando la participación de mercados sean difíciles de lograr debido a que los competidores son muy poderosos.
- ✓ Expansión: Esta estrategia implica moverse a una nueva área geográfica de mercado nacional o internacional pues esta estrategia de crecimiento conlleva a obtener mayores utilidades y un mayor aumento en las ventas y las utilidades.
- ✓ Diversificación: Se logra incluyendo nuevos productos y nuevos mercados. Es adecuado usarla cuando con los productos y mercados existentes no existen nuevas oportunidades de crecimiento o cuando la empresa opera en mercados con demandas estacionales.

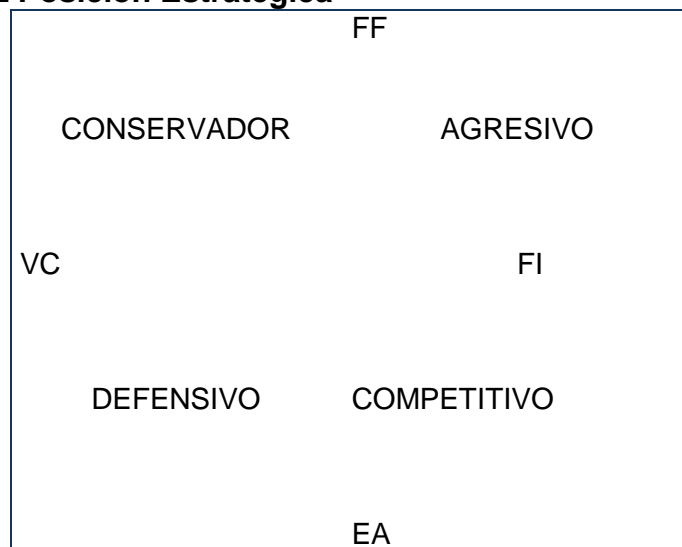
4.6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA. La matriz PEEA (Ver Tabla 40) se cuenta con cuatro cuadrantes que muestran que tipo de estrategias se necesitan en la organización bien sea estrategias de tipo agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son:

- ✓ Fortaleza Financiera (FF)
- ✓ Ventaja Competitiva (VC)
- ✓ Estabilidad Ambiental (EA)
- ✓ Fortaleza de la Industria (FI)

Las dos dimensiones internas (Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva) así como las dos externas (Fortaleza de la Industria y Estabilidad Ambiental), se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica de la organización.

Tabla 40. Matriz Posición Estratégica



Fuente: Gerencia estratégica-Índices de gestión/Humberto Serna Gomez, 10ª edición, Bogotá D.C Pag.36

Existen numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a la cual ella refiera. La matriz PEEA, debe adaptarse a la empresa estudiada y basarse preferiblemente en información real.

Ahora bien cuando se localiza el vector direccional en el cuadrante agresivo indica que esta en excelente posición debe utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por lo tanto las estrategias sugeridas son penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, y la diversificación. Para el cuadrante conservador implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras sugeridas son la penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

En el cuadrante defensivo la empresa deberá tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar amenazas externas. En este cuadrante se sugieren reducción, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente en el cuadrante de tipo competitivo se recomiendan estrategias como integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la industria (FI) (Ver tabla 41)

Tabla 41. MATRIZ PEEA (Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		PARCIAL	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)			Estabilidad del Ambiente (EA)	
Razón de endeudamiento	de	5	Política de productividad y competitividad nacional	-6
Razón de actividad		4	Actitud del entorno	-5
Razón de liquidez		5	Otorgamiento de crédito	-5
Razón de rendimiento		4	Crecimiento poblacional	-4
			Herramientas de gestión	-3
			Capacidad negociadora de los clientes	-3
PROMEDIO		3,5	PROMEDIO	
Ventaja Competitiva			Fuerza de la Industria (FI)	

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	PARCIAL	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	PARCIAL
(VC)			
Clima laboral	-3	Mano de obra	4
Proceso de producción	-3	Facilidad acceso tecnología	4
Precios	-4	Costo de la tecnología	4
Ventas	-4	Productos innovadores	5
Distribución planta	-3	Actitud del consumidor	6
Organización	-3	Competencia	4
PROMEDIO	-3,3	PROMEDIO	4,5

Fuente: La Autora

Una vez elaborada la matriz se encuentran los siguientes resultados

$$FF= 3,5$$

$$VC= -3,3$$

$$EA=-3,8$$

$$FI= 4,5$$

$$\text{Eje X: } FI + VC = 4,5 + (-3,3) = 1,2$$

$$\text{Eje Y: } FF + EA = 3,5 + (-3,8) = -0,3$$

4.6.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE. En la matriz CPE se utiliza la etapa de decisiones, conformada por una sola técnica que utiliza la información de la etapa de entrada, con el objetivo de evaluar estrategias alternativas factibles e identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz da a conocer la atracción de las estrategias alternas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas. La matriz CPE usa la información obtenida en los análisis de la etapa 1 (DOFA) y los resultados del análisis de adecuación de la etapa 2, y así poder decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas (Ver Tabla 21)

A continuación se define y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE:

1. Hacer una lista de oportunidades, amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la matriz CPE.
2. Adjudicar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices POAM y CPI.
3. Analizar las matrices DOFA y PEEA para luego identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (CA) una vez definidas como valores numéricos que indican el atractivo de la estrategia. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno. Formulando la pregunta ¿Afecta este factor la elección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es si, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

La escala de los puntajes del atractivo es:

- 1 No es atractiva
- 2 Algo atractiva
- 3 Bastante atractiva
- 4 Muy atractiva

Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcular los puntajes del atractivo total. Los puntajes de este atractivo se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso dos 2), por los puntajes del atractivo total (Paso4) de cada fila.

6. Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la matriz CPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cual es la estrategia que resulta más atractiva.

Las estrategias analizadas son:

- E1 Consolidación interna.
- E2 Penetración en el mercado.
- E3 Desarrollo del mercado.
- E4 Alianzas estratégicas.

Tabla 42 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE

	CALIFICACION	E1 CONSOLIDACION INTERNA		E2 PENETRACION MERCADO		E3 DESARROLLO DE MERCADO		E4 ALIANZAS ESTRATEGICAS	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FACTORES CLAVES DE ÉXITO									
FORTALEZAS (F)									
1. Razón de endeudamiento	4	4	16	3	12	4	16	3	12
2. Clima Laboral	2	2	4	2	4	3	6	2	4
3. Razón de Liquidez	3	4	12	3	9	3	9	3	9
4. Razón de Actividad	3	3	9	3	9	3	9	3	9
5. Precios	3	4	12	4	12	4	12	4	12
6. Proceso de Producción	3	3	9	3	9	3	9	3	9
7. Distribución de planta	2	3	6	3	6	3	6	3	6
8. Ventas	3	4	12	4	12	4	12	4	12
DEBILIDADES (D)									
1. Organización	3	4	12	2	6	2	6	4	12
2. Dirección	2	3	6	2	4	2	4	3	6
3. Condiciones de Trabajo	2	3	6	1	2	2	4	3	6
4. Publicidad y promoción	3	4	12	4	12	4	12	4	12
5. Control	2	3	6	3	6	3	6	3	6
6. Cantidad personal	1	3	3	2	2	2	2	3	3
7. Capacidad Diseñada	3	3	9	3	9	3	9	3	9
8. Control de Calidad	3	3	9	4	12	3	9	3	9
OPORTUNIDADES (O)									
1. Política productiva y Competitiva nacional	4	1	4	4	16	4	16	2	8
2. Actitud del entorno	4	1	4	4	16	4	16	2	8
3. Otorgamiento de Crédito	4	4	16	4	16	4	16	4	16
4. Crecimiento poblacional	4	1	4	3	12	3	12	1	4
5. Herramientas de Gestión	4	2	8	3	12	3	12	1	4
6. Capacidad negociadora de clientes	3	2	6	3	9	3	9	1	3
AMENAZAS (A)									
1. Mano de Obra	2	3	6	3	6	3	6	3	6
2. Facilidad acceso Tecnología	2	2	4	3	6	3	6	3	6
3. Costos de Tecnología	2	3	6	3	6	3	6	3	6
4. Productos innovadores	2	3	6	3	6	3	6	3	6
5. Actitud del consumidor	2	3	6	4	8	4	8	1	2
6. Competencia	1	3	3	3	3	3	3	3	3
7. Desempleo	2	2	4	1	2	1	2	1	2
TOTAL			220		244		249		210

Fuente: La Autora

Una vez realizada la matriz se puede concluir que la estrategia 3, que corresponde a Desarrollo de mercado fue la que obtuvo mayor puntaje de atracción con 249 puntos, por lo tanto indica que CONFTRASAN Ltda., debe enfocar inicialmente su

gestión a dicha estrategia. Luego la empresa debe implementar la estrategia 2 correspondiente a penetración en el mercado, debido a que fue el segundo mejor puntaje con 244 puntos , posteriormente debe llevar a cabo la estrategia 1 la cual sugiere consolidación interna con 220 puntos y por último debe incluir las alianzas estratégicas con un puntaje de 210.

5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

La estrategia competitiva consiste en adaptarnos al mercado para tener una oportunidad en el medio, por ello se elaboraran objetivos y estrategias corporativas basadas en rendimiento, utilidades y crecimiento en el medio donde se encuentra la empresa.

5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de como la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos, todo esto en aras de enfrentar con éxito las diferentes fuerzas competitivas, y de este modo, lograr un mayor rendimiento.

5.1.1 Crecimiento (Fortalecimiento interno). En vista del alto nivel competitivo que presenta el mercado es urgente el fortalecimiento interno en cuanto a inyección de capital, organización, administración, dirección y control en todas las áreas, con el fin de aprovechar herramientas administrativas que permitan consolidarse desde lo interno para luego lograr un posicionamiento. Por eso se requiere de un manejo adecuado de sus recursos, que permita desarrollar una reorganización administrativa, organizacional, operativa y comercial, siendo así esta estrategia el punto de partida para lograr mayor productividad y competitividad en el mercado.

5.1.2 Rentabilidad (Administración de los costos operativos y de producción). La rentabilidad es un ratio económico que compara los beneficios obtenidos en relación con recursos propios de CONFTRASAN Ltda. la estrategia se caracteriza por las fuentes de rentabilidad que privilegia: el volumen, la diversidad, la fiabilidad, el nivel de equipamiento, la innovación, la flexibilidad productiva, el cambio técnico, la reducción de costos a volumen constante. A fin de ponerla en práctica de manera eficaz, hay que desarrollar una política de producto, una organización productiva y una relación salarial que sean coherentes con ella.

5.1.3 Utilidad (Desarrollo del mercado). CONFTRASAN Ltda., para desarrollar el mercado requiere ampliar su red de distribución, desarrollar colecciones para cubrir las diferentes etapas del año, y llegar a nuevas zonas. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de sus productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que los pueden recomendar. El mercado es local y regional.

5.2 OBJETIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados a largo plazo que se esperan hacer realidad para cumplir con la misión y visión formulada a CONFTRASAN Ltda. Por esta razón deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables y jerárquicos entre las áreas de la empresa con un cubrimiento total. En el desarrollo de la misión de CONFTRASAN Ltda., tendrá los siguientes objetivos para los próximos cinco años (2012-2017).

5.2.1 Objetivo de fortalecimiento interno.. Medir los resultados de los indicadores de gestión de la empresa CONFTRASAN LTDA., redefiniendo las áreas administrativas y mejora de los procesos productivos para estabilizar y aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia, midiendo el consumo de recursos del proceso

5.2.2 Objetivo de administración de los costos operativos y de producción. Desarrollar la oferta soportada en los bajos costos para obtener un precio competitivo y lograr una mayor rotación, El desafío para la empresa es hacer las mejoras necesarias en sus costos mediante la ingeniería de valor y el mejoramiento continuo.

5.2.3 Objetivo desarrollo de mercados. Incrementar gradualmente las utilidades operacionales en porcentajes entre 10 y 20% con respecto a años anteriores desarrollando actividades de marketing que permitan colocar el producto en los canales de comercialización y en los clientes finales.

5.3 METAS PARA LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS

Con relación a las metas cabe mencionar que son los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el

futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes y prioritarias.

Las metas representan la base para la asignación de recursos. Es la forma por medio de la cual las metas fijas van a lograrse y son la guía para toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas en la vida de una estrategia.

En CONFTRASAN Ltda. al finalizar el segundo semestre del 2012 se trabaja en las siguientes metas:

5.3.1 Metas para la estrategia de fortalecimiento interno.

- ✓ Lograr una inyección financiera en este año para solventar los procesos de organización y crecimiento de la empresa.
- ✓ Organizar la estructura administrativa en el 2012 para que pueda dar respuesta al plan de desarrollo de la empresa CONFTRASAN Ltda.
- ✓ Crear el departamento mercadeo para organizar el funcionamiento de la empresa a nivel comercial y de mercadeo.
- ✓ Rediseñar el proceso operativo de producción para mejorar la eficiencia, la productividad y la reducción de costos.

5.3.2 Metas para la Estrategia de administración de los costos operativos y de producción.

- ✓ Desarrollar alianzas con talleres satélites que puedan proveer ensamblaje y poder reducir costos de personal.
- ✓ Diseñar un sistema de gestión integral operativa que determine los requerimientos necesarios para la producción programada
- ✓ Negociar con nuevos proveedores o renegociar con los actuales, nuevas condiciones de compra de materia primas.
- ✓ Lograr para el primer año tener la capacidad de la empresa en un 100% de su funcionamiento

5.3.3 Metas para la estrategia de desarrollo de mercados

- ✓ Incrementar el número de clientes en el primer año en un 30%

- ✓ Incrementar el número de ventas en un 50% para el segundo semestre del año 2012 mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas
- ✓ Diseñar para el segundo semestre del 2012 un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir al mercado productos requeridos por los clientes.

5.4 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción comprende las tareas que deben realizar en cada área para concretar las estrategias, de manera que permita su monitoria, seguimiento y evaluación; en el cual se identifican acciones, el tiempo, la inversión y los indicadores.

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INTERNO				
Reorganización administrativa, organizacional, operativa y comercial.				
Acciones	Tácticas	Responsable	Tiempo	Inversión
Organización administrativa. Diseño de manual de funciones y procedimientos. Plan financiero	Se deben definir los manuales de funciones y procesos internos operativos. Establecer indicadores de gestión. Debe elaborarse el reglamento interno de trabajo. Deberá hacerse un estudio de costos. y/o actualizar la contabilidad. Elaboración del plan de trabajo e inversión. Adquirir créditos bancarios a través de banca de segundo piso en este año para solventar los procesos de organización y fortalecimiento de la empresa.	Gerente	Enero a junio 2013	\$ 5.000.000
Crear un departamento de mercadeo y ventas. Selección y contratación del personal de ventas	Crear el departamento mercadeo para organizar el funcionamiento de la empresa a nivel comercial y de mercadeo. Organizar la estructura comercial de la empresa para dar respuesta al plan de desarrollo.	Gerente	Enero a diciembre 2013	20.000.000

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INTERNO				
Reorganización administrativa, organizacional, operativa y comercial.				
Acciones	Tácticas	Responsable	Tiempo	Inversión
	Establecer las zonas geográficas a penetrar y definir la logística de operación comercial, se vinculara al representante comercial que atenderá las zonas. Establecer las bases de datos de clientes con las que cuenta la empresa y actualizarlas			

ESTRATEGIA 2. Administración de los costos operativos y de producción.

Desarrollar la oferta soportada en los bajos costos para obtener un precio competitivo y lograr una mayor rotación, debe combinar la reducción de los mismos y establecer que para garantizar su funcionalidad debe asumir una política de reducción de costos en su rubro de operaciones sin sacrificar la calidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de gestión integral operativa que determine los requerimientos necesarios para la producción programada • Desarrollar alianzas con talleres satélites que puedan proveer ensamblaje y poder reducir costos de personal. 	<p>Elaborar y actualizar el diagrama de procesos para la producción. Establecer el programa de tiempos y control de la producción. Elaborar el programa de costos de producción. elaborar un plan de producción apoyado en ensamblaje satélite buscando maquiladores con infraestructura capaz de soportar el volumen de pedidos esperados</p>	<p>Gerente</p>	<p>Enero a mayo de 2013</p>	<p>2.000.000</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con nuevos proveedores o renegociar con los actuales, nuevas condiciones de compra de materia primas. 	<p>Establecer negociaciones favorables en la compra de materias primas buscando nuevos proveedores y con condiciones de pago que permitan a la empresa mantener un flujo de dinero constante sin llegar a afectar su capital de trabajo</p>	<p>Gerente</p>	<p>Enero a marzo 2013</p>	<p>2.000.000</p>
<ul style="list-style-type: none"> • tener la capacidad de la empresa en un 100% de su 	<p>Organizar al área productiva de la empresa</p>	<p>Gerente</p>	<p>Enero a diciembre de</p>	<p>5.000.000</p>

ESTRATEGIA 2. Administración de los costos operativos y de producción.

Desarrollar la oferta soportada en los bajos costos para obtener un precio competitivo y lograr una mayor rotación, debe combinar la reducción de los mismos y establecer que para garantizar su funcionalidad debe asumir una política de reducción de costos en su rubro de operaciones sin sacrificar la calidad.

funcionamiento	para soportar el volumen de ventas esperado y mantener los equipos y maquinaria al tope de producción sin ocasionar cuellos de botella. Adecuar la planta a los objetivos de crecimiento.		2013	
----------------	---	--	------	--

ESTRATEGIA 3. DESARROLLO DE MERCADOS

	CONFTRASAN Ltda para desarrollar el mercado requiere ampliar su red de distribución y llegar a nuevas zonas.			
Incrementar el número de clientes en el primer año en un 30%, Incrementar el número de ventas en un 50% para el segundo semestre del año 2012 mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas	Se establecerá un presupuesto de ventas, se visitaran los clientes perdidos y nuevos. Se desarrollaran acciones de ventas para lograr el incremento del número de prendas pedidas como manejar cantidades mínimas por curva de Tallaje. Se aplicaran promociones en temporadas bajas para mantener un equilibrio de pedidos.	Gerente y representante de ventas	Enero a diciembre de 2013	5.000.000
Diseñar para el segundo semestre del 2012 un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir al mercado productos requeridos por los clientes.	Se diseñara el manejo de la imagen del producto, de la marca y de la empresa en un plan comunicacional apoyados por catálogos, pagina web y poster.	Gerente	Enero a mayo 2013	10.000.000

5.5 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La evaluación y seguimiento del plan de acción, se propone a través del cálculo de cada indicador, con el fin de identificar las acciones que requieren mejores y realizar los correctivos necesarios, Se debe elaborar un plan realista de evaluación de resultados y establecimiento de referencias, a través de indicadores estadísticos comparables para dar seguimiento a la aplicación de objetivos y metas del plan de acción.

Sin embargo para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión. Un indicador de gestión es un término que representa unas variables sujetas a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

A continuación se presentan los indicadores recomendados para cada estrategia según el seguimiento del plan propuesto.

6. INDICADORES DE GESTION

6.1 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS RELEVANTES

Se trabajó junto con el equipo estratégico conformado por el Gerente, Subgerente, área Administrativa y Financiera y la autora del proyecto, sobre identificación de objetivos relevantes del Cuadro de Mando Integral y se crearon unos factores de éxito, que ayudará a CONFTRASAN Ltda., a desplegar su estrategia y hacer un seguimiento y mejora de la misma, igualmente

1. Fortalecer plan de capacitación.
2. Incrementar la producción anual
3. Fabricar prendas cero defectos.
4. Mantener la disponibilidad de los equipos.
5. Incrementar la fiabilidad de la maquinaria
6. Cumplir con los pedidos para los clientes
7. Crear diseños innovadores
8. Incrementar ventas mediante implementación de promociones
9. Incrementar la rentabilidad.

Tabla. 43 Factores de Éxito

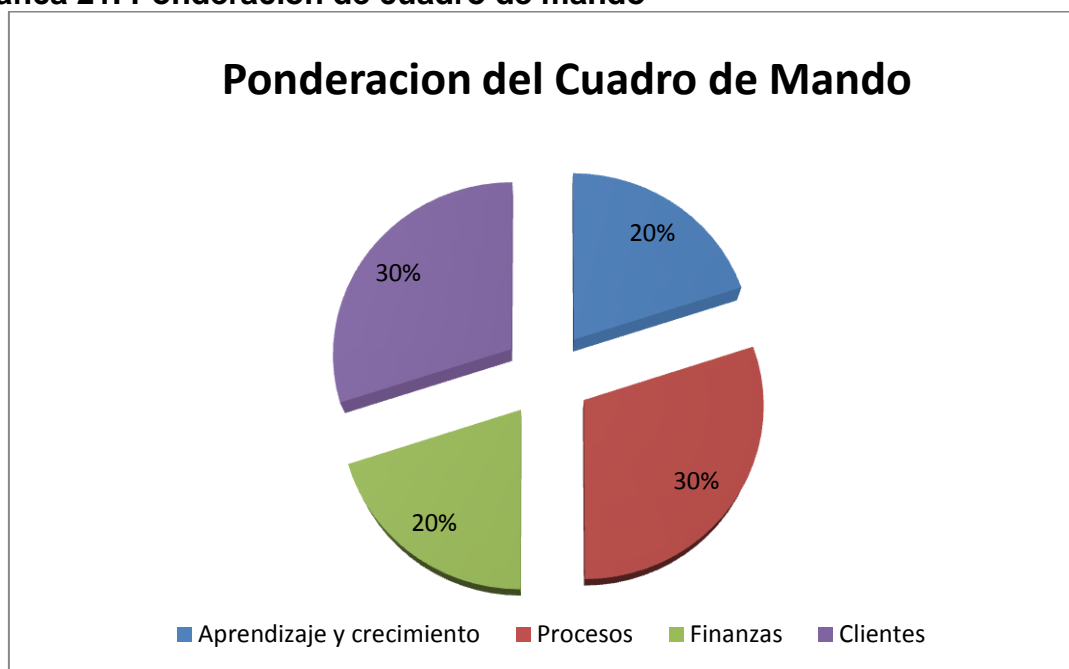
Objetivos Estratégicos	Factores críticos de Éxito	Evaluación de Indicadores
1. Fortalecer plan de capacitación	Implementar capacitación a 1 hora por trabajador/mes. Nivel de aprobación en la capacitación del personal.	Eficiencia Eficacia
2. Incrementar la producción anual	Cumplir con el presupuesto de producción.	Eficiencia
3. Fabricar prendas cero defectos	Fabricar el 90% de prendas sin defectos	Calidad
4. Mantener disponibilidad de los equipos.	Tener en un 95 % la disponibilidad de los equipos.	Eficacia
5. Incrementar fiabilidad de la maquinaria	Tener en un 92% la fiabilidad de los equipos	Eficacia
6. Cumplir con los pedidos para los clientes	Aumentar al 95% la satisfacción del cliente. Tiempo de respuesta a eventos de quejas y reclamos: 15 días.	Calidad

Objetivos Estratégicos	Factores críticos de Éxito	Evaluación de Indicadores
7. Crear diseños nuevos	Crear 2 diseños innovadores.	Eficacia
8. Incrementar ventas mediante implementación de promociones	Cumplir con el 100% de presupuesto	Eficiencia
9. Incrementar la rentabilidad.	Incrementar a un 15% la rentabilidad.	Eficacia

6.2 DESARROLLO DE INDICADORES.

Con el Equipo estratégico se discutieron los porcentajes de cada aspecto pensando en su importancia y beneficio para la empresa, la ponderación que se obtuvo fue la siguiente, considerando que el sistema de indicadores de gestión propone un método de evaluación por ponderación:

Gráfica 21. Ponderación de cuadro de mando



Fuente: Autora del proyecto

Se encontró que el aprendizaje y crecimiento del personal de administración, los trabajadores, y todas las personas que conforman la empresa son vitales en la organización, el equipo estratégico considero otorgar un 20% sin hacer de menos al mismo.

Con el 30% en los procesos se considera la exigencia del mercado para la creación de nuevos diseños, y seguir siendo los preferidos, logrando el éxito de la empresa.

Los Clientes reciben buena ponderación del 30% ya que la exigencia obliga a cubrir y satisfacer sus necesidades, enfocándose a prestar un mejor servicio. La perspectiva financiera recibe un 20%. CONFTRASAN Ltda., se ha dedicado al cliente y diseños sin descuidar sus costos, sus finanzas están de acuerdo a lo esperado por parte de sus socios.

La empresa CONFTRASAN Ltda., tiene como estándar una eficiencia del 100% en adelante para sus indicadores, se definió como propósito una meta del 95% inicialmente al implementar este sistema de gestión de indicadores. En el período de un año se analizará el sistema de acuerdo a como se ha desarrollado, y luego se replantearán nuevas metas si son necesarias.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Uno de los problemas existentes en la empresa es que el personal que labora no conoce todos los procedimientos del manejo de equipos, es necesario realizar una capacitación en estos aspectos.

- Se manejarán dos indicadores: Cantidad y Eficacia de Capacitación.
- El Gerente propietario será el comprometido de investigar y evaluar estos indicadores.
- El objetivo es conocer los resultados logrados en las capacitaciones, donde se da un lapso de periodo mínimo de cuatro meses para su evaluación.
- Implantando la aplicación de conocimientos y cambios de actitud.

Tabla 44. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

INDICADOR.	FORMA DE CALCULO	PONDERACIÓN.
Cantidad de horas de capacitación por persona.	Tiempo promedio personas capacitadas/Tiempo promedio de personas presupuestado para capacitación.	50%
Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación.	(Total personas que aprobaron pruebas/Total de personas capacitadas)*100	50%
	Total:	100%
	Ponderación:	20%

Tabla 45. Indicador Porcentaje de Capacitación

INDICADOR.	Cantidad de horas de capacitación por persona
Calculo	Tiempo promedio de personas capacitadas/Tiempo promedio de personas presupuestado para capacitación.
Ponderación	50%
Factor Crítico	Tiempo promedio de personas capacitadas/Tiempo promedio de personas presupuestado para capacitación
Frecuencia	Mensual
Estándar	95%

Tabla 46. Indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación

INDICADOR.	Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación
Calculo	(Total personas que aprobaron pruebas/Total de personas capacitadas)*100.
Ponderación	50%
Factor Crítico	Nivel de aprobación en la capacitación del personal.
Frecuencia	Mensual
Estándar	95%

PROCESOS:

Para la medición de los procesos se consideran 4 indicadores. La disponibilidad y fiabilidad de los equipos será responsabilidad del Área de producción y lo registrará con una frecuencia y con un reporte diario y otro mensual.

Tabla 47. Indicadores De Perspectiva De Proceso

INDICADOR.	FORMA DE CALCULO	PONDERACIÓN.
Porcentaje de disponibilidad de equipos.	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100	30%
Porcentaje de productos sin defectos.	(Total productos sin defectos/Total productos elaborados)*100.	20%
Porcentaje de cumplimiento Del presupuesto de producción.	(Total presupuesto ejecutado/Total presupuesto programado)*100	20%
Porcentaje de fiabilidad de equipos.	(Horas de operación/Horas de operación + tiempo fuera de	30%

INDICADOR.	FORMA DE CALCULO	PONDERACIÓN.
	servicio (Paradas incidentales).	
	Total:	100%
	Ponderación :	30%

Para calcular el indicador de disponibilidad y fiabilidad se necesita definir la distribución de los tiempos: Se consideran dentro de las paradas programadas: Los Cambios de Agujas principales (CA), Cambios de hilos (CH), Ingreso de Bloque Tela o lana (TL) y paradas programadas para mantenimiento (PP). Los daños de máquina eléctrica o mecánica, falta de material, o descuido de algún trabajador se consideran dentro de las paradas no programadas

Tabla 48. Indicadores De Perspectiva De Proceso

1	Horas equipo de disponibilidad efectiva= Horas de equipo disponibles - Horas de paradas para mantenimiento programada
2	Paradas programadas= CA+CH+TL+PP.
3	Paradas incidentales= Paradas mecánicas + Paradas eléctricas + Paradas por producción.
4	Horas de operación= Horas disponibles totales – Paradas programadas.

Tabla 49. Indicador disponible Equipo

INDICADOR.	Porcentaje de disponibilidad de equipos
Calculo	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100
Frecuencia	Día
Factor Crítico	Tener un 95 % la disponibilidad de los equipos.
Estándar	95%

Tabla 50. Indicador Fiabilidad de Equipos

INDICADOR.	Porcentaje de fiabilidad de equipos
Calculo	Horas de operación /Horas de operación + tiempo fuera de servicio (incidentes)
Frecuencia	Día
Factor Crítico	Tener un 92% de fiabilidad de los equipos.
Estándar	92%

Tabla 51. Indicador cumplimiento del presupuesto

INDICADOR.	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción
Calculo	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100
Frecuencia	Día
Factor Crítico	Tener un 95 % la disponibilidad de los equipos.
Estándar	95%

Tabla 52. Indicador Productos sin defectos

INDICADOR.	Porcentaje de productos sin defectos
Calculo	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100)
Frecuencia	Día
Factor Crítico	Tener un 95 % la disponibilidad de los equipos.
Estándar	95%

SERVICIO AL CLIENTE.

Se debe priorizar los clientes y distribuidores, la exigencia es la entrega a tiempo de los productos. Disminuir los errores en la calidad, realizar diseños innovadores, mejorar la nitidez de los bordados en impresión, evitar fallas en la confección y errores en los precios en las facturas. Este indicador se encarga del servicio al cliente con una frecuencia mensual, debido a la importancia del alcance de las prioridades de los clientes.

Tabla 53. Indicadores de la Perspectiva del cliente 1

INDICADOR.	FORMA DE CALCULO	PONDERACIÓN.
Porcentaje de clientes satisfechos.	(Total clientes satisfechos/Total clientes atendidos)*100.	50%
Porcentaje de quejas y Reclamaciones cerradas en menos de 15 días.	Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días/Total de quejas y reclamaciones cerradas.	20%
Cantidad de diseños creados.	Total diseños por mes.	30%
	Total:	100%
	Ponderación :	30%

Tabla 54. Indicadores de la Perspectiva del cliente 2

INDICADOR.	Índice de servicio al cliente
Calculo	(Total clientes satisfechos/Total clientes atendidos)*100,
Frecuencia	Mensual
Factor Crítico	Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo. Aumentar a un 95% la satisfacción del cliente.
Estándar	95%

Tabla 55. Indicadores de la Perspectiva del cliente 3

INDICADOR.	Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días
Calculo	(Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días/Total de quejas y reclamaciones cerradas.
Frecuencia	Mensual
Factor Crítico	. Cumplir con los pedidos para los clientes a tiempo. Aumentar a un 95% la satisfacción del cliente.
Estándar	65%

Tabla 56. Indicadores de la Perspectiva del cliente 4

INDICADOR	Cantidad de diseños
Calculo	(Total diseños por mes
Frecuencia	Mensual
Factor Crítico	Crear diseños innovadores. Crear 2 diseños cada mes
Estándar	2%

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Para incrementar la utilidad de la Empresa se deben reducir los costos del producto terminado, estos, nos ayuda a investigar los gastos y nos obliga a buscar la forma de complacer al cliente con un buen servicio a bajo costo.

Tabla 57. Indicadores De La Perspectiva Financiera

INDICADOR.	FORMA DE CALCULO	PONDERACIÓN.
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	(Total presupuesto ejecutado/Total presupuesto programado)*100.	50%
Porcentaje de incremento de la rentabilidad	(Utilidad antes de participación e impuestos/Capital o patrimonio)*100.	50%
	Total:	100%
	Ponderación :	20%

Tabla 58. Indicador Porcentaje de Capacitación

INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas.
Calculo	(Total presupuesto ejecutado/Total presupuesto programado)*100
Frecuencia	Mensual
Factor Crítico	Cumplir con el 100% del presupuesto
Estándar	100%
Ponderación	50%

Tabla 59. Indicador Cantidad y Eficacia de la Capacitación

INDICADOR	Porcentaje de incremento de la rentabilidad
Calculo	(Utilidad antes de participación e impuestos/Capital o patrimonio)*100.
Frecuencia	Mensual
Factor Crítico	Incrementar en un 10% la rentabilidad
Estándar	10%
Ponderación	50%

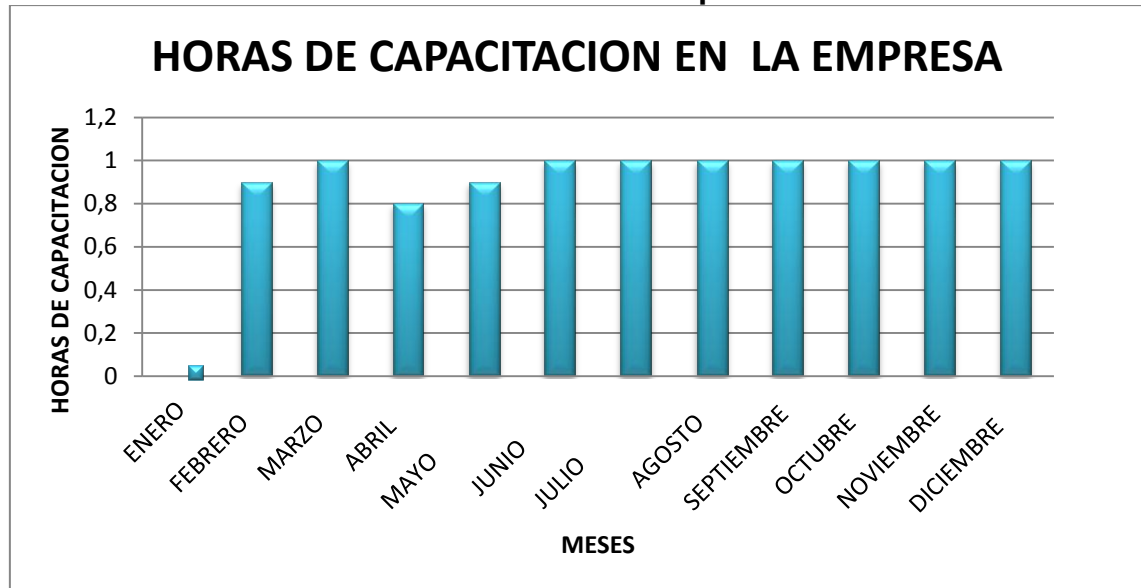
Cuadro 5. Resumen de indicadores.

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad de horas de capacitación por persona	Implementar a 1 hora la capacitación por cada trabajador por mes	Tiempo promedio de personas Capacitadas/Tiempo promedio de personas presupuestado para capacitación.	U	Mensual	1	Recursos humanos	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de personas que aprobaron capacitación	Nivel de aprobación en la capacitación del personal.	(Total personas que aprobaron pruebas/Total de personas capacitadas)*100	%	Mensual	100	Recursos humanos	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de cumplimiento presupuesto de producción	Cumplir con el presupuesto de producción.	(Total presupuesto ejecutado/Total presupuesto programado)*100	%	Mensual	100	Informes financieros.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de productos sin defectos	Fabricar el 90% de prendas sin defectos	(Total productos sin defectos/Total productos elaborados)*100	%	Diario	90	Producción.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de disponibilidad de equipos	Tener en un 95 % la disponibilidad de los equipos.	(Horas equipo de disponibilidad efectiva/Total horas equipo disponibles)*100	%	Diario	95	Producción.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de fiabilidad de equipos	Tener en un 92% de fiabilidad de los equipos.	Horas de operación /Horas de operación+tiempo fuera de servicio	%	Diario	92	Producción.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de clientes satisfechos	Cumplir con los pedidos para clientes a tiempo. Aumentar a un 95% la satisfacción del cliente	(Total clientes satisfechos/Total clientes atendidos)*100	%	Mensual	95	Buzón de sugerencias.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días	Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días mayor al 65%. Tiempo de respuesta a eventos de quejas y	Quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días/Total de quejas y reclamaciones cerradas.	%	Mensual	65	Buzón de sugerencias.	Comparación entre el indicador y el estándar.

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
	reclamaciones						
Cantidad de diseños creados	Crear diseños Innovadores. Crear 2 Diseños/mes	Total diseños por mes.	U	Mensual	2	Investigación y desarrollo.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	Cumplir con el 100% del presupuesto	$(\text{Total presupuesto ejecutado} / \text{Total presupuesto programado}) * 100$	%	Mensual	100	Informes financieros.	Comparación entre el indicador y el estándar.
Porcentaje de incremento de la rentabilidad	Incrementar a un 15% la rentabilidad.	$(\text{Utilidad antes de participación e impuestos} / \text{Capital o patrimonio}) * 100$	%	Mensual	15	Informes financieros.	Comparación entre el indicador y el estándar.

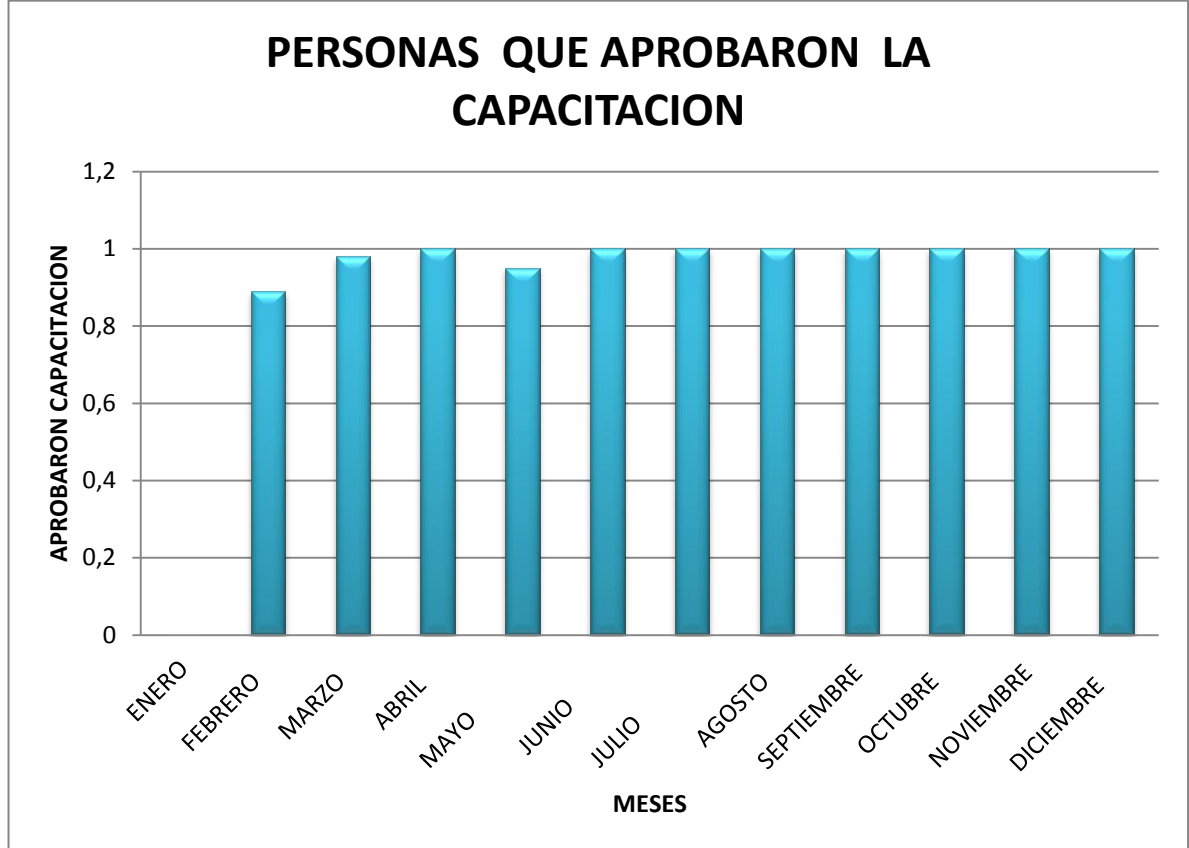
INTERPRETACION DE GRAFICOS

Gráfico 22. Indicador cantidad de horas de capacitación



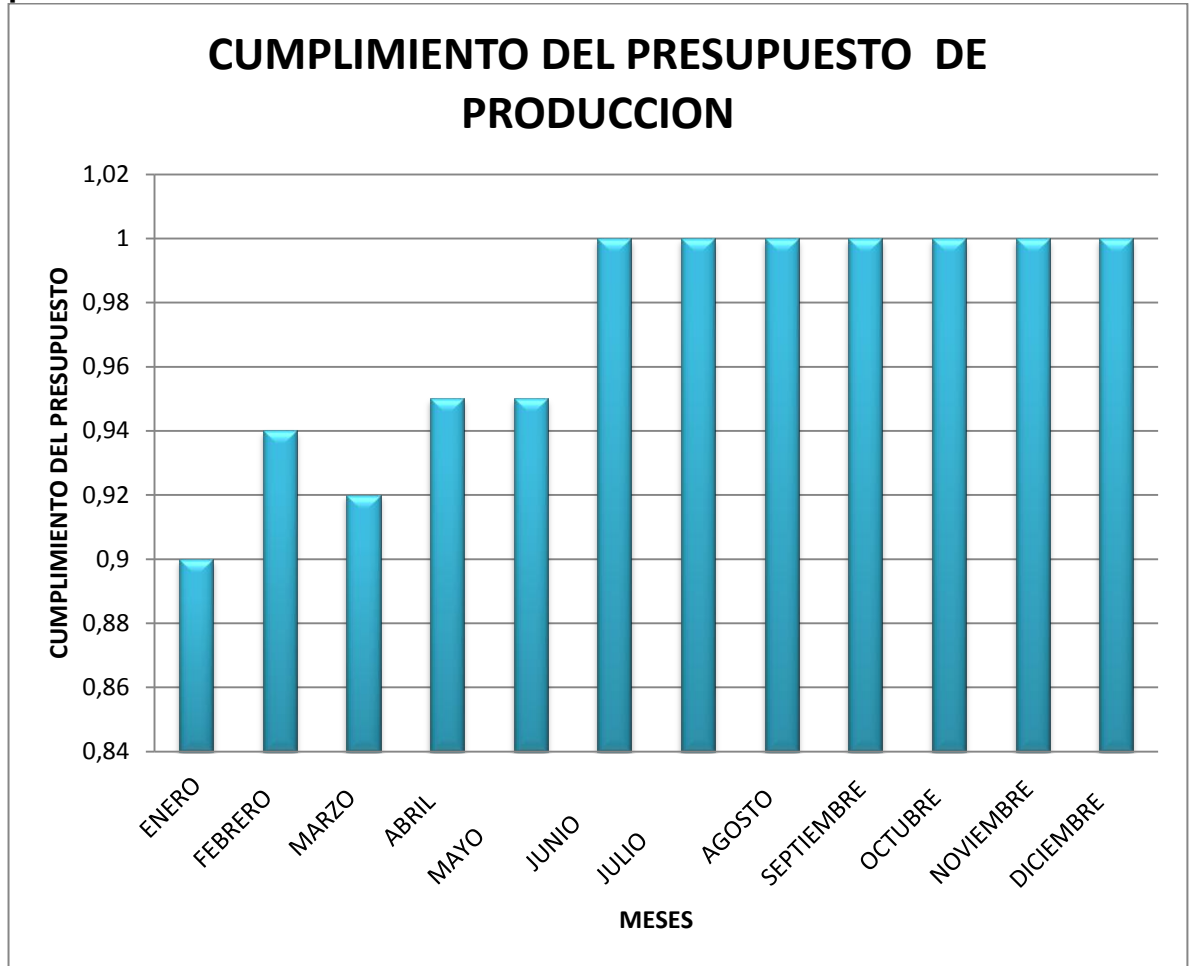
Cantidad de horas de capacitación por persona en la Empresa. En el periodo de Enero a junio del 2012 se observa en la gráfica que no ha existido un compromiso de parte de la administración en capacitar al personal por esto en el mes de enero no hubo capacitación, en Abril el 7.7% del personal participa, luego se ve un incremento paulatino de capacitación hasta el mes de junio y entender la administración qué tan importante es capacitar al personal, su indicador mejora para los últimos meses.

Gráfico 23. Indicador Porcentaje de personas que aprobaron capacitación



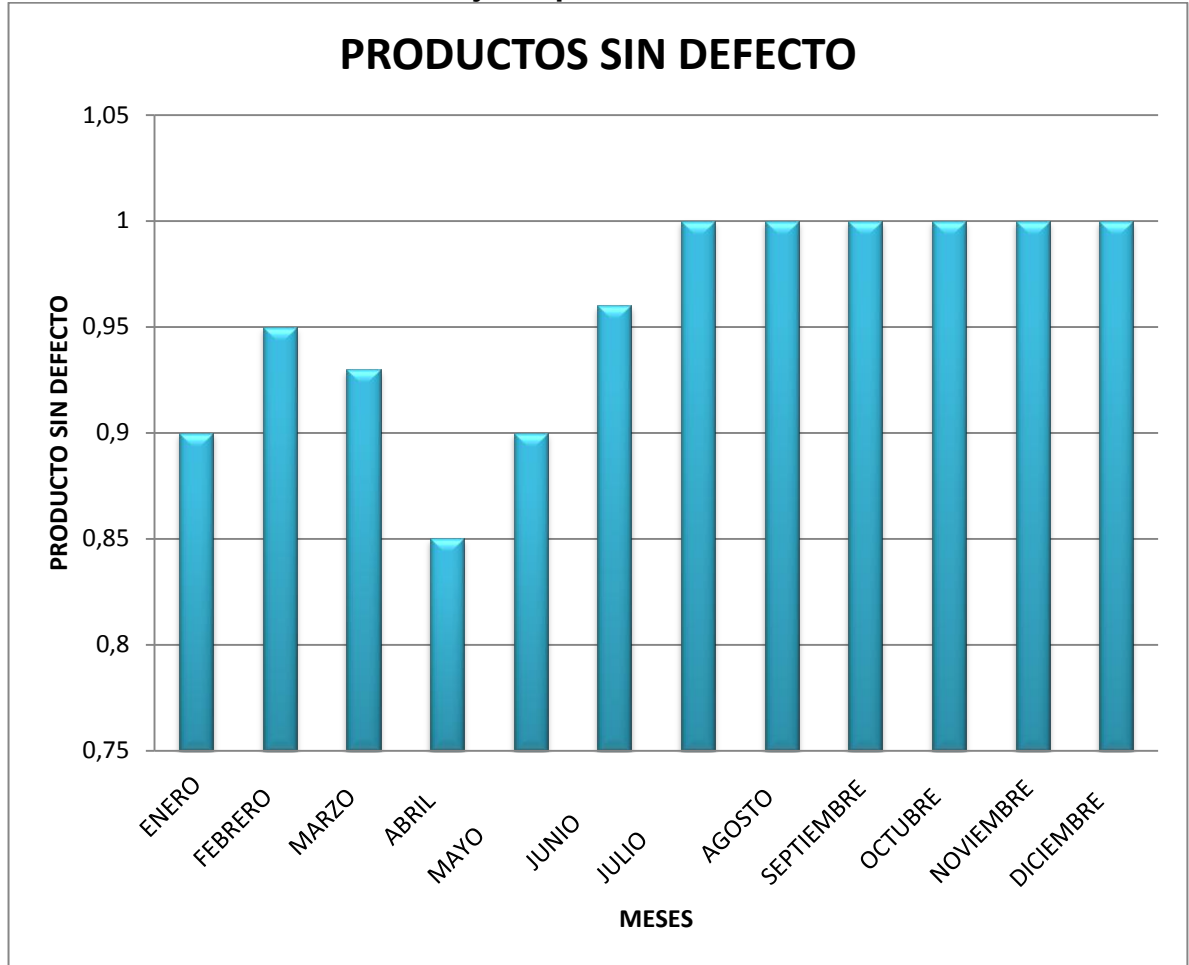
Porcentaje de personas que aprobaron la capacitación en la Empresa CONFTRASAAN Ltda. En la gráfica se observa en el mes de enero que el personal no aprueba, en febrero 81.33%, hasta Abril no alcanza un 100% la capacitación recibida, esto es debido a que el tema elegido no es del agrado del personal (Salud Ocupacional). Para el mes de Junio es diferente y el personal aprueba con un 100% la capacitación pues se prepara para los mismos temas de seguridad industrial.

Gráfico 24. Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción



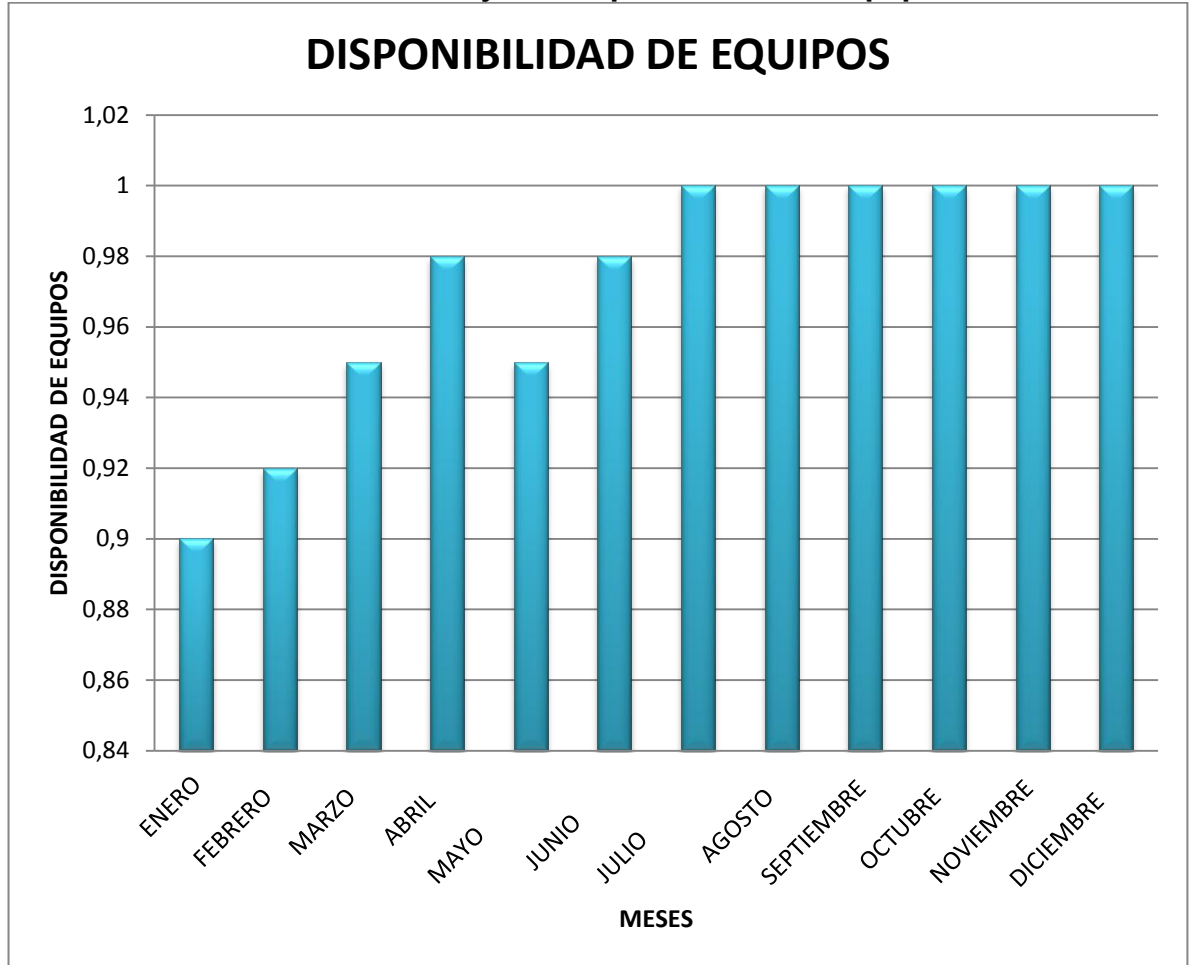
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de producción en la Empresa CONFTRASAN Ltda. Se demostró que el cumplimiento de presupuesto en la producción requerida es favorable para el propietario, no es excelente pero si es confiable. 95,2%.

Gráfico 25. Indicador Porcentaje de productos sin defectos



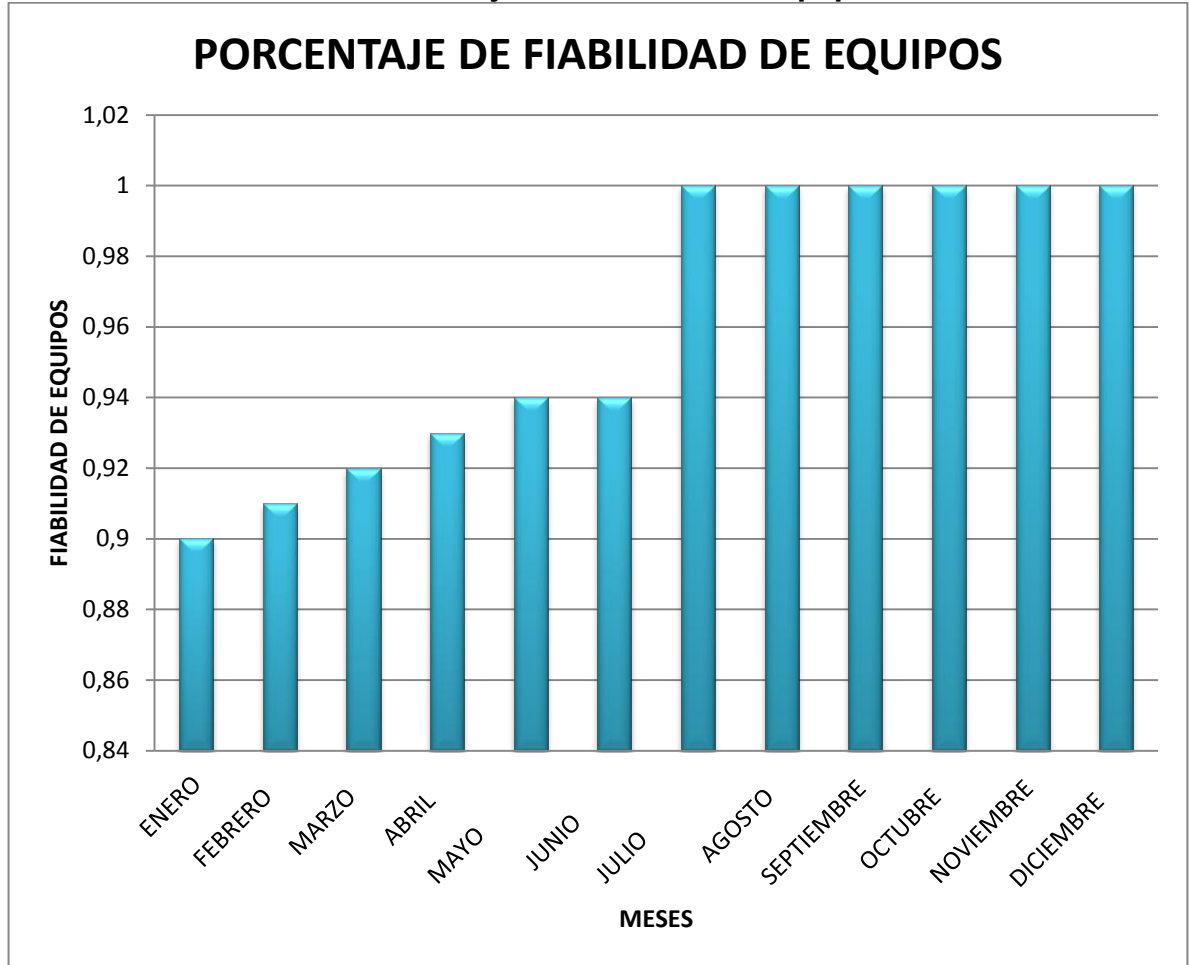
Porcentaje de productos sin defecto en la Empresa en el periodo En este gráfico se demostró que en los 6 meses del análisis se ha trabajado con un 91,2% en promedio de productos sin defecto.

Gráfico 26. Indicador Porcentaje de disponibilidad de equipos



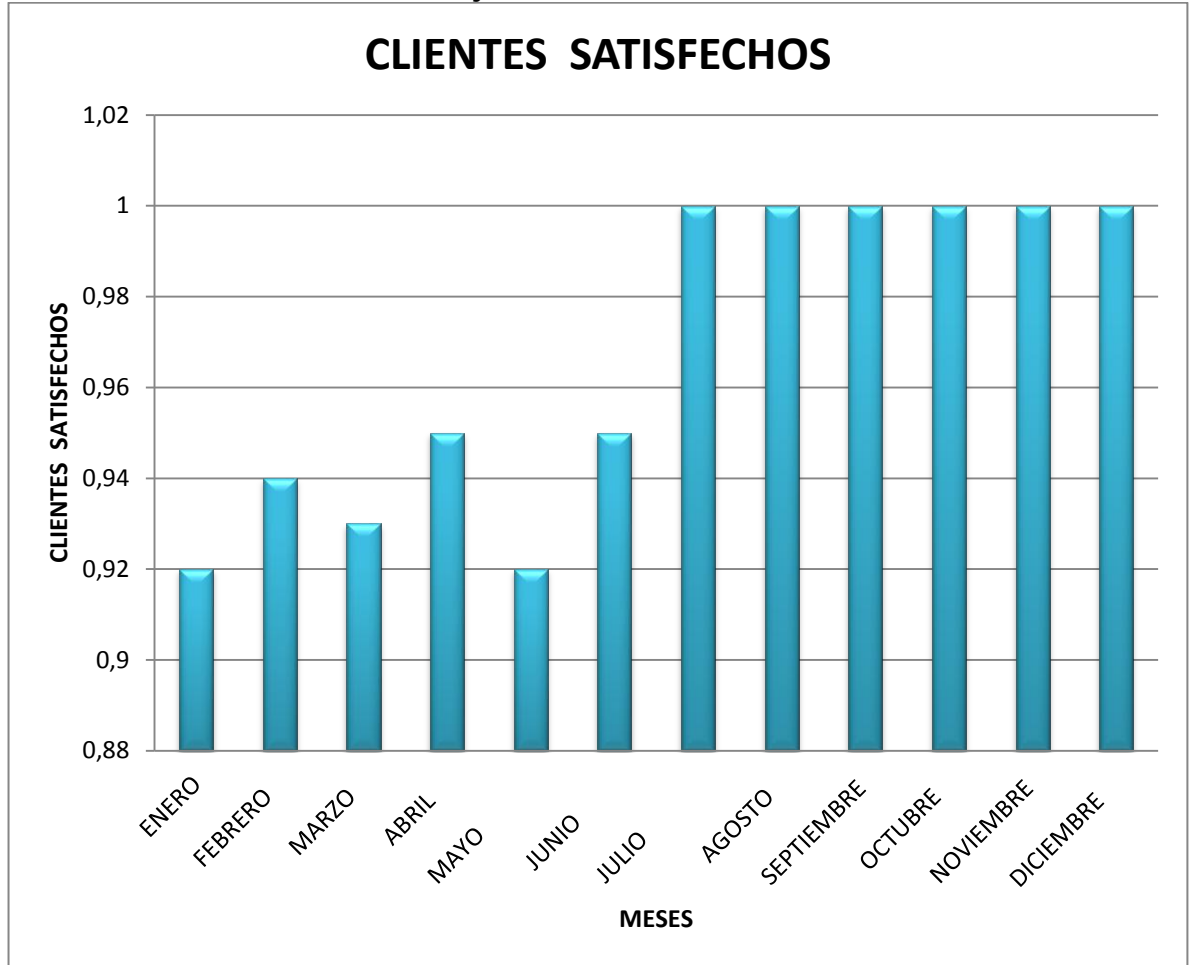
Porcentaje de disponibilidad de equipos. Se demostró que la disponibilidad en los equipos es bastante aceptable pues al lograr un 94,7%, no estamos tan lejos del 95% que es el estándar.

Gráfico 27 Indicador Porcentaje de fiabilidad de equipos



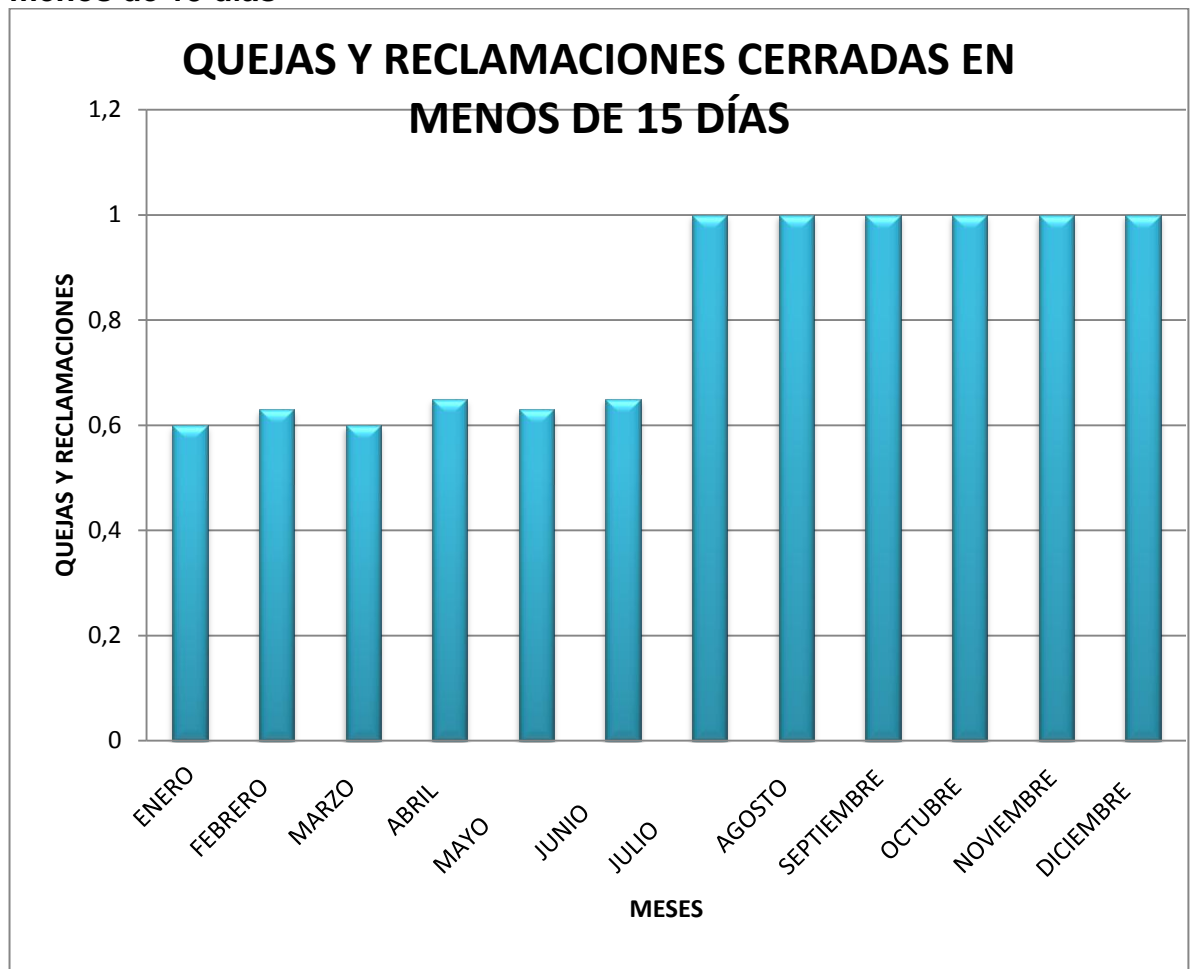
Porcentaje de fiabilidad de equipos en la Empresa A pesar de tener una fiabilidad menor al estándar los primeros meses en promedio hasta el mes de junio se logra el objetivo propuesto del 92%.

Gráfico 28. Indicador Porcentaje de clientes satisfecho



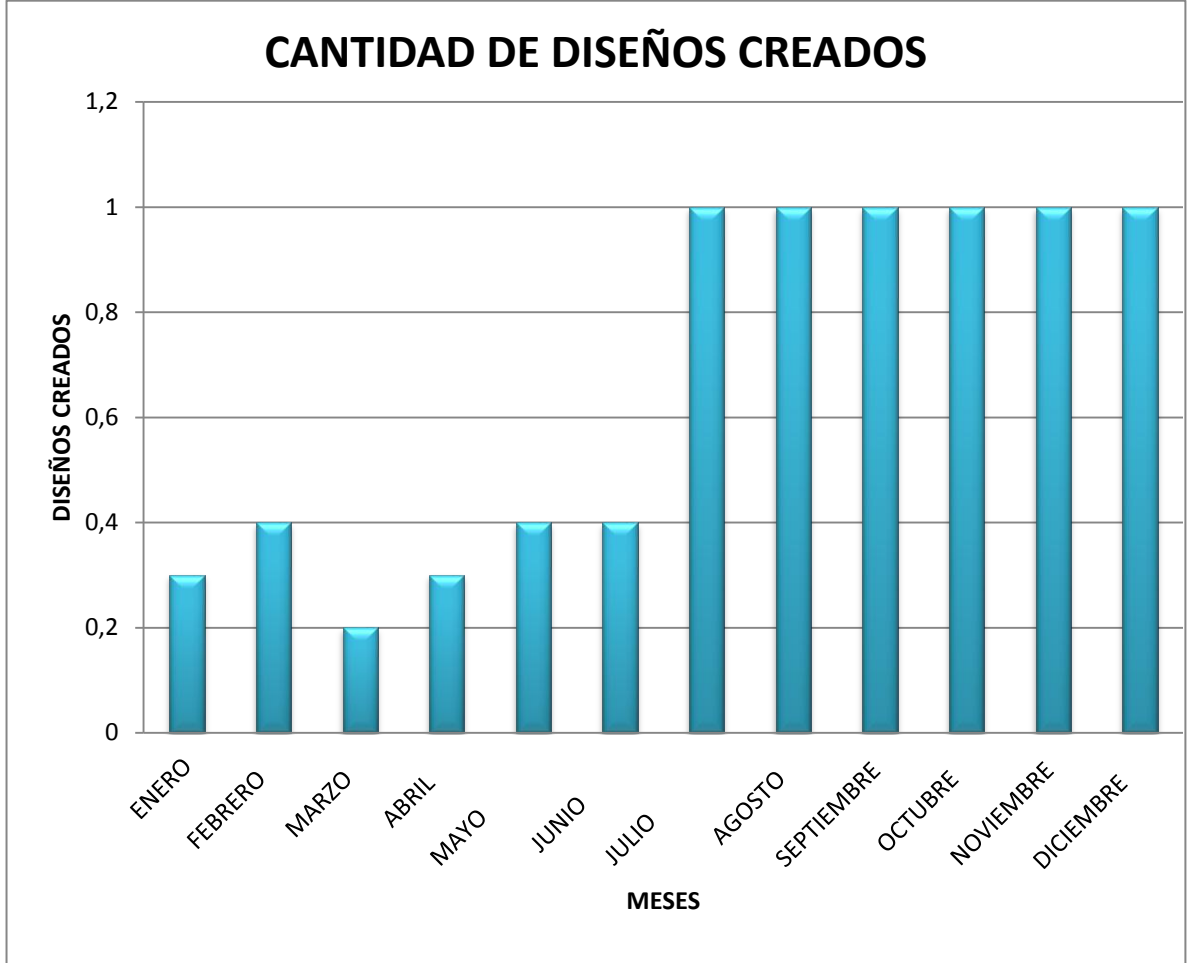
Porcentaje de clientes satisfechos en la Empresa. Se señaló que los clientes se encuentran satisfechos en un 94%, el estándar de la organización es del 95%, para esto habrá que trabajar más en los siguientes meses.

Gráfico 29. Indicador Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días



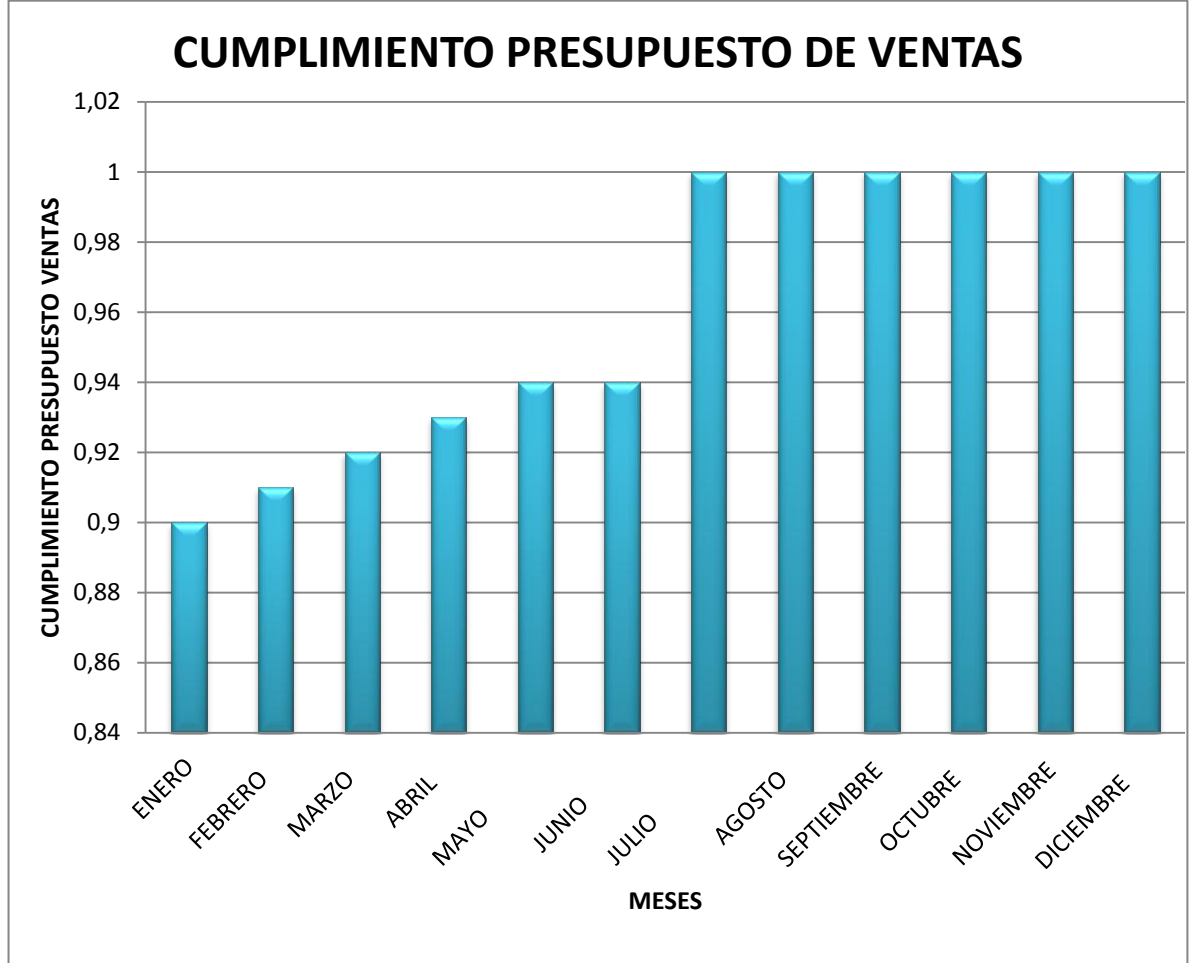
Porcentaje de quejas y reclamaciones cerradas en menos de 15 días en la Empresa. Es notoria la mejoría en este indicador de 61.8% en los 3 últimos meses, debido al mejor desempeño en su trabajo por parte de la vendedora, y por comprometerse con el desarrollo de los indicadores de gestión.

Gráfico 30. Indicador Cantidad de diseños creados



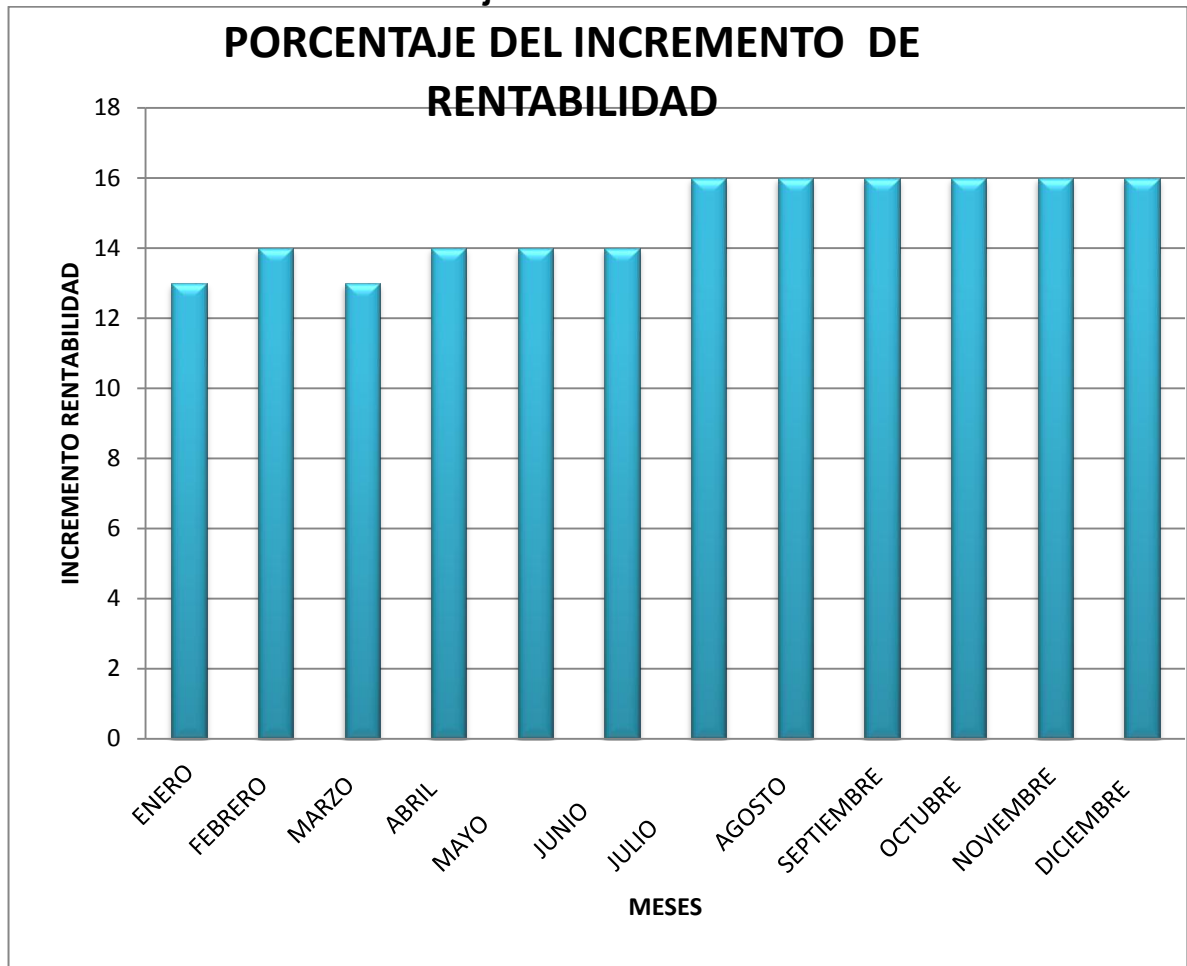
Cantidad de diseños creados en la Empresa. Debido a la creación de 2 diseños en marzo y 3 en abril, el promedio baja a 3,3, si la empresa no mejora en este indicador los siguientes meses será muy difícil lograr el objetivo al final del año.

Gráfico 31. Indicador Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas



Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas en la Empresa Es muy notorio que no se va a lograr alcanzar el presupuesto de ventas de este año (Hasta el mes de junio el promedio es del 92%), esto demuestra haber realizado el presupuesto demasiado optimista para este año, se recomienda rediseñar el estándar y realizar un presupuesto más alcanzable.

Gráfico 32. Indicador Porcentaje de incremento de la rentabilidad



Porcentaje de incremento de la rentabilidad en la Empresa. Solo si se lograra incrementar la rentabilidad al 16% como promedio en los siguientes 6 meses se lograría llegar al estándar, tan solo se está en el 14%

7. POLITICAS

Las políticas son la forma, por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o son pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el fin de lograr las metas ya definidas.

Las políticas definidas para apoyar el direccionamiento estratégico de la empresa CONFTRASAN Ltda. para el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, estrategias y metas son:

7.1 POLÍTICAS PARA LA ESTRATEGIA FORTALECIMIENTO INTERNO

- ✓ Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la CONFTRASAN Ltda. y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.
- ✓ Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la CONFTRASAN Ltda.
- ✓ Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- ✓ Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.
- ✓ Optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la CONFTRASAN Ltda. y fortalecer su estructura financiera.

- ✓ Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.
- ✓ Establecer directrices que le permitan a CONFTRASAN Ltda. contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

7.2 POLÍTICAS PARA LA ESTRATEGIA ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS Y DE PRODUCCIÓN.

- ✓ Fijar una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de CONFTRASAN Ltda., su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.
- ✓ manejar un estricto control de calidad en todo el proceso productivo y de comercialización bajo parámetros diseñados para tal fin.
- ✓ Desarrollar la fabricación de las prendas y los procesos administrativos bajo un modelo productivo eficiente y ágil.
- ✓ Para la expansión de la infraestructura actual se deberá considerar las tecnologías existentes, sus áreas de incidencia y disponibilidad, de manera de evitar costos adicionales.
- ✓ Normar el servicio interno de procesamiento de información a fin de apoyar la mejora y optimización de la eficiencia y productividad.
- ✓ Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

7.3 POLÍTICAS PARA LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS

- ✓ Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos obtener una mayor penetración en el mercado basándose en la competencia de precios, la apertura de nuevos mercados.
- ✓ Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.
- ✓ Redefinir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de los recursos de CONFTRASAN Ltda., maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización..

8. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AREAS FUNCIONALES PARA LA EMPRESA CONFTRASAN LTDA. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Como soporte al Plan Estratégico y consolidación de la empresa CONFTRASAN LTDA., en su posición de liderazgo y permitirle una gestión más efectiva y productiva, se propone un modelo base de estructura organizacional funcional y útil para la empresa que con el tiempo desea exportar competitivamente.

8.1 ESTRATEGIAS

La empresa debe trabajar con estrategias que hagan sus productos competitivos en el mercado nacional e internacional. Para ello se necesitan los siguientes enfoques:

8.1.1 Análisis del entorno. La empresa debe conocer su competencia y los factores externos que pueden intervenir en el desarrollo de esta. Su participación en eventos tecnológicos y en ferias, les permitirá estar actualizados en materiales, tendencia de la moda y nuevas tecnologías.

8.1.2 Orientación al cliente. Toda empresa debe conocer lo que el cliente necesita. Cuáles son las necesidades que en materia de confecciones requiere el medio, con el fin de entrelazar las habilidades, conocimiento y metas que se tengan.

Seguros de la debilidad que tiene el sector, en costos, tiempos de procesos y entrega, ante competidores nacionales e internacionales, se recomienda buscar diferenciación y llegar a los clientes a través de nuevos diseños con trabajos especializados.

8.1.3 Calidad Total. El sistema de Gestión de la calidad involucra la calidad de los productos y las etapas de la cadena de valor, por consiguiente, se deben valorar permanentemente los resultados de la empresa, tomando acciones correctivas con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes. La calidad total va de la mano con el mejoramiento continuo, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

8.1.4 Mejoramiento continuo. Permite a la empresa analizar sus procesos internos con el fin de simplificar procesos, eliminar tareas dobles, identificar, implementar y fortalecer tareas que proporcionen un valor agregado al producto. El mejoramiento continuo debe ser tarea obligatoria para todas las empresas que quieran afrontar el TLC. Importante la capacitación permanente en temas como Planeación Estratégica, Indicadores de Gestión, las 5S, Control de Calidad en los procesos de confección. (incluyendo formatos)

8.1.5 Red Empresarial. Son grupos de empresas independientes, que se colaboran para alcanzar objetivos a mediano y largo plazo, tiene ventajas como afluencia de proveedores, capacitación técnica, beneficios tributarios, mejoramiento de calidad de vida de su población, sus objetivos son claros; eleva la competitividad y rentabilidad del grupo de empresas, en alguno de los procesos productivos induce la especialización de la empresa, consolida la presencia en el mercado.

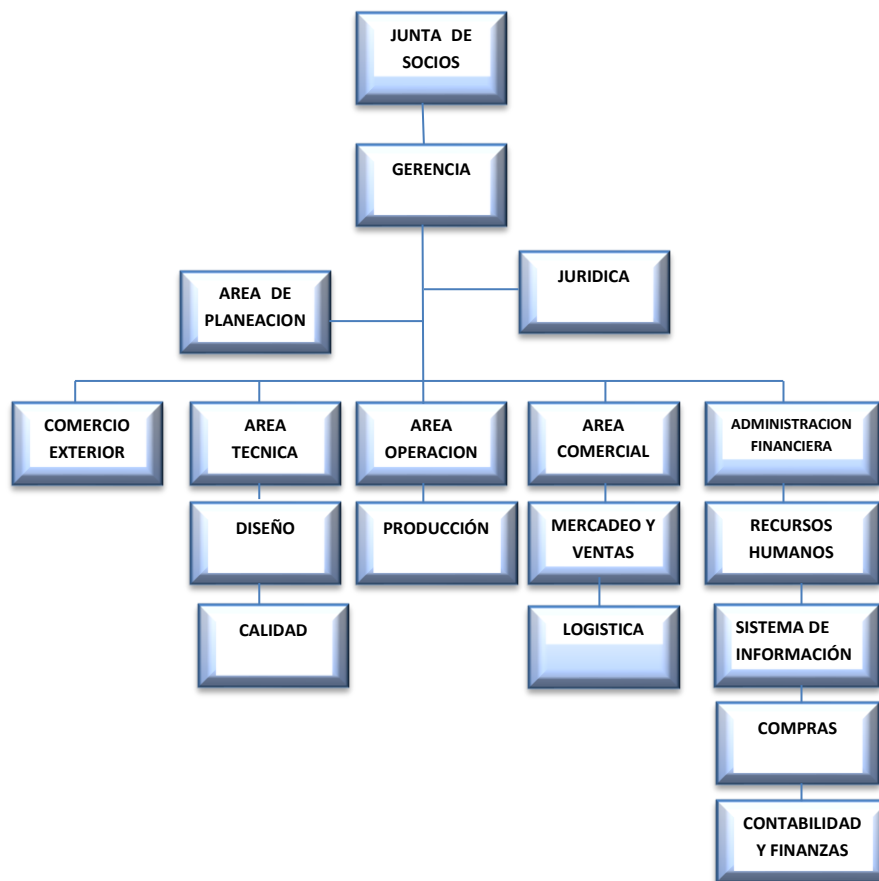
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se plantea una nueva propuesta en la estructura organizacional; la Estructura Funcional, la cual ubica cargos que existen, como los que deben ser creados, adecuando las jerarquías respectivas y cuidando sobre todo ubicar correctamente las líneas de comunicación, primordiales para un adecuado desempeño organizacional de CONFTRASAN Ltda.

Esta Estructura Funcional, es importante porque permite plasmar las funciones que tendrán que cumplir cada uno de los distintitos cargos. Una de las ventajas son las personas, que se agrupan de acuerdo con lo que hacen, se piensa que una buena forma de llevar a cabo los objetivos de la empresa es con la misma o similar función en un mismo grupo o dependencia.

El éxito de una empresa depende en gran medida en que cada una de las áreas básicas alcance unos objetivos básicos por los que sus directores deben responder y para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su área. Los objetivos de cada una de las funciones apuntan directamente hacia un grupo específico de personas interesadas en la empresa: los consumidores en el caso del mercadeo y la producción; los trabajadores en el caso de recursos humanos o talento humano, y los accionistas o socios de la empresa, en el caso del área financiera. Los objetivos básicos de la empresa son la rentabilidad, el mantenimiento y el crecimiento.

Figura 20. Estructura organizacional propuesta



PROPUESTA DE ÁREAS FUNCIONALES

8.2.1 Áreas funcionales. Áreas fundamentales que se proponen para la Empresa CONFTRASAN LTDA., de la ciudad de Bucaramanga, confecciones-dotaciones Empresariales.

8.2.1.1 Área de Comercio exterior. El área de comercio dependería directamente del gerente y estaría conformado por asesores externos. Esta área debe contar con personas capacitadas en el área internacional, ahí entraría a formar parte una de las socias de CONFTRASAN LTDA., con experiencia en comercio exterior, cambiando el objeto social a C.I. CONFTRASAN LTDA., este cambio se realiza mirando la visión hacia el futuro, con esfuerzo de aprendizaje para poder exportar.

Dentro de los objetivos de esta área, está hacer seguimiento al producto hasta su destino final, con el objeto de garantizar su llegada y entrega en las condiciones exigida y con bajo precio.

8.2.1.2 Área Técnica

Diseño

Esta área está encargada de realizar el mejor diseño de la prenda, y estar acorde con los procesos que se lleven a cabo para el logro del producto final de acuerdo a requerimiento del mercado nacional e internacional. Se debe contratar personal para mano de obra calificada.

Calidad

Es importante contar con productos elaborados con control de calidad para que sean competitivos en el mercado nacional e internacional. CONFTRASAN LTDA., debe satisfacer las necesidades de cliente con productos elaborados con calidad, mediante la eficiencia de los procesos internos, para entregarlos en el tiempo convenido y con buenos precios. La empresa debe contar con un Sistema de Gestión de Calidad, si no lo tiene, debe apoyarse en entidades que brinde asesorías para el proceso de certificación.

Cada uno de los empleados de la empresa debe conocer, involucrarse y responder, por cada uno los procesos

8.2.1.3 Área de Operaciones

Producción

En esta área se proponen el uso de indicadores que permitan controlar los tiempos de producción con la calidad requerida, y programas de mejoramiento continuo, para que los empleados generen mejoras en los diferentes tipos de procesos para la agilización de la tarea. También se involucra las estrategias que se han planeado para alcanzar los niveles de productividad, que permitan la vida útil y el crecimiento de la empresa.

Con la inversión en nueva tecnología, CAD-CAM en confecciones -que mantengan a la empresa en los márgenes de productividad se complementa la propuesta para la empresa CONFTRASAN LTDA

8.2.1.4 Área comercial

Mercadeo y ventas.

La empresa CONFTRASAN LTDA., deberá buscar el mejor mercado para el producto, realizando estudios de mercadeo. El área de mercadeo y ventas debe suministrar el desarrollo de alianzas estratégicas que permita mover grandes producciones a nivel internacional, atender grandes pedidos, reducir costos y beneficiarse de la economía de escala

Logística

La logística debe convertirse en un área fundamental para cumplir a cabalidad el ciclo de mercadeo, en la medida que la empresa se involucre en el mercado nacional e internacional. Las exigencias de un cliente son la entrega oportuna, en las condiciones requeridas y en el lugar solicitado, si la logística no cumple con estas exigencias del cliente podría perderse los procesos anteriores.

Las nuevas tecnologías deben ser herramientas importantes para que el proceso funcione positivamente.

8.2.1.5 Área administrativa y financiera

Recursos humanos

Esta área debe agrupar las necesidades de todo el personal de la empresa. Para sobrevivir en este mundo globalizado se debe mantener la calidad de los procesos y esto requiere mantener el personal con el cumplimiento de todas las exigencias legales, altamente motivado, y bien remunerado, así como estar capacitado, comprometido con los procesos para alcanzar la productividad, rentabilidad y el éxito que se propone CONFTRASAN LTDA.

Lo que genera valor agregado a los procesos y determina preferencias de los clientes es “Hacer lo que deben hacer, hacerlo bien y en el momento oportuno”

Sistemas de información

Actualmente no basta con competir en calidad de los productos y servicios, ya que esto lo debe ofrecer la empresa, hoy, está enfrentada a entregar información durante la administración de su negocio. La propuesta es que las nuevas tecnologías ayuden a la empresa a estar más fundamentadas, en el procesamiento de datos, contribuyendo de esta manera a la toma de decisiones, a

entregar de manera oportuna una cotización de un pedido, la demora de ella podría llevar a la pérdida de un cliente. El área de sistemas será proveedora de servicios de toda la empresa. En la estructura propuesta, los sistemas de información aparecen en el área Administrativa y Financiera dejando claro que su accionar no se limitará a esta.

Compras

En esta área los responsables deben manejar adecuadamente las nuevas tecnologías Tics para investigar y conocer que proveedores ofrecen insumos de excelente calidad y precio y la posibilidad de alianza con otras empresas, para comprar en grandes cantidades y disminuir costos

Contabilidad y Finanzas

El Área de Contabilidad y Finanzas provee a la Gerencia y a la Junta de Socios, informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera del Sistema...

8.2.1.6 Área de Planeación y Jurídica

Área de planeación

Su función es Formular y evaluar el plan de operaciones de la empresa a través de indicadores de Gestión y productividad, igualmente dirigir proyectos especiales.

Área jurídica

Su función es gestionar la solución de asuntos jurídicos que se presente en la empresa.

Se debe tener en cuenta que la estructura planteada es un modelo base para CONFTRASAN LTADA, que es una mediana empresa y que podrá ser ajustada a medida que cambie de tamaño, recurso y misión dentro del sector.

Para responder mejor a la competitividad del entorno cambiante, es importante que existan dentro de la estructura: Comercio exterior, Calidad, sistemas de información, y Planeación, con orientación de servicio al cliente, con un adecuado proceso interno que permita hacer seguimiento del desempeño a través de Gestores de indicadores de Gestión

8.3 PRESUPUESTO PARA LA NUEVA NOMINA DE LA PROPUESTA

Para establecer el presupuesto para la nueva nómina de la propuesta, se ha diseñado un cuadro con los recursos humanos (5) requeridos, salarios y prestaciones sociales; se calcula un incremento en los salarios con base en un aumento del 5% anual.

Cuadro.6 Aportes Parafiscales y Seguridad Social

Planta personal	Pensión 16%	Salud 12.5%	Riesgos Profesionales 0.522%	Caja de Compensación 9%	Prima	Vacaciones	Cesantías	Subsidio transporte	Intereses cesantías 1%
Área de Planeación \$2.500.000	\$160.000	\$120.000	\$0	\$90.000	\$104.200	\$52.000	\$104.200	\$0	\$25.000
Jurídica \$2.000.000	\$128.000	\$100.100	\$0	\$72.000	\$83.500	\$41.700	\$83.500	\$0	\$20.000
Recursos Humanos \$2.000.000	\$128.000	\$100.100	\$0	\$72.000	\$83.500	\$41.700	\$83.500	\$0	\$20.000
Logística \$1.500.000	\$96.000	\$75.000	\$3.132	\$54.000	\$62.500	\$31.300	\$62.500	\$0	\$15.000
Sistemas de Información \$1.500.000	\$96.000	\$75.000	\$3.132	\$54.000	\$62.500	\$31.300	\$62.500	\$0	\$15.000
Diseñadora \$1.500.000	\$96.000	\$75.000	\$3.132	\$54.000	\$62.500	\$31.300	\$62.500	\$0	\$15.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro.7 Personal de planta

Áreas	Salario Mensual	Prestación Social	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
Área de Planeación	\$2.500.000	\$655.400	\$37.864.800	\$39.758.040	\$41.745.942
Jurídica	\$2.000.000	\$528.700	\$30.344.400	\$31.861.620	\$33.454.701
Recursos Humanos	\$2.000.000	\$528.700	\$30.344.400	\$31.861.620	\$33.454.701
Logística	\$1.500.000	\$399.432	\$22.793.184	\$23.932.845	\$25.129.487
Sistemas de Información	\$1.500.000	\$399.432	\$22.793.184	\$23.932.845	\$25.129.487
Diseñadora	\$1.500.000	\$39.432	\$22.793.184	\$23.932.845	\$25.129.487
TOTAL			\$166.933.152	\$175.279.815	\$184.043.564

Fuente: Elaboración Propia

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta como objetivo general *establecer un modelo base de estructura organizacional* como soporte al Plan Estratégico y consolidación de la empresa CONFTRASAN LTDA., en su posición de liderazgo y permitirle una gestión más efectiva y productiva, que con el tiempo desea exportar competitivamente, se presentan las siguientes conclusiones:

Empleando la teoría de estrategias y organizacional, se propuso una estructura organizacional funcional, junto con estrategias y áreas funcionales que se consideran importantes para la empresa CONFTRASAN LTDA., de Bucaramanga, para competir en el mundo de la globalización, igual, un plan de acción y presupuesto designado para la implementación de la propuesta.

Estrategias

- Análisis del entorno
- Orientación al cliente
- Calidad total
- Mejoramiento continuo

Áreas

- Comercio Exterior
- Técnica
- Operacional
- Comercial
- Administrativa y Finanzas
- Planeación y Jurídica

La estructura planteada se muestra como un modelo base, que puede ser reformada por la empresa CONFTRASAN LTDA., de Bucaramanga. El presentar este trabajo, no es exigir a la empresa seguir los lineamientos de la estructura propuesta y planteada. Sin duda para una mejor orientación para ser más competitivos, la propuesta deberá ser complementada por las socias de la empresa.

Planteamiento de las recomendaciones:

La empresa CONFTRASAN LTDA., de la ciudad de Bucaramanga, debe invertir en tecnología y realizar creaciones nuevas para enfrentar el mercado competitivo de la era actual. Algunas veces existe carencia de capital en las empresas, para crear diferenciación competitiva, pero se puede optar por la modalidad del leasing tecnológico que está contemplado en el programa de desarrollo alternativo del gobierno. No se necesita ser dueño de la tecnología de la información ((TI), para utilizarla y crear el valor que se necesita.

La empresa debe mantenerse actualizada en tendencias, producción, materiales, ya sea de manera personal o por medio de empresas textileras que manejen estas informaciones en el país.

Un punto importante es la capacidad instalada en la eficiencia de los procesos. Para que no haya tiempos muertos, se debe trabajar al máximo esta capacidad, para evitar pérdida de dinero en la empresa.

Crear o apoyar redes empresariales en el sector, que puedan ofrecer servicios especializados como servicio de Diseño asistido por computador, el trazo por computador, participación en ferias, acceso a la innovación tecnológica.

Se debe mantener información actualizada con los clientes y proveedores, de esta manera el trabajo con los sistemas de información debe ser de manera permanente.

La empresa debe analizar la opción de utilizar la herramienta de gestión Outsourcing, identificando en que aéreas la puede utilizar. Es buena estrategia para trabajar con mano de obra más económica, y mejorar y hacer sostenible el proceso de producción nacional e internacional.

La empresa debe analizar el presupuesto para la nueva nómina de la propuesta, diseñado en un cuadro con los recursos humanos (5) requeridos, y los recursos financieros para mejora en la estructura actual.

10. CONCLUSIONES

-Aplicando la planeación estratégica para CONFTRASAN Ltda., permitió proyectar objetivos a mediano plazo, crear estrategias básicas y proponer alternativas que disminuyan las debilidades y amenazas utilizando las fortalezas y oportunidades de la empresa.

-Realizada la auditoría externa se evaluaron factores como fuerzas económicas, competitivas, sociales culturales, políticas, tecnológicas y legales. Posteriormente se evaluó la matriz POAM la cual arrojó un resultado de 2.57 por lo que se concluye que CONFTRASAN Ltda., presenta una amenaza menor frente al medio externo, donde se destacan oportunidades como política de productividad y competitividad, actitud del entorno. Otorgamiento de crédito. Capacidad negociadora entre otra, así mismo se identificaron amenazas como, mano de obra facilidad de acceso a la tecnología, productos innovadores, competencia, entre otros.

- De la misma forma se evaluó la auditoría interna, analizando factores como: gerencial, de mercados, financiero, de productos y talento humano, por consiguiente, se elaboró la matriz PCI dando como resultado 2.23 representando una debilidad en la parte interna de la empresa, de la misma forma se evidenciaron debilidades en cuanto a organización, dirección, condiciones de trabajo y publicidad y promoción, y fortalezas destacadas son razón de endeudamiento, razón de liquidez razón de actividad entre otros.

-Posteriormente se elaboró el direccionamiento estratégico donde se formuló la misión, visión y valores corporativos. Adicionalmente se efectuó el análisis y selección de estrategias, elaborando la matriz DOFA se identificaron estrategia FO DO FA DA donde se encontró especial foco en cuanto a Consolidación interna, penetración del mercado, desarrollo del mercado y alianzas estratégicas.

- Se analizó la matriz PEEA donde se evaluaron estrategias en cuanto a Consolidación interna, penetración del mercado, desarrollo del mercado y alianzas estratégicas, donde la principal variable fue desarrollo del mercado , le sigue penetración del mercado y por último la consolidación interna.

-Finalmente se seleccionaron las opciones estratégicas basadas en crecimiento, rentabilidad y utilidad, formulando así mismo objetivos, metas, políticas y plan de

acción para cada una de ellas donde se señalan las acciones, los responsables, el tiempo, la inversión y los indicadores, los cuales fueron definidos en los mecanismos de evaluación y seguimiento del mismo

11. RECOMENDACIONES

- ✓ Una vez aprobada la propuesta, deberá realizarse una reunión con todos los miembros de la empresa, para dar a conocer el proyecto e informar como participaran cada uno en la puesta en marcha del mismo.
- ✓ Antes de realizar cualquier acción o proceso de cambio se debe contar con la aprobación por parte de la gerencia de CONFTRASAN Ltda.
- ✓ Las estrategias propuestas en el proyecto deben llevarse a cabo en su totalidad, teniendo en cuenta las nuevas perspectivas del mercado.
- ✓ Se espera que el presente proyecto sirva de guía y apoyo para empresa que presenten deficiencias en la planeación a largo plazo; creando mecanismo de supervivencia y competitividad a través del direccionamiento estratégico.
- ✓ Las metas propuestas en la implementación de cada estrategia deben cumplirse estrictamente, al igual que debe obtener retroalimentación de los resultados.
- ✓ Realizar constantemente la matriz de perfil competitivo o un Benchmarking, para conocer el comportamiento de la competencia.

BIBLIOGRAFIA

BANCO DE LA REPUBLICA. Disponible en: WWW.BANREP.GOV.CO Informes banco república 2010 -2011

BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. INSED. Bucaramanga, Enero, 2005.

BAYONA SARMIENTO Manuel, Evolución de la empresa en Santander

CÁMARA directa. Disponible en: www.camaradirecta.org Informes comportamiento confecciones 2010 -2011

CLAVIJO FRANCO, Juan Bautista. Cartillas de producción. Formación abierta y a Distancia del SENA.

DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas disponible en: www.dane.gov.co Encuesta nacional de hogares

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo editorial LEGIS. Colombia, 1988.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE.

EL ESPECTADOR disponible en: www.el espectador.com

Financiera. Artículos Gestión disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>

GESTIÓN de indicadores disponible en http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. Edit.: Mac Graw Hill. Santafé de Bogotá. Pág.: 9.

<http://www.monografias.com/trabajos16/sector-industrial/sector-industrial.shtml>

HILL CHARLES.W.L Administración estratégica. Mc Graw Hill 1999 Santa fe de Bogotá

JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia, 2000.

MONCAYO M. Lucio, MEZA, Luís Alfonso y RESTREPO, Leónidas. Cartillas de mercadeo. Formación abierta y a distancia.

NIÑO LOPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. IREDI. Bucaramanga. Marzo, 1995.

Planeación estratégica. IREDI. Bucaramanga, Octubre, 1994.

Portafolio de servicios de economía y finanzas disponible en www.portafolio.com/economía/finanzas

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de mercados. FEDI. Bucaramanga, 1994.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Edit.: 3R Editores. Bogotá. Edic: 10ª. 2010.

Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA.

Teoría del océano Azul. Disponible en: www.scribd.com/doc/32574126/Teoria-Del-Oceano-Azul

Ventas y publicidad. FEDI. Bucaramanga, Mayo de 1992.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONFTRASAN LTDA.

Empresa:	
Nombre:	
Edad :	Sexo:

Pregunta 1: La Empresa tiene concretada:	
Visión	
Misión	
Principios	
Políticas	
Objetivos	
Valores	

Pregunta 2: Con que Áreas cuenta la Empresa	
Administrativa	
Financiera	
Productiva	
Calidad	
Contable	
Mercadeo y Ventas	

Pregunta 3: La Empresa cuenta para cada uno de los cargos con:	
Manual de procedimientos	
Manuel de procesos	
Manual de Funciones	

Pregunta 4: Cuáles técnicas de Administración de personal aplica la Empresa.	
Inducción	
Selección	
Contratación	
Capacitación	
Planeación	
Evaluación de desempeño	

Pregunta 5: La Empresa recluta Operarios con:

El Sena	
contratados en periodos anteriores	
Universidades	

Pregunta 6: Lo más importante para la empresa al momento de contratar un operario es:

La experiencia	
La habilidad	
Estudio	

Pregunta 7: La evaluación de desempeño la realiza:

La Supervisora	
Subgerente	
Jefe de Mercadeo	
El jefe de cada Sección	

Pregunta 8: Cuándo la Empresa Planea a qué se le da más importancia

Futuro del Sector	
Objetivos y Metas	
Calidad	
Resultados	
Mercadeo y Ventas	

Pregunta 9: La Empresa estimula al personal con:

Pago incentivos de Producción	
Celebración fecha especial	
Fondo de ahorros	
Subsidio Familiar	
Reconocimientos	

Pregunta 10: La empresa promueve el crecimiento interno a través de:

Posicionamiento de marca	
Buena imagen Empresarial	
Reflejo a nivel externo	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO B. ENCUESTA PARA COMPETIDORES DE LA EMPRESA

Empresa:	
Nombre:	
Edad :	Sexo:

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de ayudar a un estudio sobre e el posicionamiento de la empresa CONFTRASAN LTDA., en la ciudad de Bucaramanga.

1-Cuáles son sus Fortalezas

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2-Cuáles son sus debilidades

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3-Cúal es la visión de la Empresa

4-Qué es lo que hace diferente a CONFTRASAN LTADA de las demás empresas

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION