

**FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
“CONFECCIONES MIGUELÓN DE BUCARAMANGA”**

**LAURA MARÍA GUTIÉRREZ GRANADOS  
LUZ DARY MENDOZA LIZARAZO**



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

**FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
“CONFECCIONES MIGUELÓN DE BUCARAMANGA”**

**LAURA MARÍA GUTIÉRREZ GRANADOS  
LUZ DARY MENDOZA LIZARAZO**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ  
Ingeniero Industrial**

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

**2013**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a Dios por la fortaleza y entereza que me ha dado para enfrentar los retos de la vida como bendiciones.

A mi familia, por sus consejos y palabras de aliento. Gracias por creer en mí y por no permitirme desfallecer; aún en la distancia son ustedes, junto a mi hijo, el motor para seguir creciendo.

A mi amiga y compañera Corena, quien aún en los momentos menos agradables ha sido incondicional y me convence cada día más de que “los amigos se hacen con los años”.

A todos gracias por ser y estar ahí. Dios les devuelva todo lo que han hecho por mí.

***Luz Dari Mendoza Lizarazo***

A DIOS PADRE Todopoderoso, quien con su guía y soporte reflejado en cada etapa de mi vida me permite culminar mi carrera como Profesional en Gestión Empresarial. Él nunca me dejó a un lado y siempre fue mi gran motor llenándome de valor y actitud positiva, siendo mi mayor fortaleza y compañía en momentos de dudas y agotamiento.

A mi hermosa familia quienes están muy orgullosos de mi esfuerzo y son testigos de mis sacrificios en todas las áreas, brindándome el amor y aceptándome tal cual soy; sin ellos no hubiera sido posible y no tendría sentido compartir esta inmensa felicidad.

Dios les bendiga siempre y me permita seguir compartiendo los triunfos con los que más amo.

***Laura María Gutiérrez Granados***

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos nuestros agradecimientos a:

- Dios, por darnos las capacidades tanto intelectuales y espirituales para poder sobrepasar los obstáculos y culminar con nuestra carrera. Sin su ayuda divina no hubiese sido posible.
- Nuestro Director de Proyecto de Grado, Ingeniero a NELSON MORENO, cuyos conocimientos teóricos y prácticos, nos ayudaron a establecer directrices para organizar nuestro Proyecto de Grado.
- A la señora DANERYS DEL ROSARIO, gracias por su aceptación y colaboración con la información suministrada, la cual nos permitió desarrollar esta propuesta de grado, al brindarnos su confianza y tiempo en las extensas visitas a la empresa.
- A nuestros tutores que a lo largo de estos cinco años de formación nos acompañaron, ofreciendo sus conocimientos y también su disposición para formarnos como profesionales idóneas para la labor que desarrollaremos.
- De manera muy especial hacemos un reconocimiento a la Ingeniera MARTHA HERNANDEZ, quien haciendo uso de coordinación y orden, nos brindó la orientación que requeríamos para seguir los lineamientos de la propuesta de grado.
- A todos nuestros familiares y amigos, cuya compañía y apoyo han sido fundamental en los momentos más difíciles.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES	21
1.1 SECTOR DE LAS CONFECCIONES	21
1.1.1 Situación actual	21
1.1.2 Perspectivas del sector textil-confecciones 2010-2032	22
1.1.3 Industria de la confección textil en Bucaramanga	23
1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	27
1.2.1 Reseña histórica	27
1.2.2 Productos	28
1.2.3 Mercados y clientes	33
1.2.4. Estructura orgánica	33
2. ANÁLISIS EXTERNO	35
2.1. FACTOR ECONÓMICO	35
2.1.1 Desempleo	35
2.1.2 Inflación - índices de precios al consumidor IPC	38
2.1.3 Tasas de interés	40
2.1.4 Tratado de libre comercio. (TLC)	42
2.1.5 Contrabando	43
2.1.6 Exportaciones	44
2.1.7 Importaciones	47
2.2 FACTOR COMPETITIVO	48
2.2.1 Alianzas estratégicas	49
2.2.2 Capacidad negociadora de los clientes	50
2.2.3 Tendencias	50
2.2.4 Mano de obra en las confecciones	51
2.2.5 Competencia	52

2.2.6 Nuevos competidores	53
2.2.7 Actitud del entorno (Área Metropolitana de Bucaramanga)	54
2.3 FACTOR SOCIO - CULTURAL	55
2.3.1 Calidad de vida en Colombia	55
2.3.2 Ética y responsabilidad social	58
2.3.3 Población	60
2.3.4 Temas de seguridad	64
2.3.5 Vías de acceso	68
2.3.6 Estilos de vida	69
2.4 FACTOR POLÍTICO – JURÍDICO	71
2.4.1 Política de productividad y competitividad nacional	71
2.4.2 Reforma laboral	72
2.4.3 Reforma tributaria	74
2.4.4 Planes de desarrollo	77
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	78
2.5.1 Sistema de información	78
2.5.2 Nuevos materiales	81
2.5.3 Costo en Tecnología	84
2.5.4 Herramientas de gestión administrativa	85
2.5.5 Facilidad de acceso a la tecnología	86
2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM	87
2.6.1 Selección del grupo Estratégico	87
2.6.2 Lluvia de ideas	87
2.6.3 Elaboración de la Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio. (POAM)	88
3 ANÁLISIS INTERNO	95
3.1 AUDITORÍA GERENCIAL	96
3.1.1 Planeación	96
3.1.2 Organización	98
3.1.3 Dirección	98

3.1.4 Control	100
3.2 AUDITORÍA DE MERCADOS	101
3.2.1 Clientes	101
3.2.2 Ventas	103
3.2.3 Estructura del área de mercadeo	104
3.2.4 Precios	104
3.2.5 Distribución	105
3.2.6 Publicidad y promoción	106
3.3 AUDITORÍA DE LA PRODUCCIÓN	107
3.3.1 Capacidad de producción	107
3.3.2 Proceso de producción	110
3.3.3 Seguridad industrial	111
3.3.4 Mantenimiento	112
3.3.5 Control de calidad	112
3.4 AUDITORÍA FINANCIERA	113
3.4.1 Estados financieros	113
3.4.2 Estructura de costos	113
3.4.3 Índices Financieros	114
3.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	118
3.5.1 Perfil de cargos	119
3.5.2 Clima organizacional	120
3.5.3 Motivación del personal	120
3.5.4 Capacitación	121
3.5.5 Sistema de remuneración	121
3.6 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI)	121
3.6.1 Selección del grupo estratégico	121
3.6.2 Lluvia de ideas	122
3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I.	123
4. DIRRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	130
4.1 MISIÓN	130

4.2 VISIÓN	130
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	131
4.3.1 Responsabilidad	131
4.3.2 El Compromiso	131
4.3.3 Trabajo en equipo	131
4.3.4 Sinergia	131
4.5 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	132
4.5.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA)	132
4.5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA	137
4.5.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE	140
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS	144
5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS	144
5.1.1 Consolidación de mercados actuales	144
5.1.2 Penetración en el mercado	144
5.1.3 Diversificación	144
5.1.4 Solidez interna	145
5.2 OBJETIVOS	145
5.3 METAS	146
5.3.1 Metas asociados a fortalecimiento y solidez interna.	146
5.4 POLÍTICAS	147
5.5 PLAN DE ACCIÓN	149
5.6 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO	159
5.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	159
5.7.1 Indicadores Internos	159
5.7.2 Indicadores de eficiencia y eficacia comercial	161
5.7.3. Indicadores del mercado	161
5.7.4 Indicadores de rentabilidad	162
CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	165
ANEXOS	170

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica de pantalonetas	29
Cuadro 2. Ficha técnica de Capri	30
Cuadro 3. Ficha técnica de bermuda	30
Cuadro 4. Ficha técnica de sudaderas	31
Cuadro 5. Ficha técnica de camiseta polo	32
Cuadro 6. Exportaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$FOB.	46
Cuadro 7. Importaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$CIF	47
Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo MPC	53
Cuadro 9. Tasa de crecimiento población en Colombia	61
Cuadro 10. Proyecciones poblacionales de Santander del 2005 al 2020	62
Cuadro 11. Variables de la Auditoría Externa	87
Cuadro 12. Matriz POAM – Auditoría Externa - Factor económico	89
Cuadro 13. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor competitivo	90
Cuadro 14. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor socio – cultural	91
Cuadro 15. Matriz POAM – Auditoría Externa – factor Político – jurídico	92
Cuadro 16. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor Tecnológico	93
Cuadro 17. Matriz POAM – Auditoría Externa	94
Cuadro 18. Capacidad instalada	108
Cuadro 19. Capacidad utilizada	109
Cuadro 20. Maquinaria y equipos, área de producción	110
Cuadro 21. Razones de liquidez	114
Cuadro 22. Razones de endeudamiento	115
Cuadro 23. Razones de actividad	116
Cuadro 24. Razones de rendimiento	117
Cuadro 25. Variables de la Auditoría Interna	122
Cuadro 26. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI).Auditoría gerencial	124

Cuadro 27. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de mercados	125
Cuadro 28. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de producción	126
Cuadro 29. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría financiera	127
Cuadro 30. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de gestión del talento humano	128
Cuadro 31. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI).	129
Cuadro 32. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. DOFA	135
Cuadro 33. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA	138
Cuadro 34. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.	142
Cuadro 35. Plan de acción Proyecto 1. Reingeniería organizacional	151
Cuadro 36. Plan de acción de proyecto 2. Modernización tecnológica	152
Cuadro 37. Plan de acción de proyecto 2. Modernización tecnológica	153
Cuadro 38. Plan de acción del proyecto 3. Calidad total.	155
Cuadro 39. Plan de acción proyecto 4. Estudio de mercados	156
Cuadro 40. Plan de acción proyecto 4. Estudio de mercados (parte 2)	157
Cuadro 41. Presupuesto estratégico	159
Cuadro 42. Indicadores internos	160
Cuadro 43. Indicadores de eficiencia y eficacia comercial	161
Cuadro 44. Indicadores del mercado	162
Cuadro 45. Indicadores de rentabilidad	162

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Organigrama propuesto de Confecciones Miguelón	34
Gráfico 2. Tasa de desempleo Enero _ Marzo de 2010 a 2012	36
Gráfico 3. Exportaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$FOB	46
Gráfico 4. Importaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$CIF	48
Gráfico 5. Tasa de crecimiento población en Colombia	62
Gráfico 6. Proyecciones poblacionales de Santander del 2005 al 2020	63
Gráfico 7. Vector direccional de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA	139

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formato para diagnóstico estratégico	171
Anexo B. Encuesta dirigida a clientes actuales	182
Anexo C. Resultados Obtenidos en el Sondeo Dirigido a Clientes más Representativos de “Confecciones Miguelón”	186
Anexo D. Plano actual de distribución de planta	199
Anexo E. Estados Fiancieros 2010 - 2011	202

## RESUMEN

**TITULO: FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “CONFECCIONES MIGUELÓN” DE BUCARMANGA.\***

**AUTORES: MENDOZA LIZARAZO Luz Dari  
GUTIÉRREZ GRANADOS Laura María \*\***

**PALABRAS CLAVES:** Confecciones, Formulación, Planeación, estrategias, análisis externo, diagnóstico interno, ropa deportiva.

### **DESCRIPCIÓN:**

El presente proyecto, Formulación de una planeación estratégica en la empresa “**Confecciones Miguelón**”, cuya principal función es la de ensamblar camisas, camisetas, toldillos, sudaderas, pantalonetas, para terceros, se basó en el desarrollo de estrategias traducidas en acciones a resolver los problemas en todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa; deja notar una organización familiar que los caracteriza por su empírica formación pero con amplia experiencia y conocimiento del sector, con baja por no decir nula planeación que oriente sus acciones a afrontar los diferentes cambios que trae el entorno de manera más pro activa y no reactiva, es decir, pasar de una planeación de corto plazo a una planeación de mediano y largo plazo.

La evaluación externa, para el sector textil y de las confecciones, y principalmente para Confecciones Miguelón, es negativo al obtener un puntaje total de 2.56, donde los factores amenazantes son el económico, competitivo y socio cultural, frente a las oportunidades que ofrecen los factores político-jurídico y tecnológico. En su análisis de perfil institucional se considera una debilidad mayor, donde alcanzó un puntaje total acumulado de 2.05, arrojando falencias en las capacidades gerenciales, de mercados, financiera y de gestión del talento humano, frente al factor de producción calificada como una fortaleza mayor.

Las estrategias a implementar en su orden, Consolidación en los mercados actuales, Penetración en el mercado, Diversificación, y en cuarto lugar la estrategia de solidez interna. Se enfocó hacia el desarrollo e implementación de los siguientes proyectos estratégicos: Reingeniería organizacional, Modernización tecnológica, Calidad total, y Estudio de mercados, que han de integrar el plan estratégico, que responderán al cumplimiento de su misión, visión y objetivos corporativos, que contribuirá al fortalecimiento interno, la productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado de las confecciones.

---

\*Proyecto de grado.

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Directora: Ing. Norma Yolanda Hernández

## ABSTRACT

**TITLE:** \*DEVELOPING A STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY “CONFECCIONES MIGUELON” IN BUCARMANGA.\*

**AUTHORS:** LUZ DARI MENDOZA LIZARAZO,  
LAURA MARÍA GUTIÉRREZ GRANADOS\*\*

**KEYWORDS:** Apparel, Design, Planning, strategies, external analysis, internal diagnostics, sportswear.

### DESCRIPTION:

This project formulation of a strategic planning in the company “**Confecciones Miguelón**”, whose main function is to assemble shirts, t-shirts, mosquito nets, sweatshirts, shorts, for third parties, it was based on the development of strategies translated into actions to resolve problems in every functional area of the company, shows a family organization and the santanderean entrepreneurship, characterized by the empirical training but with great experience and industry knowledge, with low but not zero planning to guide their actions to address the different changes that the environment brings in a more proactive way rather than reactive, to say, to move from a short-term planning to planning medium and long term.

The external evaluation for textiles and garments, mainly for Confecciones Miguelón, is negative to obtain a total score of 2.56, where the threatening factors are the economic, competitive and social cultural, compared to the opportunities that offers the political and legal and technological factors. In its institutional profile analysis it is considered a major weakness, reaching a cumulative total score of 2.05; casting flaws in the managerial abilities, of financial markets and talent management, toward the production qualified factor as a greater strength .

The strategies to establish in its order are the consolidation in existing markets, market penetration, diversification, and the internal strength strategy. It is focused on the development and implementation of the next strategic projects as organizational reengineering, technological modernization, total quality, and market research, to integrate the strategic plan, which will respond to fulfill its mission, vision and corporate objectives, which contribute to the internal strengthening, productivity, competitiveness and market positioning of the garments.

---

\*Draft grade

\*\* Institute of Regional Outreach and Distance Education. Director: Engineer: Norma Yolanda Hernández

## INTRODUCCIÓN

La empresa “Confecciones Miguelón”, fue fundada en 1.990, por sus propietarios, Miguel Cristancho y Danerys del Rosario Manjarres Vásquez, registrándose en Cámara de Comercio en el año de 2.003, cuyo objeto social principal es la confección de ropa de vestir a terceros, con Nit N° 49653016 – 8, ubicado en la actualidad en la carrera 17 N° 34 – 51 oficina 203, de Bucaramanga.

La principal función es la de ensamblar camisas, camisetas, toldillos, sudaderas, pantalonetas, actividad por la que facturan en promedio un total de \$34.492.500 mensuales; su principal fortaleza es la experiencia y cumplimiento en la elaboración de este tipo de prendas; cuenta en la actualidad con personal calificado y capacitado en cada uno de los procesos y su labor durante éstos años, le aseguran la permanencia de más de 100 clientes principalmente en zonas de la Costa, Sur de Bolívar, Villavicencio, Montería y los Llanos, principalmente Arauca, Barrancabermeja y Bucaramanga

Desde el punto de vista gerencial y administrativo, deja notar una organización familiar con empuje santandereano, que los caracteriza por su empírica formación pero con amplia experiencia y conocimiento del sector de las confecciones, con baja por no decir nula planeación que oriente sus acciones a afrontar los diferentes cambios que trae el entorno de manera más pro activa y no reactiva.

La falta de planeación no le ha permitido desarrollarse y alcanzar un nivel más competitivo ante la alta oferta de ropa deportiva existente en Bucaramanga, motivo por el cual no ha logrado la solidez y mayor reconocimiento en este mercado.

La problemática planteada, hace necesario la formulación de una planeación estratégica en la empresa “Confecciones Miguelón”, es decir, pasar de una planeación de corto plazo a una planeación de mediano y largo plazo, que permita

formular estrategias para lograr aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar las amenazas y debilidades. Proceso que deberá estar cimentado en un trabajo participativo de todos los trabajadores de la compañía, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y a favor de la organización.

La planeación estratégica, se desarrolló en cinco etapas: La primera consta de un análisis de la situación actual de la empresa en su entorno para saber su comportamiento desde su inicio de actividades hasta hoy. La segunda comprende el análisis del entorno para identificar mediante herramientas de análisis, las oportunidades y amenazas que les ofrece el medio y que afecta positiva o negativamente al sector o subsector y a la empresa, y con ellos desarrollar la matriz DOFA.

En una tercera etapa, se elaboró un diagnóstico interno, en todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa, para el cual se elaboró la matriz de perfil interno con el fin de precisar las debilidades y fortalezas para enfrentar su entorno.

Posteriormente se elaboraron la diferentes matrices, como la D.O.F.A y competitiva, para identificar el escenario de operación de “Confecciones Miguelón”, con el fin de conocer su situación actual.

Finalmente se formuló el direccionamiento estratégico y el perfil competitivo que permitió la toma de decisiones efectivas, basadas en la misión, la visión y valores corporativos. Igualmente se definió para cada una de las estrategias los objetivos, metas, políticas, acciones y proyectos estratégicos, mediante la elaboración de un plan de acción, señalando las actividades, responsable, tiempo, indicadores de gestión y presupuesto

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 SECTOR DE LAS CONFECCIONES

**1.1.1 Situación actual.** La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada. El sector de las confecciones al cierre del 2011 representa el 8% del producto interno bruto (PIB) manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.<sup>1</sup>

La producción de textiles y confecciones en Colombia se ha incrementado en los últimos años. Entre el 2003 y 2010, la producción tuvo un crecimiento promedio anual de 8% y compuesta de 3%. En el 2010 la industria textil creció en un 7%, jalonada especialmente por la demanda interna y en 2011 podría cerrar con un crecimiento del 13%, correspondiente 9% en textil y 4,1% en confecciones.<sup>2</sup>

En Colombia se evidencia una tendencia creciente de importar productos de textiles y fibras de algodón para abastecer la demanda interna de los confeccionistas colombianos, esto demuestra la oportunidad que existe en Colombia para invertir en la producción de dichas fibras. Entre el 2009 y el 2010, las importaciones crecieron más de un 30% y a primer semestre de 2011 se registraba un crecimiento del 75% con respecto al mismo periodo en 2010.<sup>3</sup>

Los principales destinos de exportación de textiles de Colombia son Ecuador, Venezuela (decreciendo) y Perú. Con la aprobación del TLC con EE.UU se espera

---

1 Proexport Colombia. Inversión en el sector Textil y Confección en Colombia [en línea]. 2011. [Consultado el 23 de abril del 2012, 9:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL: <<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>

<sup>2</sup> Ibíd.

<sup>3</sup> Ibíd.

un incremento en las inversiones para el 2012 de EE.UU, Brasil, China, entre otros. Los centros de mayor producción de textiles son Cundinamarca representando aproximadamente el 47% de la producción nacional, y Antioquia representando un poco más del 41%.<sup>4</sup>

**1.1.2 Perspectivas del sector textil-confecciones 2010-2032.** Si bien el sector textil confecciones ha enfrentado una de las peores crisis en los últimos tres años, hoy tiene la oportunidad de asegurar la posición del sector en el mercado local e internacional, avanzando en el Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual busca generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032.<sup>5</sup>

Para lograr dicho posicionamiento y participación en nuevos mercados, el sector textil-confección debe generar habilidades que le permitan superar los factores que amenazan al sector.

- Generar habilidades que le permitan desarrollar y comercializar productos y servicios de valor agregado para lo cual es necesario desarrollar y mantener personal capaz de identificar tendencias de mercado, desarrollar colecciones, crear y posicionar marcas.
- Generar innovaciones de procesos y productos siempre y cuando su implementación sea viable en materia comercial y de producción.
- Habilidades que permitan lograr reconocimiento internacional en oportunidad de entrega, a través de personal capacitado en el manejo de equipos de manera

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

eficiente y confiable, adquisición de tecnología avanzada y esfuerzos en investigación, pensando siempre en la mejora de los procesos.

- Y habilidades para producir y exportar con costos y calidad adecuada, lo que llevaría a la reducción de la informalidad y el contrabando en el mercado local.

En el corto plazo 2009 – 2012, Colombia debe incrementar su presencia en otros países de la región, en un esfuerzo de diversificación de mercados, mientras trabaja en el fortalecimiento de la producción de paquete completo con productos y servicios de valor agregado y en la creación de redes de investigación y desarrollo; en el mediano plazo 2013-2019, aprovechando los resultados de las redes de investigación y desarrollo y su portafolio de productos y servicios de valor agregado, la industria colombiana podrá aumentar la penetración en los mercados donde tiene ya presencia, logrando así establecer una posición de liderazgo en las Américas; por último, la industria hará uso de la reputación, experiencia y habilidades que ha adquirido en las fases anteriores, para competir en mercados globales con productos diferenciados.<sup>6</sup> (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009). En el último trimestre de 2011 el incremento de la producción fue de 4,7%.<sup>7</sup>

**1.1.3 Industria de la confección textil en Bucaramanga.** Bucaramanga ocupa el primer lugar en fabricación de ropa infantil: existen 878 microempresas dedicadas a esta actividad. Anualmente se realiza la feria exportadora Exposición Internacional de Moda Infantil (EIMI), única especializada en este tema en Latinoamérica, que por sus éxitos ha dado a la ciudad el nombre de “capital de la moda infantil”. También se cuenta con talleres de diseño de moda y fabricación

---

6 Ibid.

7 Ibid.

de prendas para vestir a las mujeres jóvenes y adultas, acordes a sus diferentes roles sociales.<sup>8</sup>

Hasta en sitios tan distantes como Israel, los niños y las niñas lucen hoy vestidos “Made in Bucaramanga”. Esta labor textil se convirtió en la segunda industria manufacturera de Santander, en donde antes que una empresa, es una tradición que ahora se pasa de generación a generación. Así ocurre con las cortadoras de Piedecuesta, o las armadoras de Floridablanca, pero también en Zapatoca, donde manos viejas o jóvenes crean hermosos bordados que son la “marca registrada” de las prendas infantiles de Bucaramanga.<sup>9</sup>

La especialización en moda infantil del sector, la calidad de los productos, su trayectoria exportadora y la existencia de un escenario comercial como EIMI, que les ha permitido a las empresas tener contacto con compradores internacionales para hacer negocios y fortalecer relaciones comerciales exitosas a largo plazo, son las claves de la evolución del sector<sup>10</sup>.

El sector de confecciones es el segundo exportador en la región, y más del 56 por ciento de la producción es vendida externamente. Por eso no es extraño encontrar modelos bumangueses en prestigiosos catálogos de ropa de niños y niñas de Estados Unidos, el principal comprador, pero también de Inglaterra, Alemania, Suecia y hasta Israel.

Para atender el mercado nacional, el volumen actual de producción promedio por mes es de 17.667 unidades para cada una de las medianas empresas, 6.585

---

8 Prospectiva del sector de las confecciones en Bucaramanga y su Área Metropolitana [en línea]. 2012. [Consultado el 9 de abril del 2012, 7:15 a.m.]. Disponible en Internet: <URL: <<http://www.Semana.com>

9Ibíd.

10Ibíd.

unidades para cada una de las pequeñas empresas y 1.431 unidades para cada una de las microempresas.<sup>11</sup>

Los tres eventos del sector de la moda de la región han logrado superar barreras e intereses particulares para consolidarse y hacer en julio lo que se conoce como Modaexpo Santander 2011. A pesar de que cada una (Santander Fashion Week, Eimi y Expoasoinducals) de las muestras comerciales se realiza en días diferentes, los gremios de la moda, las confecciones, accesorios, calzado y joyería, así como las instituciones gubernamentales se han unido en torno al propósito de convertir a Bucaramanga en un referente de la moda en cada uno de estos renglones.<sup>12</sup>

Las tres ferias, además se constituyen en un punto de partida para la producción de estos importantes sectores de la economía local, los cuales generan más de la mitad del empleo en la Bucaramanga. Formalmente se encuentran registradas más de 2.500 empresas que generan unos 50.000 empleos directos en Bucaramanga y su Área Metropolitana, pero los representantes gremiales estiman en más de 10.000 talleres satélites y famiempresas que aportan a los sectores que no aún están formalizadas.<sup>13</sup>

En total “Santander Fashion Week”, “Eimi” y “Expoasoinducals” suman más de 800 productores del oriente colombiano, así como de otras regiones que este año participan como expositores, quienes recibirán la visita de unos 300 compradores de una veintena de países, además de los mayoristas nacionales.

En diálogo con Luisa Fernanda Montero,<sup>14</sup> del Periódico 15 de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, manifiesta que Santander cuenta con un talento que

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*

<sup>12</sup> Unab. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Periódico 15. Edición 229. 2.011

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> *Ibíd.*

permitirá alcanzar las expectativas para un sector complejo como es el de la cadena textil confección y que se resume en:

- Santander ha evolucionado desde los jóvenes estudiantes hasta de los diseñadores que ya tienen una trayectoria importante, quienes se están actualizando con las tendencias que ofrece el mundo respecto a las texturas, los colores, los cortes, las siluetas, sobre todo de Europa, que es la principal proponente de moda.
- En Bucaramanga éste es un sector tradicional que se ha diferenciado. La trayectoria ha sido hacia la línea infantil, sin embargo prendas de vestir femeninas y masculinas han ido adquiriendo mayor importancia.
- La moda que se propone desde Santander<sup>15</sup> son prendas con alto valor agregado, es decir, prendas pintadas, bordadas o con sobrepuestos. No son prendas diseñadas, cortadas y desarrolladas en serie, sino que siempre tienen un valor agregado con accesorios que hacen que el atuendo sea diferente.
- Normalmente el enfoque de las diseñadoras es hacia el mercado nacional, sin embargo el evento (SFW) trae compradores de Centroamérica, de Estados Unidos y para el tema de la joyería trae compradores de Suramérica y Europa.
- El crecimiento no es muy representativo, porque en las cifras del Producto Interno Bruto no marca y en las exportaciones tampoco, pero el impacto que tiene en la región es principalmente en la generación de empleo, e incluso en lo relacionado con el marketing territorial y el turismo. Hay otros sectores que se activan con esta industria, porque Bucaramanga con el SFW se convierte en el centro de la zona oriente.

---

15 Ibid.

- Se tienen diseñadoras muy importantes como Maritza Navarro que genera un impacto muy fuerte en la región, no solo por la trayectoria que tiene, sino porque vende no sólo en el mercado nacional, sino que también exporta y ha abierto mercado en México.
- En conclusión para Santander Fashion Week el año 2010 fue muy especial, es un evento de competitividad y las pasarelas son una herramienta de mercadeo que impulsa al diseñador a hacer presencia de marca. Lo que se hizo el año pasado fue decirles: se quiere mirar qué pasa con los negocios.<sup>16</sup>

## **1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

**1.2.1 Reseña histórica:** La empresa “Confecciones Miguelón”, fue fundada en 1990 por el señor Miguel Cristancho con el apoyo laboral de su esposa y dos operarias, y unos recursos tecnológicos mínimos. La línea de producción se basaba en confeccionar medio fondos o enaguas.

Para 1992 compraron una máquina fileteadora e incursionaron en un nuevo producto: los toldillos.

En el 2003, después de años difíciles que tuvieron que afrontar, obtienen su registro mercantil como empresa unipersonal y la ampliación de su capacidad de producción, gracias al aumento de su personal operativo y a la adquisición de nuevas máquinas de producción para la elaboración de camisetitas en tela turín blanca o en lanilla.

En el 2008 la empresa se traslada a la actual sede que ofrece mayor espacio para el desarrollo de las actividades productivas.

---

<sup>16</sup> Ibid.

En el 2009 se tramita crédito ante la Fundación de la Mujer, para la compra de activos y capital de trabajo, y ampliar así nuevamente su planta de producción.


Desde el 2010, la empresa ha incrementado sus clientes en 20 por ciento cada año en promedio, gracias a la apertura de nuevos mercados como Arauca y Villavicencio, y a la calidad de la ropa deportiva que producen.

**1.2.2 Productos.** De acuerdo con su razón social la empresa de confecciones “Miguelón”, pertenece al sector secundario de la economía como es la industria manufacturera y hace parte del clúster textil y de la confección de prendas de vestir para terceros. De acuerdo con el registro en Cámara de Comercio, la actividad comercial de Confecciones Miguelón, es la confección de ropa de vestir a terceros.

Ensamblar prendas a terceros es ensamblar la prenda completa o partes de ella como cuellos, bordados, plisados, entre otros. Se denomina ensamblar, porque las empresas le entregan a Confecciones Miguelón, las materias primas, telas, o partes de prendas para armar; dependiendo de lo que el cliente quiera, puede ser ensamblar camisetetas, bermudas, toldillos, pantalones; el cliente solo entrega la tela y la empresa Confecciones Miguelón corta las piezas y posteriormente las une, revisa los acabados y pule las prendas; para estos procesos tiene personal asignado para cada tarea: en promedio dos personas cortan las piezas, dos las unen por los hombros, dos unen los cuellos, dos pegan las mangas, dos cierran las camisetetas, dos se encargan de hacer los dobladillos, y una se encarga de despeluzar o deshilar y la última revisa el perfecto estado de la prenda.


Los productos que ensamblan se presentan a continuación:

Cuadro 1. Ficha técnica de pantaloneta

<p><b>Definición</b></p>	<p><b>Pantaloneta:</b> es un pantalón corto utilizado para hacer deporte. Se diferencia del pantalón en su longitud: la prenda suele cubrir hasta las rodillas (4 dedos sobre la pierna), y no hasta los tobillos. La pantaloneta suele usarse con fines deportivos, siendo el baloncesto el principal deporte en el que se usa.</p> <p><b>Pantaloneta corta emperchada:</b> pantalones cortos diseñados por encima en tela de algodón y al revés tela de lana.</p>
<p><b>Diseño</b></p>	
<p><b>Tallas</b></p>	<p>Tallas: S-M-L-XL-XXL</p>
<p><b>Material</b></p>	<p>Variedad de telas: Algodón y el revés tela de lana</p>
<p><b>Colores</b></p>	<p>Rojo, Blanco, negro, gris, estampados</p>


Fuente: Confecciones Miguelón.

Cuadro 2. Ficha técnica de Capri

<b>Definición</b>	<b>Capri:</b> pantalón corto que va hasta media pierna. Son más utilizados por las mujeres jóvenes.
<b>Diseño</b>	
<b>Tallas</b>	Para dama de la 6-8-10-12-14
<b>Material</b>	Licra
<b>Colores</b>	Rojo, Blanco, negro, gris.

Fuente: Confecciones Miguelón.

Cuadro 3. Ficha técnica de bermuda

<b>Definición</b>	<b>Bermuda:</b> pantalón deportivo que va hasta la rodilla.
<b>Diseño</b>	
<b>Tallas</b>	Para dama de la 6-8-10-12-14
<b>Material</b>	Jean y licra
<b>Colores</b>	Tonos neutros y tostados, juveniles.


Fuente: Confecciones Miguelón.

Cuadro 4. Ficha técnica de sudaderas

<b>Definición</b>	<p><b>Sudaderas:</b> Prenda de vestir de algodón u otro tejido ligero; consta de tres piezas: pantaloneta, pantalón largo y buzo (puede tener gorro o no), y que generalmente se usa para hacer deporte.</p> <p>Este tipo de prenda se produce tanto para hombres como para mujeres, ya sean niños o jóvenes.</p>
<b>Diseño</b>	
<b>Tallas</b>	<p>Para dama de la 6-8-10-12-14</p> <p>Caballeros S-M-L-XL-XXL</p>
<b>Material</b>	<p>Algodón, licra.</p>
<b>Colores</b>	<p>Tonos neutros y tostados, juveniles.</p>

Fuente: Confecciones Miguelón.

Cuadro 5. Ficha técnica de camiseta polo

<p><b>Definición</b></p>	<p><b>Polos:</b> Camisa corta y con mangas anchas. Prenda interior o deportiva que cubre el tronco, generalmente sin cuellos, fabricados en tela lacost.</p> <p>Camisetas esqueleto</p> <p>Camisetas con cuello redondo</p> <p>Camisetas en lanilla</p> <p>Camisetas polo con cuello: El cuello lo ensamblan otras microempresas.</p>
<p><b>Diseño</b></p>	
<p><b>Tallas</b></p>	<p>Para dama de la 6-8-10-12-14</p> <p>Caballeros S-M-L-XL-XXL</p>
<p><b>Material</b></p>	<p>Algodón</p>
<p><b>Colores</b></p>	<p>Blanco de rallas, tonos neutros, fuertes y tostados, juveniles y más adultas.</p>

Fuente: Confecciones Miguelón.

Además ensamblan: Toldillos, Bermudas, Jersey o chaqueta deportiva a veces con capucha, Impermeables (chaqueta deportiva que evita contacto con humedad), emperchados (atuendo deportivo hecho con tela de algodón por encima y al revés con tela de lana).

**Atributos diferenciadores.** El principal atributo diferenciador de Confecciones Miguelón, ensambladora de prendas, es la calidad en los procesos de los trabajos realizados y la entrega a tiempo de los mismos.

De acuerdo con la opinión de sus propietarios -Miguel Cristancho y su esposa Danerys- su principal factor diferenciador es su experiencia en la confección de prendas por más de 22 años, donde se ha constituido como una empresa reconocida por su servicio.

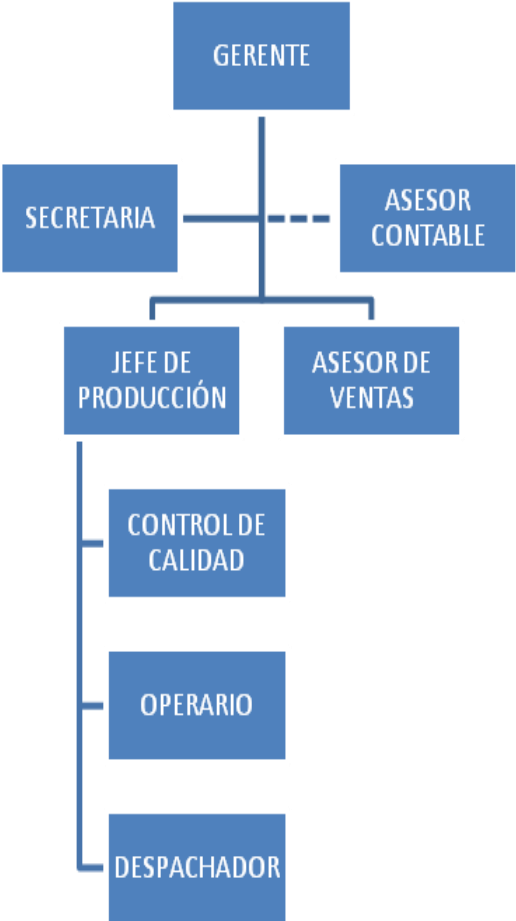
**Calidad:** En el servicio, al emplear mano de obra calificada y con amplia experiencia, equipos y maquinaria actualizados para todas y cada una de las etapas del proceso, caracterizándose por el cumplimiento, la responsabilidad y la entrega oportuna.

Además su permanente capacitación al personal, le permite ofrecer una excelente calidad en sus procesos. Se destacan por el cumplimiento y la responsabilidad en la entrega oportuna de sus labores delegadas. Sus precios son muy competitivos; por el manejo de grandes volúmenes, se dan descuentos especiales.

**1.2.3 Mercados y clientes.** Confecciones Miguelón hace presencia en otras zonas como: La zona sur de Bolívar, Villavicencio, Montería, y Arauca. La empresa Tierra Santa es el cliente más representativo pues tiene almacenes en Barranquilla, Neiva, Valledupar, Maicao, Bucaramanga, Magangué, y Barrancabermeja.

**1.2.4. Estructura orgánica.** Desde el punto de vista organizacional, Confecciones Miguelón está organizado así: un gerente, una secretaria, un asesor contable, un jefe de producción, un control de calidad, un despachador, 15 operarios, y un asesor de ventas. A continuación se presenta el organigrama propuesto de acuerdo a dichos cargos:

Gráfico 1. Organigrama propuesto de Confecciones Miguelón



Fuente: Confecciones Miguelón

## 2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo del sector de confecciones comprende los factores: Económico, Competitivo, Socio – Cultural, Político – Jurídico y Tecnológico.

### 2.1. FACTOR ECONÓMICO

Las variables a considerar en el factor económico son: Desempleo, Inflación, Tasas de interés, el Tratado de Libre Comercio (TLC), Exportaciones, e Importaciones.

**2.1.1 Desempleo.** La tasa de desempleo en Colombia en el 2011 fue de 12,4% frente a 13% del 2010. En el trimestre enero – marzo de 2012, la tasa de desempleo se ubicó en 11,6%; para ese periodo de referencia, el número de desocupados disminuyó en 83 mil personas. En marzo, entretanto, la tasa de desempleo a nivel nacional fue 10,4%, frente a 10,9% en marzo de 2011; durante el mes, el número de desocupados disminuyó 19 mil personas, situándose en 2.370.000 personas.<sup>17</sup>

El gráfico 2, representa el comportamiento de la tasa de desempleo de Enero a Marzo en el periodo de 2010 a 2012. Donde su tendencia es a la baja, es así que en el 2010 fue de 13%, 2011 alcanzó el 12,4% y para el 2012 fue de 11,8% en el mismo periodo.<sup>18</sup>

Su bajo desempeño se le atribuyó gran responsabilidad al fuerte invierno vivido en el último trimestre del año 2012, el cual causó grandes problemas de infraestructura, industrias y en la economía del país. Sin embargo el mercado

---

<sup>17</sup>DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Principales Resultados Del Mercado Laboral. Marzo De 2012

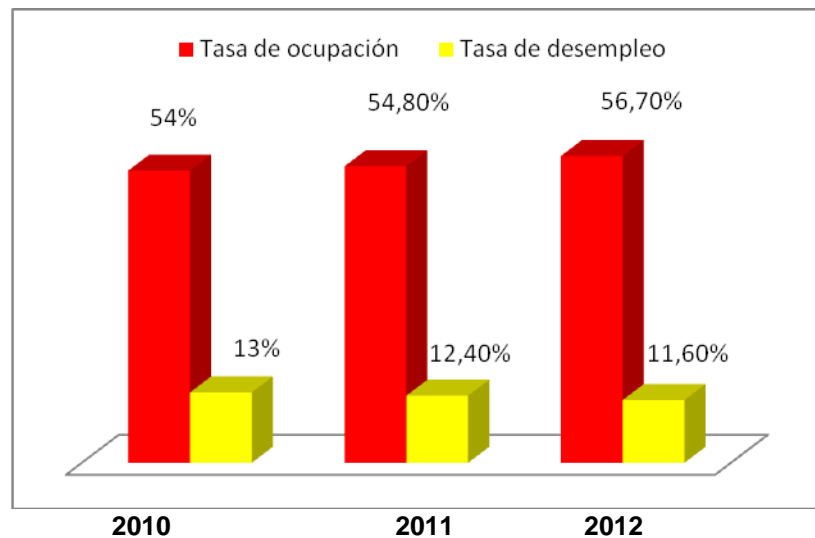
<sup>18</sup>Ibíd.

laboral tiende a mejorar y se espera que alcance niveles de desempleo cada vez menores, al mismo tiempo se destaque el debilitamiento en la creación de empleo junto con un recrudecimiento de la desocupación y una elevación en el subempleo.

En Colombia el desempleo tiene ingredientes básicos como los paros forzosos o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo adecuado. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema.

El Área Metropolitana de Bucaramanga logró cerrar el 2011 como una de las cuatro ciudades del país con menos desempleo, según lo revelaron las cifras de la Encuesta Integrada de Hogares, publicada por el Departamento Administrativo de Estadística. DANE.<sup>19</sup>

Gráfico 2. Tasa de desempleo Enero \_ Marzo de 2010 a 2012



Fuente: DANE.<sup>20</sup>

<sup>19</sup>Ibíd.

<sup>20</sup>Ibíd.

Entre enero y diciembre de 2011 la tasa de desocupación de Bucaramanga y el área metropolitana fue de 9,6%, una cifra que se ubica muy por debajo de la tasa de desocupación nacional que cerró el año en 10,8%.<sup>21</sup> En el país el último trimestre cerró con una tasa de desempleo de 9,3%, una cifra histórica para un tercer trimestre en Colombia. En el área, la tasa se ubicó en 9% el último trimestre del año.<sup>22</sup>

En cuanto al subempleo subjetivo, un indicador de la informalidad y la satisfacción de las personas ocupadas con sus trabajos, la Ciudad Bonita es de las zonas urbanas con tasas más altas. Mientras que en 2011 la tasa de subempleo subjetivo en Colombia fue de 31,5%, en el área metropolitana esta llegó a 34,8% y entre las zonas urbanas del país es la segunda con mayor informalidad.

Esta cifra indica el porcentaje de población económicamente activa que está buscando trabajo. En el país la TGP en 2011 fue de 66,7%, y en el Área Metropolitana fue de 70%, también una de las más altas del país.

En el área Metropolitana de Bucaramanga, el 46% de la población trabaja como independiente, por cuenta propia. Con respecto al último trimestre de 2010, en el mismo periodo de 2011 se registraron 8 mil personas más laborando bajo esta modalidad.<sup>23</sup>

En Bucaramanga el sector que más se destacó por la creación de nuevos puestos de trabajo fue el de la industria manufacturera, donde se registraron 113 mil ocupados en el último trimestre de 2011, un incremento de 16 mil personas con

---

<sup>21</sup>Ibíd.

<sup>22</sup>Ibíd.

<sup>23</sup>CELEDON. Bucaramanga cierra 2011 como la cuarta ciudad con menor desempleo. [en línea]. 2012. [Consultado el 01 de febrero del 2012, 10:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL: <<http://www.vanguardia.com/economia/local/141569-bucaramanga-cierra-2011-como-la-cuarta-ciudad-con-menor-desempleo>

respecto al mismo periodo de 2010. Comercio y construcción fueron los sectores que le siguieron a la industria en el volumen de puestos de trabajo creados.

Sin embargo en el último año el desempleo en Colombia, Santander y Bucaramanga ha tenido una tendencia descendente, por lo tanto sigue ocasionando un deterioro 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. Este factor puede tener un doble calificativo: por un lado se puede considerar como una amenaza para “Confecciones Miguelón” porque al consumidor final, que está desempleado, se le dificulta invertir en la compra de sus productos; por otro lado, este factor se puede convertir en una oportunidad para la empresa porque logrará conseguir personal calificado para cualquier área de la empresa a bajo costo; dadas las condiciones actuales de desempleo en el orden nacional, regional y local, se puede considerar esta variable como una amenaza menor porque persiste el bajo poder adquisitivo del consumidor final.

**2.1.2 Inflación- índices de precios al consumidor IPC.** De acuerdo a información registrada por el Banco de la República a marzo de 2012, la inflación anual se situó en 3,4%, cifra inferior en 30 puntos básicos a la registrada en diciembre pasado. El descenso en la inflación anual se viene registrando desde octubre, mes cuando alcanzó el mayor registro de 2011 (4%).<sup>24</sup>

La desaceleración de la inflación observada en el primer trimestre de 2012 se explicó principalmente por el menor ritmo de aumento en los precios de los alimentos. Este grupo, que había sido afectado por factores climáticos, pasó de aumentar anualmente 5,3% en diciembre a 4,6% en marzo.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Banco de La República. “Situación actual y perspectivas de la economía colombiana” Bogotá, 28 de mayo de 2012

<sup>25</sup> Ibíd.

El IPC sin alimentos, al igual que el resto de medidas de inflación básica, se mantuvo en el primer trimestre relativamente estable alrededor del 3%, después de haber tenido una tendencia ascendente desde mediados de 2010.<sup>26</sup>

Dentro del IPC sin alimentos, el grupo de regulados redujo su crecimiento anual en el primer trimestre. El rubro de transables registró una leve desaceleración, que puede ser atribuida en parte a la apreciación del peso observada en los meses recientes. Por su parte, en el IPC de no transables se observó una lenta aceleración, explicada por el comportamiento de los arriendos, los cuales vienen presentando mayores aumentos desde junio de 2011.

La menor inflación, al igual que las acciones de política monetaria ejecutadas por la Junta Directiva del Banco de la República, contribuyeron para que las expectativas de inflación descendieran a lo largo del primer trimestre. A mediados de abril las diferentes medidas de esta variable se situaron entre 3% y 3,5%. Cabe esperar que dichas expectativas converjan hacia la meta de inflación de largo plazo (3%).<sup>27</sup>

Los pronósticos de corto plazo sugieren que para el segundo y tercer trimestre de 2012 la variación anual del IPC de alimentos podría mantenerse en una tasa menor que la registrada en marzo. De continuar el fuerte dinamismo de la demanda agregada, se presentaría una presión alcista en los precios, especialmente en los no transables. El IPC de transables, por su parte, continuaría registrando tasas de crecimiento anual inferiores al 3%. El grupo de regulados registraría una tasa de variación anual ligeramente superior al dato observado en marzo. Con todo ello, es muy probable que al finalizar 2012 la inflación se sitúe en

---

<sup>26</sup> Ibíd.

<sup>27</sup> Ibíd.

una tasa inferior a la observada en diciembre de 2011 y más cercana a la meta de largo plazo (3%).<sup>28</sup>

Se espera que el crecimiento de este factor 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, 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.

Un crecimiento bajo de la inflación, para el sector de la confección textil es favorable, ya que los incrementos en los bienes e insumos y materias primas y costo de mano de obra no subirán tanto, y podrán dar precios competitivos a la hora de traducir los costos de producción de su portafolio 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; tomando en cuenta la capacidad de compra de los colombianos se considera esta variable como una amenaza mayor para los planes de crecimiento y cobertura nacional de la empresa Confecciones Miguelón.

**2.1.3 Tasas de interés.** 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.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

El incremento de enero pasado, es que en diciembre las tasas de interés reales (descontando el IPC sin alimentos) para créditos de consumo (15,4%) hipotecario (9,6%) y comercial (8,2%), cifras inferiores a los promedios observados desde el año 1998. Y los mayores aportes al desempeño de la cartera en 2011, lo hizo la modalidad de crédito comercial y de consumo, las cuales representan el 90% del saldo de la cartera total. Vale recordar que hace un año, el dos de Febrero de 2011, la TIB fue de 3,02% frente a la que rigió en Febrero de 2012 que fue de 5,01%.<sup>30</sup>

Por otro lado, el Banco señala que el crédito continúa incrementándose aceleradamente. De hecho, a mediados de enero de 2012 la variación anual de la cartera neta del sistema financiero era de 22,6%, y el de la liquidez monetaria ampliada de 17,9% anual, y han rondado por estos niveles que son muy superiores a la inflación durante los últimos meses. Igualmente el Banco indica que los índices de precios de la vivienda siguen en niveles históricamente altos y que el promedio de la inflación básica ha vuelto a subir y supera el 3%.

Mientras tanto las tasas de interés siguen con tendencia ascendente. La DTF (CDT a 90 días) pasó de 3,4% efectivo anual en el 2011 a 4,9% hace tres meses y a 5,2% a mediados de enero de 2012. La del crédito ordinario de 10% hace un año, a 11,4% hace tres meses y a 12,2% a mediados de enero. Y la del crédito de consumo de 17,8% hace un año a 18,5% hace tres meses y a 20,6% a mediados de enero.<sup>31</sup>

El aumento de las tasas de interés se debe a una política del Gobierno Nacional, para frenar la demanda y consumo de los hogares que, aunque no está

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*

<sup>31</sup> *Elespectador.com*. Banco de la República subió su tasa de interés. [en línea]. 2012. [Consultado el 24 de febrero del 2012, 02:00 p.m.]. Disponible en Internet: <URL: <<http://www.elespectador.com/economia/articulo-328544-banco-de-republica-subio-tasa-de-interes-hasta-525>

desbordado, sí es alto y ha llegado a 9,4%. Según información del Banco Central todas las modalidades de crédito, tanto a los hogares como a las empresas, siguen registrando crecimientos muy superiores al de la actividad económica. Esto se ha dado en un contexto de tasas reales de interés históricamente bajas. De acuerdo a lo anterior, el incremento de los intereses no es positivo pues genera una amenaza mayor para “Confecciones Miguelón” por cuanto dificulta el apalancamiento financiero por medio de créditos bancarios que incrementan los gastos financieros para la empresa y disminuyen su utilidad neta.

**2.1.4 Tratado de libre comercio. (TLC).** Desde el punto de vista de Colombia, el TLC con Estados Unidos traerá beneficios en términos de mayores exportaciones e inversiones. Igualmente el acceso por parte del consumidor colombiano a bienes y servicios con un menor precio; el acuerdo le traería a Colombia un aumento anual del PIB entre medio y un punto porcentual durante los próximos años.<sup>32</sup>

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

Por lo tanto la apertura al TLC hace que exista una oportunidad mayor para la empresa “Confecciones Miguelón” porque puede buscar y lograr alianzas con empresas estadounidenses para llevar sus productos de excelente calidad al mercado americano.

---

<sup>32</sup> Por fin el TLC de Colombia con Estados Unidos. lunes, 16 de abril de 2012.

**2.1.5 Contrabando.** El empresariado colombiano, en el sector de textiles y confecciones, empezó el año con mucho entusiasmo sobre el desarrollo que tendrán los negocios en el 2011. No se ha combatido radicalmente el contrabando, siempre se dice que mejorar los controles y aún no hay una solución. El país tiene que cambiar la aptitud y acabar con el flagelo. El Departamento de Impuestos Nacionales (DIAN ) tiene un gran reto y obviamente los empresarios apoyarán ese trabajo. Se estima que a la fecha el 30% del comercio de textiles y confecciones del país es contrabando, lo cual son cifras muy altas que afectan día a día el sector textil.

Pese a que las relaciones bilaterales entre ambos países ya se restablecieron, el viceministro de desarrollo empresarial de Colombia calculó que Venezuela aún debe cerca de 80 millones de dólares a los productores textiles colombianos.

Esta coyuntura alteró la balanza comercial del sector que, según Inexmoda, antes de la crisis diplomática destinaba el 60% de sus exportaciones a Venezuela, mientras que actualmente la nación vecina supone apenas el 25% de su mercado internacional.<sup>33</sup>

Es por eso que la industria textil colombiana apuesta ahora por diversificar sus exportaciones a nuevos mercados como México, Ecuador y Perú.

La misma Colombia se ha convertido en un mercado interno importante, ya que sus ciudadanos gastaron en 2010 más de 5.300 millones de dólares en vestuario, un 5,4% más que en el año anterior, según la firma especializada en consumo Raddar.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Cámara Colombo Venezolana. Sector textil de Colombia lidia con el contrabando y relaciones con Venezuela. Globo visión /EFE Enero de 2.011

<sup>34</sup> *Ibíd.*

Con esa estrategia Inexmoda prevé que el consumo nacional de textiles aumente el 4% en 2011 y que las exportaciones lo hagan entre el 20% y el 30%.<sup>35</sup>

Por otra parte, la posibilidad de una guerra de divisas no intimida a este sector, que se encuentra armado de "calidad, diseño y moda", de manera que sus empresarios están más pendientes del valor agregado que del precio del dólar.

De ahí la puesta en marcha de programas de formación y el lanzamiento el pasado enero de un Observatorio Económico Nacional para los sectores textil, confecciones y afines, que recopila y analiza información económica para ayudar a los empresarios en la toma de sus decisiones.<sup>36</sup> Esta variable, para "Confecciones Miguelón", es una amenaza mayor que afecta el nivel de ventas pues no puede competir con los bajos precios de los productos contrabandeados; así los productos sean de excelente calidad, las personas tienden a buscar economía y eso lo obtienen con productos del contrabando.

**2.1.6 Exportaciones.** La industria Textil-Confecciones Colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Ibíd.

<sup>36</sup> Ibíd.

<sup>37</sup> Cámara Colombo Venezolana. Sector textil de Colombia lidia con el contrabando y relaciones con Venezuela. Globo visión /EFE Enero de 2.011

El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.<sup>38</sup>

La industria colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global. Partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector dependen de su habilidad para posicionarse en nichos de mercado especializados. Para poder conquistar aquellos nichos de mercado en donde la diferenciación más que el precio es el factor fundamental, este sector debe aprender a agregarle mucho valor a la producción y concentrarse en el conocimiento que a hoy se posee en el mundo de la moda, factor que ubica ya a Colombia en ventaja significativa frente a otros países como Perú, Ecuador, México, e inclusive Brasil.

Actualmente, Colombia representa el 0.31% y 0.17% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones respectivamente, lo que lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda. Se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. La gran acogida de ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales reúnen a las más prestigiosas compañías textiles del mundo, es una muestra clara de esto. Es un país que se conoce como un país que sabe de moda, tal como lo ratifican pasadas apreciaciones de conocedores del tema en Ferias de Milán.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Asociación Nacional de Industriales de Colombia. ANDI. EXPORTACIONES: Sector Textil-Confección.2011

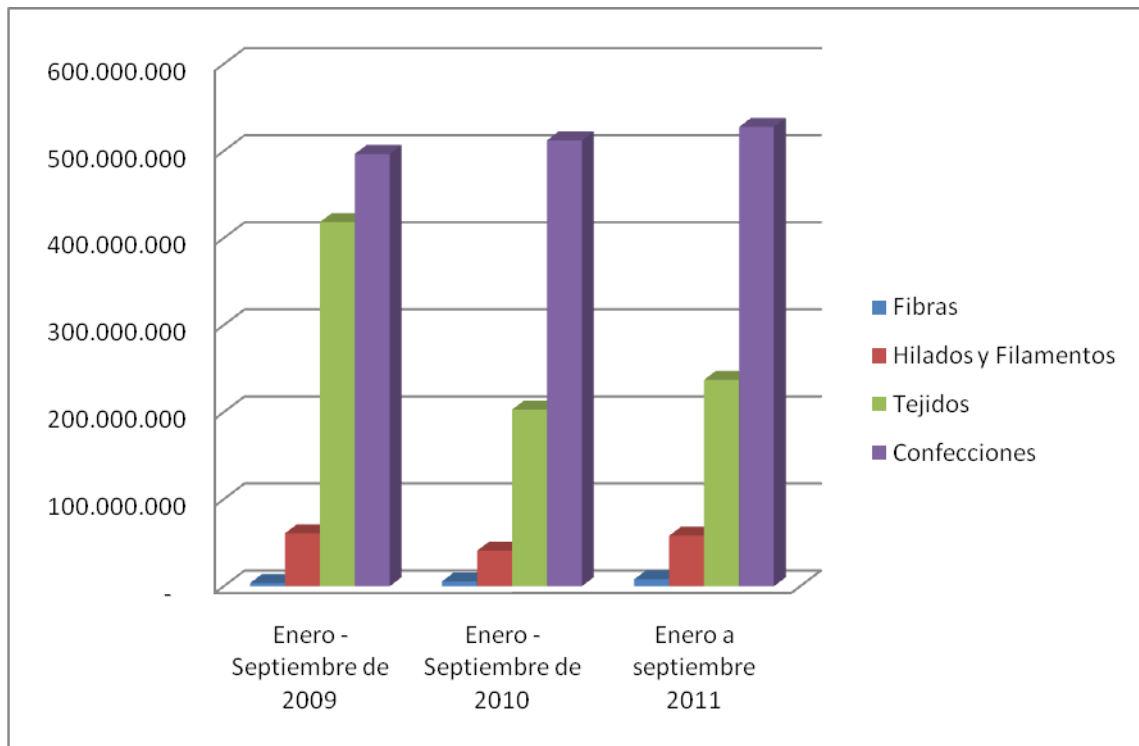
<sup>39</sup>Ibid

Cuadro 6. Exportaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$FOB.

Sub sector	Enero - Septiembre de 2009	Enero - Septiembre de 2010	Enero a septiembre 2011	Variación % 2011 - 2010
Fibras	3.572.483	5.662.126	7.987.123	41,06%
Hilados y Filamentos	60.796.006	40.819.173	58.050.908	42,21%
Tejidos	418.279.650	202.907.863	237.249.563	16,92%
Confecciones	496.621.151	512.196.463	527.602.801	3,01%
<b>Total</b>	<b>979.269.290</b>	<b>761.585.625</b>	<b>830.890.395</b>	<b>9,10%</b>

Fuente: ANDI. 2.011<sup>40</sup>

Gráfico 3. Exportaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$FOB



Fuente: ANDI. 2.011

<sup>40</sup>Ibíd.

El aporte significativo que el sector de las confecciones hace al volumen de exportaciones de la nación, y el reconocimiento que se le hace internacionalmente como un sector que sabe de moda, hacen de esta variable, para Confecciones Miguelón, una oportunidad menor que le permitirá definir planes de exportación de sus productos, una vez que su capacidad actual se pueda incrementar.

**2.1.7 Importaciones.** La importaciones nacionales en el sector de textiles y confecciones, en los periodos de análisis de enero a septiembre de 2010 a 2011 crecieron en un 57,61%, donde se destaca el crecimiento significativo en el subsector de fibras del 78% y las confecciones con el 69,78%, el anterior comportamiento sin aún entrar en vigencia el tratado de Libre Comercio, con países como estados Unidos.

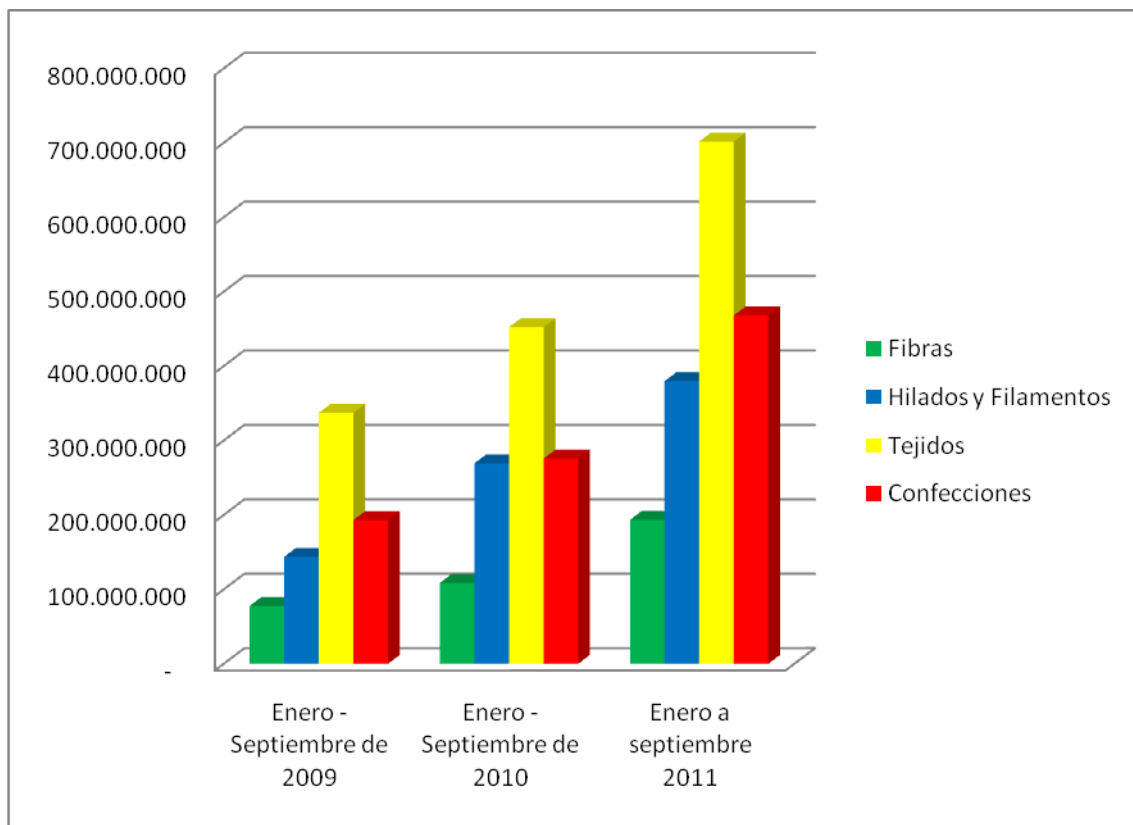
Como se observa, para el sector y subsector de confecciones, y principalmente para la empresa Confecciones Miguelón, es una amenaza menor porque la entrada de productos de países como Estados Unidos va a ser mayor y los niveles de competitividad pueden llevar al cierre de empresas que no estén preparadas y que no sean competitivas para afrontar este acuerdo bilateral que en mayo entró en vigencia.

Cuadro 7. Importaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$CIF

Sub sector	Enero - Septiembre de 2009	Enero - Septiembre de 2010	Enero a septiembre 2011	Variación % 2011 - 2010
Fibras	77.829.064	108.671.416	193.491.023	78,05%
Hilados y Filamentos	143.763.141	269.367.042	379.782.166	40,99%
Tejidos	337.173.348	452.177.304	701.717.907	55,19%
Confecciones	193.141.859	275.647.798	468.007.996	69,78%
<b>Total</b>	<b>751.907.412</b>	<b>1.105.863.560</b>	<b>1.742.999.092</b>	<b>57,61%</b>

Fuente: ANDI. 2.011

Gráfico 4. Importaciones colombianas de textiles y confecciones valor U\$CIF



Fuente: ANDI. 2.011<sup>41</sup>

## 2.2 FACTOR COMPETITIVO

En “Confecciones Miguelón” se observan, dentro del factor competitivo, variables que de forma directa o indirecta pueden beneficiar o perjudicar en cuanto a su competencia bien sea local, nacional o internacional como pueden ser nuevos competidores, productos sustitutos, alianzas estratégicas, capacidad de negociación y proveedores.

<sup>41</sup>Ibíd.

Este factor es muy importante pues se da a conocer el entorno competitivo de la empresa. La competencia depende no solo de su productividad sino de su entorno.

Por muy eficiente que sea una empresa su competitividad depende de la capacidad de sus proveedores en cuanto a precio, entrega oportuna, mano de obra y calidad.

**2.2.1 Alianzas estratégicas.** La entrada en vigencia del TLC, hace que las empresas ofrezcan diferentes diseños y modas 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 compañías que quiere aprovechar los beneficios de la mano de obra colombiana.

El sector textil requiere aliados con capital, mercado, tecnología y conocimiento, para que se asocien con las empresas 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 condiciones se están dando para que Colombia aumente 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.

En conclusión, una alianza estratégica con una empresa extranjera se convierte en una oportunidad mayor para Confecciones Miguelón facilitando el crecimiento de su nivel de productividad, el mejoramiento de sus procesos, el fortalecimiento de su infraestructura y el aumento de la calidad de las prendas confeccionadas.

**2.2.2 Capacidad negociadora de los clientes.** En el sector textil, las grandes, medianas y pequeñas empresas, dedicadas a las confecciones, basan su negociación en precios bajos según la capacidad de compra de los clientes finales, con el apoyo de personas dedicadas a la comercialización de sus productos.

En “Confecciones Miguelón”, lo ideal es vender de contado, sin embargo se puede conceder plazos, de 30 a 60 días máximo, para el pago de sus facturas; se hace el ofrecimiento de descuentos por pronto pago con el fin de recuperar rápidamente la cartera; esta estrategia, producto de una buena capacidad negociadora de su propietario, convierte esta variable en una oportunidad menor para la empresa que podrá contar con disponibilidad financiera para cumplir con sus obligaciones.

**2.2.3 Tendencias.** En la actualidad se manejan los colores suaves y las líneas sencillas; éstos son los dos elementos básicos de las prendas deportivas que proporcionarán esa sensación de bienestar que se busca en el descanso diario y en la práctica de deportes. Para chicas, los colores más solicitados son los rosas, azules y verdes; sin embargo, las prendas deportivas para jóvenes, se confeccionan en tonos más vivos y fuertes, como el rojo y el azul oscuro.

Hay prendas de vestir para todos los climas: para días fríos (de manga larga o tres cuartos y pantalón largo), para días calurosos (de manga corta, pantalón corto); también las batas para las mujeres son una buena opción, sobre todo para las noches más cálidas del año.

Generalmente las prendas deportivas son holgadas y de telas suaves y ligeras, cuyos colores usualmente son pasteles, para dama, y colores fuertes para el hombre; la tendencia a otros tipos de tela como el algodón y telas sintéticas se ajusta a las condiciones de trabajo ya sea fuerte o sudoroso.

Por consiguiente este factor genera oportunidad menor para “Confecciones Miguelón” por la innovación y la creatividad en sus diseños y estilos, por los cambios permanentes que tiene la industria de las confecciones en el uso de materiales nuevos, el cambio de moda del orden local e internacional y el cambio de colores, donde los diseñadores y propietarios de las empresas deben permanentemente reevaluar para elaborar prendas que satisfagan las expectativas de los clientes.

**2.2.4 Mano de obra en las confecciones.** A lo largo de los años, algunos proveedores de productos y servicios para las confecciones y afines han desmejorado la imagen de este sector, debido al uso de prácticas indebidas (mala calidad de la mano de obra contratada, engaños, irresponsabilidad, entre otras), razón por la cual las empresas demandantes de estos servicios y productos, poseedoras de experiencias negativas, se han vuelto desconfiadas a la hora de seleccionar un proveedor.

Las confecciones siempre se consideran actividades de cadena, lo cual indica que un solo empleado no puede hacer el 100% de la prenda; sin embargo, los propietarios de famiempresas pueden llegar a realizar este proceso completo; proceso que a su vez tiene ventajas y desventajas: las ventajas se consideran todas buenas en la medida que una persona confecciona el producto de tipo artesanal mas no industrial, teniendo la oportunidad de seguir más de cerca las minucias del proceso y controlando mejor la calidad, y desventaja, porque la productividad es menor.

Por lo anterior, el sector de las confecciones requiere mano de obra calificada, semicalificada y no calificada. Este factor se considera importante, pues existen registros en la actualidad de que en el Área Metropolitana de Bucaramanga se ha presentado mano de obra de tipo cíclico, es decir, en temporadas altas la mano de

obra es escasa para ciertos procesos, como tejidos de punto, estampados y manejo de máquinas.

“Confecciones Miguelón”, considera esta variable como una amenaza mayor debido a la mala imagen que tienen los operarios y a la competencia desleal que existe en el sector de las confecciones en cuanto a la remuneración de la mano de obra.

**2.2.5 Competencia.** Para “Confecciones Miguelón”, la competencia está dada de acuerdo a la producción y la comercialización de sus productos. Relacionado con la producción, se conoce que el Área Metropolitana de Bucaramanga tiene registradas en Cámara de Comercio aproximadamente 346 empresas manufactureras en el 2011 de las cuales, dedicadas a la producción de confecciones y específicamente a producir ropa infantil y deportiva, hay unas 280 empresas.<sup>42</sup>

Para el análisis competitivo según su propietario, se comparará con empresas como Returbay Textiles Ltda., Creaciones Mariset, Creaciones Siglo XXI, Creaciones Canela y Canelita, Yoyo Bucaramanga. Los factores más importantes de “Confecciones Miguelón”, son la gran experiencia desde hace más de 22 años en el ramo, la variedad y calidad en los productos que se producen y como factores menores se tienen la relación con los competidores, y la falta de estrategias de negociación y de baja participación en cuanto a la competitividad en precios.

En el siguiente cuadro se presenta la matriz competitiva ubicando a Confecciones Miguelón en el cuarto lugar, con una puntuación de 2,82 debido a su experiencia, variedad, calidad de sus productos y con menor proporción la competitividad en precio; sin embargo la variable competencia tiende a ser una amenaza mayor por

---

<sup>42</sup>Cámara de Comercio de Bucaramanga. Sin trámites. Información de actualidad 2.012

la constante lucha que se presenta para lograr participación en el mercado local y nacional.

Cuadro 8. Matriz de perfil competitivo MPC

Factores Claves	Ponderación	Mariset		Siglo XXI		YoYo		Canela y Canelita		Returbay Textiles		Confecciones Miguelón	
		Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso
Experiencia	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Atención al cliente	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Relación con los compradores	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Competitividad en precios	18%	4	0,72	3	0,54	3	0,54	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Variedad de productos	12%	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Calidad de productos	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Estrategias de negociación	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,9</b>		<b>3,42</b>		<b>3,12</b>		<b>2,72</b>		<b>2,52</b>		<b>2,82</b>

Fuente: Autoras

**2.2.6 Nuevos competidores.** Los nuevos competidores dependen del tipo y nivel de barreras para la entrada. Una barrera de entrada se entiende como cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que está obteniendo los competidores ya presentes en él. Debido a que normalmente las empresas entran en el mercado, incrementan la capacidad productiva en el sector.

Por lo tanto se atraerá mayores inversionistas, aumentando la competencia y en consecuencia bajando 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 viene incrementado a una tasa del 9.5% como también se registran las liquidaciones de las empresas en un 5.7%<sup>43</sup>. Algunas empresas nuevas del sector son, por ejemplo, Creaciones Juanchito, Creaciones Tatin, Ropero de Sarita, Creaciones Colorín, entre otras.

Algunas de estas nuevas empresas tienen la característica de famiempresas 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 mayor para las empresas ya ubicadas en el sector y que poseen cierto tipo de limitación como el de capital y tecnología.

**2.2.7 Actitud del entorno (Área Metropolitana de Bucaramanga).** El sector productivo de las confecciones lo conforman todas las empresas manufactureras – comercializadoras de prendas de vestir a nivel nacional y de manera particular para el caso específico de las confecciones de pijamas.

En cuanto al grado de supervivencia de las empresas, 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.<sup>44</sup>

En este orden de ideas, la gran aceptación que tienen los productos elaborados por empresas del sector de las confecciones que hay en el Área, hace de esta

---

<sup>43</sup>Ibíd.

<sup>44</sup>Ibíd.

variable una oportunidad mayor para que “Confecciones Miguelón” presente sus nuevos productos y aumente su nivel de ventas en mercado local.

## **2.3 FACTOR SOCIO - CULTURAL**

**2.3.1 Calidad de vida en Colombia.** El análisis de calidad de vida se realiza con las variables como vivienda, servicios públicos, salud, y educación, y percepción de pobreza.

La vivienda en Colombia, en el período 2010 – 2011, mantuvo en 1,0 el número promedio de hogares por vivienda en el país. Esto se presentó tanto en las cabeceras municipales como en el resto de los municipios. Las regiones del Valle y Orinoquia – Amazonía tuvieron un promedio de 1,1 hogares por vivienda, mientras que en las demás regiones se mantuvo el mismo promedio que en el total nacional (1,0).<sup>45</sup>

El número promedio de personas por hogar en 2011 fue 3.6, en cabeceras municipales el promedio fue 3.5, y en el resto de los municipios fue 3.8. Las regiones en donde se presentan hogares de menor tamaño o menor promedio de personas por hogar son: Bogotá y San Andrés con un promedio de 3.2 y 3.3, respectivamente; las regiones Atlántica y Orinoquia – Amazonía, presentaron los promedios más altos con 4,1 y 3,9, respectivamente.<sup>46</sup>

A nivel nacional, la cobertura del servicio de energía eléctrica fue 97,4%, en cabeceras municipales 99,5% y en el resto 89,9% para 2011. En 2011 la cobertura de gas natural fue 52,1% para total nacional, en cabeceras fue 65,6% y en resto

---

<sup>45</sup> DANE. Bogotá Oficina de prensa. Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011. Publicado 17-04-2012. Bogotá.

<sup>46</sup> *Ibíd.*

4,0% de los hogares. La cobertura de acueducto a nivel nacional fue 87,3% en 2011, en cabeceras la cobertura fue 96,0% y en resto fue 56,3%.<sup>47</sup>

El servicio de alcantarillado en el año 2011 alcanzó el 72,3% de los hogares del país, en cabeceras este servicio cubría el 89,1% de los hogares y en resto la cobertura fue 12,3%. La tenencia del servicio telefónico fijo en 2010 era reportado por el 39,8% de hogares a nivel nacional, en 2011 se observó una reducción de 2,9 puntos porcentuales, equivalente a una cobertura del 36,9%. La reducción en este servicio fue mayor en los hogares de las cabeceras al pasar de 49,4% en 2010 a 46,2% en 2011, mientras en el resto pasó de 4,7% en 2010 a 3,3% en 2011.<sup>48</sup>

En cuanto a la seguridad social en salud, en el ámbito nacional, en el 2011, el 90,1% de la población colombiana se encontraba afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), lo que representó un incremento de 1,4 puntos porcentuales con respecto a la afiliación reportada en 2010 (88,7%). En cabeceras se presentó un incremento de 2,1 puntos porcentuales, al pasar del 88,8% en el año 2010 a 90,9% en 2011. En resto se observó una disminución de 0,9 puntos porcentuales, 88,5% para 2010 y 87,6% para 2011.<sup>49</sup>

Por regímenes de afiliación, en 2011 el régimen contributivo registró una afiliación del 50,1%, presentando un incremento de 2,6 puntos porcentuales con respecto a 2010 (47,5%). Por el contrario el régimen subsidiado registró un 49,7% de afiliación, presentando una reducción de 2,3 puntos porcentuales con respecto a 2010 (52,0%). El mayor incremento del régimen contributivo, se presentó en las cabeceras, al pasar del 57,1% en 2010 a 59,7% en 2011. El mayor incremento de la cobertura del SGSSS se registró en Antioquia, en donde el porcentaje de afiliación fue de 94,1%, superior en 2,8 puntos con respecto a lo registrado en el

---

<sup>47</sup> Ibíd.

<sup>48</sup> Ibíd.

<sup>49</sup> Ibíd.

2010. El Valle presentó la menor cobertura del sistema, el 86,7% de la población según la Encuesta de Calidad de Vida 2011.<sup>50</sup>

La tasa de analfabetismo alcanzó el 5,8% en el 2011, 0,5 puntos porcentuales menos de lo registrado en el 2010 (6,3%). En la cabecera la tasa de analfabetismo pasó de 4,2% en 2010 a 3,6% en 2011. Las mayores tasas de analfabetismo se presentan en resto, 13,9% en 2010 y 13,6% en el 2011. La región que presentó la tasa más alta de analfabetismo fue la Pacífica con 9,9%, seguida de la Atlántica con 9,5%; mientras que la región con la tasa más baja es San Andrés con 1,6%. Promedio de años de educación de las personas de 5 años y más. En la cabecera al igual que para el total nacional, el rango de 25 a 34 años presentó el mayor promedio de años de educación, 11 años en 2011, el rango de edad de 15 a 24 años se mantuvo en 10 años para 2011.<sup>51</sup>

Para todos los rangos de edad, Bogotá presentó un promedio de años de educación superior al total nacional, 3,0 para el grupo de 5 a 14 años; 10,6 para el grupo de 15 a 24 años; 12,3 para el grupo de 25 a 34 años y 9,5 para el grupo 35 años y más.<sup>52</sup>

La percepción de pobreza a través de la pregunta sobre si se considera pobre, disminuyó de 44,4% en 2010 a 43,2% en 2011. En cabeceras se registró una disminución de 2,7 puntos porcentuales pasando de 38,9% en 2010 a 36,2% en 2011. En el resto esta percepción pasó de 64,8% en 2010 a 68,2% en 2011, representando un aumento de 3,4 puntos porcentuales.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> *Ibíd.*

<sup>51</sup> *Ibíd.*

<sup>52</sup> *Ibíd.*

<sup>53</sup> *Ibíd.*

En Bogotá se presentó el porcentaje más bajo de hogares que se perciben como pobres (24,9%), seguida de Valle (35,1%). La región Pacífica es la región que registró el mayor porcentaje de hogares que se consideran pobres (70,7%).<sup>54</sup>

Con estas cifras, para el sector de confección textil y para la empresa "Confecciones Miguelón", esta variable se considera como una amenaza menor por la baja disponibilidad de dinero de los colombianos para invertir en ropa, y mucho menos en ropa deportiva, donde el estado debe destinar más recursos para reducir los índices de pobreza de los colombianos.

**2.3.2 Ética y responsabilidad social.** No existe una definición única del concepto de responsabilidad social empresarial. Sin embargo, sí existe un consenso sobre los elementos constitutivos de esta práctica. En primera instancia, se entiende en general como una práctica que lleva la gestión empresarial más allá de las obligaciones legales que deben seguir las organizaciones. Así mismo, es una práctica implementada de manera voluntaria por las empresas.

La Asociación Nacional de Industriales, ANDI, entiende "la Responsabilidad Social Empresarial, (RSE); como una forma de conducir los negocios, definida por relaciones éticas y transparentes con todos los grupos de interés y el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad (social, ambiental y económico)." Así mismo, la Asociación Nacional de Industriales, ANDI cree "firmemente en que la RSE es una iniciativa voluntaria del empresariado, que nace de sus convicciones y prioridades estratégicas."<sup>55</sup>

Se entiende por competitividad "la capacidad de una empresa para disponer de atributos que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorgan cierto

---

<sup>54</sup> Ibíd.

<sup>55</sup> Ibíd.

tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos o servicios de valor".

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es considerada una fuente de competitividad pues permite a las empresas identificar las oportunidades y riesgos del entorno y de la cadena de valor para transformarlos en ventajas competitivas que le permitan explotar sus potencialidades y enfrentar sus limitaciones. La integración de la responsabilidad empresarial le permite a una empresa establecer una relación sólida y sostenible con el entorno social y medioambiental.<sup>56</sup>

La integración de la responsabilidad social permite la innovación que es uno de los factores que crean mayor competitividad para una organización. Algunos de los impactos de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial RSE son los siguientes.<sup>57</sup>

- La posibilidad de gestionar los riesgos sociales, ambientales y económicos de la organización mejorando la reputación, la competitividad y la rentabilidad.
- Reducción de la rotación de empleados.
- Atracción de talento y reducción del ausentismo.
- El comportamiento medioambiental adecuado, que es innovador por naturaleza, otorga reputación, competitividad y rentabilidad.
- Incremento en la cooperación con los proveedores reduciendo costos y estimulando la innovación.
- Mejoramiento de relaciones con la comunidad garantizando la licencia para operar.
- Uso más eficiente de los recursos.
- Respuesta a las demandas por parte de los grupos de interés.

---

<sup>56</sup>Ibíd.

<sup>57</sup>Ibíd.

- Las relaciones son transparentes con los gobiernos y otros grupos representativos de la sociedad.
- Relaciones efectivas con los mercados financieros.
- Manejo eficaz de la incertidumbre económica, política y científica.
- Atracción de clientes interesados en el consumo responsable.
- Atracción de inversionistas responsables

Para que las empresas sean competitivas gestionando la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:<sup>58</sup>

- Integrar la Responsabilidad Social Empresarial RSE en la estrategia de la empresa.
- Establecer un compromiso desde la alta gerencia.
- Alinear los programas de Responsabilidad Social Empresarial RSE con el correcto manejo del negocio.
- Definir un equipo o responsables dentro de la organización para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial RSE

Hoy en día, la ética y responsabilidad social, se consideran como un factor diferenciador, y valor agregado en la producción de cualquier bien o servicio; implementar dicha práctica en la empresa Confecciones Miguelón, se considera como una oportunidad mayor para marcar la diferencia y ser más competitiva.

**2.3.3 Población.** Estudios demográficos del Departamento Nacional de Estadística, DANE, revelan que la población colombiana entre el 2005 y 2010 crecerá a una tasa media anual de 1.18%, lo que significa que al terminar el quinquenio Colombia tendrá una población de 45.508.205<sup>59</sup>. El Departamento Nacional de Estadística, DANE culminó los estudios de Proyecciones de Población

---

<sup>58</sup>Ibíd.

<sup>59</sup> DANE. Proyecciones poblacionales censo de 2005. Series de población 1995-2020.

a nivel nacional y departamental. Los principales indicadores demográficos para el quinquenio 2005-2010 muestran una tasa bruta de natalidad de 19.86 por mil (aproximadamente dos nacimientos por minuto), una tasa bruta de mortalidad de 5.81 por mil (aproximadamente una defunción por cada dos minutos) y tasa de migrantes neta de -2.26 por mil <sup>60</sup>

En este orden de ideas, Colombia parte de una población base equivalente a 42.888.592 a junio 30 de 2005 y se prevé que para el año 2020 será 50.912.429 habitantes. Lo anterior, significa que se tiene una tasa de crecimiento promedio anual de 1,25 por cien habitantes en el periodo 2000-2005 el cual disminuye quinquenio a quinquenio hasta llegar a una tasa del 1,09 por cien habitantes en el quinquenio 2015-2020.<sup>61</sup> Los principales hallazgos para el quinquenio 2005-2010 se presentan a continuación:

Cuadro 9. Tasa de crecimiento población en Colombia

<b>Periodo</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
1995 - 2000	1,44
2000 - 2005	1,25
2005 - 2010	1,18
2010 - 2015	1,15
2015 - 2020	1,09

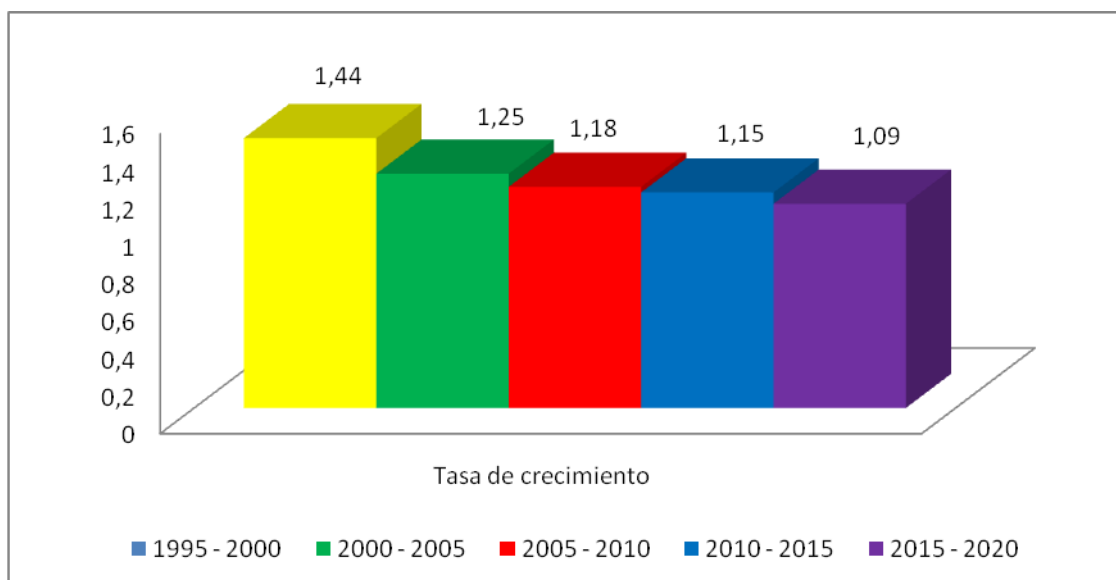
Fuente: DANE.

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

Gráfico 5. Tasa de crecimiento población en Colombia



Fuente: DANE.

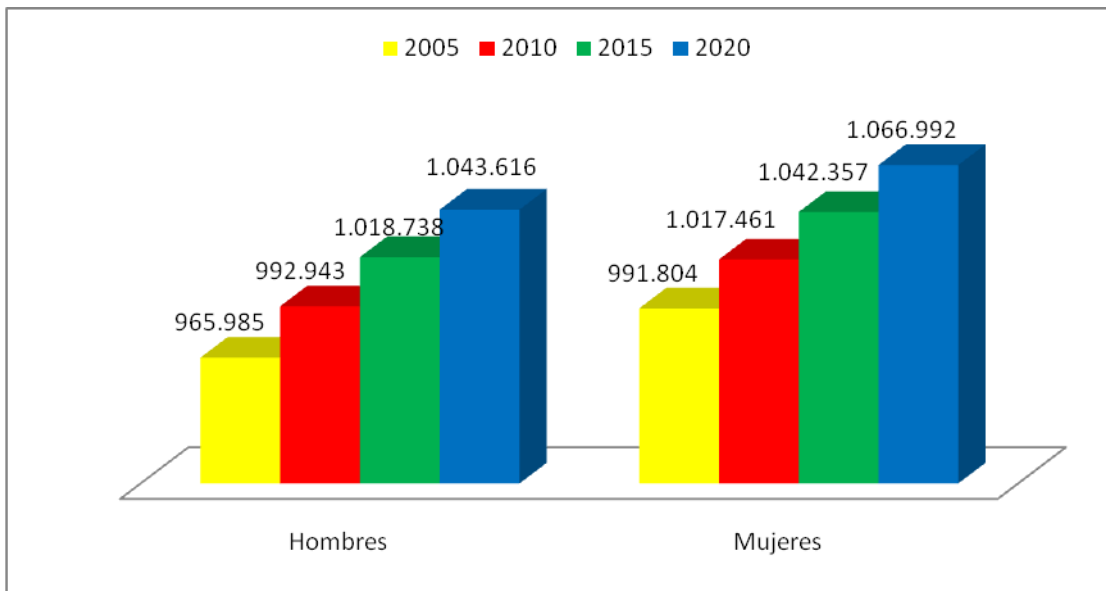
**En Santander**, de acuerdo a las proyecciones a partir del censo de 2005, el departamento de Estadística, DANE, Santander, viene en decrecimiento poblacional, entre 2005 a 2010, alcanzó un índice de 2,7%, se espera que baje en el quinquenio del 2010 al 2015 a una tasa del 2,5%, y del 2015 al 2020 sería del 2,3%.

Cuadro 10. Proyecciones poblacionales de Santander del 2005 al 2020

Año	Población		
	Total	Hombres	Mujeres
2005	1.957.789	965.985	991.804
2010	2.010.404	992.943	1.017.461
2015	2.061.095	1.018.738	1.042.357
2020	2.110.608	1.043.616	1.066.992

Fuente: DANE.

Gráfico 6. Proyecciones poblacionales de Santander del 2005 al 2020



Fuente: DANE.<sup>62</sup>

En Bucaramanga la población total de Bucaramanga, proyectada por el DANE a 2012 es de 526-056 habitantes, equivalente al 1,1% del total de la población nacional, de los cuales 519.384 (98,7%) habitan en el casco urbano y 6,672 (1,3%) viven en la zona rural. Por género, el 52,2% de los habitantes son mujeres y el 47,8% son hombres. La desagregación por género y zona es similar a nivel nacional y departamental, al observarse mayor concentración de la población en la zona urbana y representación de las mujeres.<sup>63</sup>

Se observa que las mujeres en edad fértil entre 15 a 49 años es 53,9%. En relación a la esperanza de vida al nacer estimada para los años 2010 a 2015, corresponde a 78,5 años en las mujeres y 72,3 años para los hombres, datos que son muy similares al compararlos a nivel nacional<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> DANE. Proyecciones poblacionales censo de 2005. Series de población 1995-2020.

<sup>63</sup> Ibíd.

<sup>64</sup> Ibíd.

La población de Bucaramanga, en edad productiva representa el 65,2%. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la población infantil está disminuyendo, por cuanto el sistema pensional tendrá a futuro un menor número de cotizantes sobre las cuales recaerá la financiación de las necesidades de la población adulta.

La población entre 0 y 14 años disminuyó, 120.475 en 2011. La caída más importante en materia poblacional se da en los niños y niñas entre 0 y 4 años. Aunado a esto en Santander, Bucaramanga notificó el mayor número de casos de muertes perinatales en 2010, tasa de 10,3 por muerte de niños y niñas. En vientre (mnv), lo cual aumenta dicha problemática.<sup>65</sup>

En razón a lo anteriormente expuesto, las cifras decrecientes de la población colombiana, permite deducir que esta variable es una amenaza menor para el sector textil y de confecciones, y principalmente para la empresa Confecciones Miguelón, donde la demanda de sus productos se verá afectada con tendencia a disminuir.

**2.3.4 Temas de seguridad.** En Colombia en el presente año de 2012, Se identificaron tres grandes problemas, la alta tasa de homicidios, la alta tasa de lesiones personales y la vinculación de los jóvenes al delito. Se estableció que las dos primeras están muy relacionadas con la falta de tolerancia de los ciudadanos y con el uso del alcohol y las sustancias psicoactivas, los cuales son las causas generadoras de riñas y peleas que terminan en hechos lamentables como heridos y en el peor de los casos con la muerte.<sup>66</sup>

La Secretaría del Interior identificó que los jóvenes han incrementado su participación en acciones criminales a través de la conformación y la organización de grupos delincuenciales (pandillas) promovidos por las organizaciones al

---

<sup>65</sup> DANE. Proyecciones poblacionales censo de 2005. Series de población 1995-2020.

<sup>66</sup> Red Ciudades Como Vamos. Abril 2012

margen de la Ley, las cuales buscan ampliar su espacio circundante y mantener su liderazgo negativo entre las otras pandillas de la ciudad, por medio de pugnas y guerras buscando el reconocimiento entre los jóvenes, los cuales se encaminan como líderes delincuenciales. De ahí que, estas pugnas y guerras son factores que incrementan los homicidios, las riñas y las lesiones personales<sup>67</sup>.

Los homicidios en Colombia y en Bucaramanga han disminuido en los últimos años, según datos del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses – INMLCF, sin embargo aún estas cifras son altas en comparación con otras ciudades.<sup>68</sup>

Bucaramanga ha presentado una disminución no tan pronunciada como a nivel nacional en lo relacionado con los homicidios. Según cifras del 2009 Colombia presentó 17.717 homicidios para una tasa de 39 por 100.000 habitantes. La tasa para Bucaramanga fue de 26 por 100.000 habitantes, lo que equivale 139 homicidios. Al comparar la tasa de homicidios de Bucaramanga con la de otras ciudades principales de Colombia, se puede observar que la ciudad presenta una de las tasas más bajas de homicidio.<sup>69</sup>

No obstante de lo anterior, Bucaramanga presenta alta tasa de homicidios en comparación con ciudades de países en vía de desarrollo como en países desarrollados. Por cada 100 muertes violentas en 2010, el 69% correspondió a jóvenes entre 15 y 34 años, cifra elevada en comparación con otras ciudades del país.<sup>70</sup>

La vinculación de los jóvenes al delito es cada vez más creciente en los últimos años en la ciudad. Durante los años 2005 y 2008, el Centro de Recepción de la

---

<sup>67</sup> Ibíd.

<sup>68</sup> Ibíd.

<sup>69</sup> Ibíd.

<sup>70</sup> Ibíd.

Joya, recibió 2.908 niños, niñas y adolescentes de las barriadas de la ciudad, básicamente de las comunas 1, 2 y 14. Entre diciembre de 2008 y 2010, cerca de 2.500 niños, niñas y adolescentes, fueron llevados al sistema de responsabilidad penal, de los cuales el 43% de ellos por comisión de hurtos y el 29% por infracciones a la Ley 30 de estupefacientes, por edad: el 19% tenía 15 años, el 33% 16 años y el 38% 17 años. Para el periodo comprendido entre 2005-2008 de los recepcionados por el Centro La Joya, el 63,5% lo fueron por delitos de hurto, el 11,2% por estupefacientes y el 10,75% por lesiones personales.<sup>71</sup>

Según un estudio de Participar de 2009, en términos globales, la participación de los jóvenes en los delitos, según los capturados por la Policía durante los años 2000 - 2008, el 30,1%, corresponden a edades entre 14 y 17 años, mientras que el 32% se encuentra en el rango de 18 a 26 años, para un total del 62% en términos absolutos, lo que indica una altísima participación comparado con otras ciudades del país. En Bucaramanga, el delito en general, tiene especialmente, un componente juvenil, cuyo detonante actualmente, es diferente al de hace una década: el control de la distribución y los mercados de la droga.<sup>72</sup>

De ahí que, los bumanguenses perciban a la ciudad como insegura, según encuesta realizada por IPSOS-NAPOLÉON FRANCO realizando comparativos del año 2010 al 2011. En las cifras registradas observa que ha aumentado en un 11% la percepción de inseguridad, cifras que se encuentran sustentadas en informe anual de la Policía Metropolitana de Bucaramanga que escribe las principales actividades delictivas en el municipio durante los años 2010 y 2011.<sup>73</sup>

El municipio actualmente cuenta con tres centros de reclusión, EPMSC Bucaramanga (Cárcel Modelo), EPAMS Girón (Palogordo) y RM Bucaramanga (Reclusión de mujeres), los cuales vienen siendo atendidos por un grupo

---

<sup>71</sup> Ibíd.

<sup>72</sup> Ibíd.

<sup>73</sup> Ibíd.

interdisciplinario y se les brinda capacitación a los internos e internas por medio del SENA.<sup>74</sup>

La cárcel Modelo cuenta con una capacidad instalada de 686 internos y en la actualidad se encuentran 2.718 internos. La cárcel de mujeres tiene una capacidad de 300 internas y cuenta en la actualidad con 357 mujeres internas y la cárcel de Palogordo tiene una capacidad de 1.400 internos y en el momento hay 1.500. Lo anterior evidencia un hacinamiento crítico, sobretodo en la cárcel Modelo de Bucaramanga el cual fue construido en los años 60's por lo que no cuenta con las instalaciones mínimas requeridas para prestar una buena resocialización, traduciéndose ello en un deterioro de la calidad de vida de los internos e internas. Sumado a esto, por ubicarse la cárcel dentro de la ciudad representa un alto riesgo de orden público.<sup>75</sup>

El municipio cuenta con el Centro de Responsabilidad Penal para Adolescentes, ubicado en el barrio la Joya, Comuna 5. Este centro no cuenta con una adecuada infraestructura y ambiente propicio para la resocialización, por lo que requiere adecuaciones en sus instalaciones y apertura de nuevos cupos. Se hace necesaria la construcción de un nuevo Centro de Responsabilidad Penal para Adolescentes.<sup>76</sup>

En términos generales, la seguridad en Colombia como en Bucaramanga, es considerada una amenaza mayor para la empresa Confecciones Miguelón porque está expuesta a perder sus activos por la acción de los grupos delincuentes que han ganado territorio y pueden aprovechar la poca seguridad que hay en sus instalaciones.

---

<sup>74</sup> Ibíd.

<sup>75</sup> Ibíd.

<sup>76</sup> Ibíd.

**2.3.5 Vías de acceso.** La ciudad de Bucaramanga cuenta con cuatro vías principales de acceso, que la conectan con el territorio nacional por vía terrestre: con Barrancabermeja, la Costa Caribe, con Cúcuta, en la frontera con Venezuela y con el Departamento de Boyacá, por la carretera central en tránsito a Bogotá. La movilidad interna Sur-Norte, se genera desde la Autopista Piedecuesta-Bucaramanga, e ingresa por las Carreras 15, 27 y 33.<sup>77</sup>

El aeropuerto que sirve a Bucaramanga se ubica en el Municipio de Lebrija. En el año 2010, las operaciones de tráfico aéreo en el Aeropuerto Internacional Palonegro se incrementaron en un 55,6%, movilizando un total de 1.196.348 pasajeros igualmente, Bucaramanga cuenta con un Terminal de Transporte Terrestre, con destinos a todo el país y recibe aproximadamente 1.400.000 pasajeros anualmente.<sup>78</sup>

Actualmente cuenta con el Sistema de Transporte Masivo Metro línea, que mueve en promedio 63.000 pasajeros a diario, a través de rutas troncales que conectan a Floridablanca y el sur de la ciudad hasta llegar al centro de Bucaramanga y la Carrera 27, con la entrada de las próximas fases se comunicará con Piedecuesta y Girón.<sup>79</sup>

En consecuencia para el sector textil y de confecciones y fundamentalmente para los intereses de Confecciones Miguelón, es una amenaza mayor; si bien es cierto que Santander y Bucaramanga, se consideran epicentros comerciales importantes por su infraestructura vial, éstas se encuentran en muy mal estado, y la comunicación con el interior del país y los puertos de embarque y desembarque de mercancías, se ve afectada por factores externos como la ola invernal, por el cierre parcial y total, algunas veces incomunicándola, afectando la entrega oportuna de los productos a sus clientes.

---

<sup>77</sup> Alcaldía de Bucaramanga. Programa de Gobierno. 2.012 – 2.015

<sup>78</sup> *Ibíd.*

<sup>79</sup> *Óp. Cít.*

**2.3.6 Estilos de vida.** Inmersos en un mundo globalizado las posibilidades de competir se vuelven cada día más complejos. La fuerza de lo global genera comportamientos y estilos de vida estandarizados que impiden el reconocimiento de un origen, pero que permiten la creación de un lenguaje común, que apoyado en las tecnologías de la comunicación, es universal. La participación de los países comienza a depender de su capacidad de adaptación a dichas fuerzas y del reconocimiento de valores propios, como elementos exclusivos y por ende diferenciadores en el ámbito global.

En un mundo invadido por la tecnología, productos masivos idénticos y la comunicación, el ser humano busca identificarse con algo (propio de la naturaleza humana), busca ser reconocido y “hacer parte de”. Actualmente, esta búsqueda debe hacerse al ritmo vertiginoso de las posibilidades de la tecnología y la comunicación. La globalización hecha realidad y sostenida por las posibilidades que brindan estos avances, ha creado un código común, el de la imagen, construida a través de símbolos y signos creando así la base de “el estilo”.<sup>80</sup>

Colombia en su lucha por sobrepasar los impedimentos tradicionales del subdesarrollo sumado al reconocimiento de su entorno absolutamente prolífico, reconstruye y adapta su estilo en los diferentes ámbitos, sus productos, su música, su moda. A la vez que recibe elementos de la globalidad, propios e inevitables para la supervivencia contemporánea, los adapta a su cotidianidad.

De igual manera, propone elementos en presentaciones globales, pero con contenidos locales; productos de consumo de origen nacional, con envases y empaques desarrollados en estándares globales. Es así como se inicia una labor

---

<sup>80</sup> DURÁN M., Beatriz. Estilo Colombiano. Profesora. Departamento de Diseño Industrial. Facultad de Arquitectura y Diseño. Pontificia Universidad Javeriana. 2011

consiente desde los distintos ámbitos del diseño que solo puede estructurarse desde su esencia, la diversidad cultural.<sup>81</sup>

Los diseños creativos que emanen desde lo básico de las diversas culturas y rescaten valores que resulten más congruentes con las aspiraciones reales de las personas. Son los diseñadores, algunos de los responsables de reflexionar en torno a las necesidades humanas, su adaptación a los distintos momentos y las situaciones actuales del sistema y reconociendo la vigencia de necesidades como: la subsistencia, la protección, el afecto, el entretenimiento, la participación, el ocio y la creación; debe sumar al momento actual la necesidad de identidad, que nace de la búsqueda de libertad que tiene su origen más profundo en la necesidad de trascendencia, que ha tenido la humanidad desde su origen.<sup>82</sup>

El progreso tecnológico occidental, no ha ido acompañado de un desarrollo comparable en otras dimensiones del ser humano, dando como resultado el desarrollo excesivo de “cosas” antes que la realización interior del hombre. La incapacidad de gozar sin necesidad de artefactos externos y en resumen la carencia de un sentido de identidad que convierte al hombre en un ser intrascendente y por ende, prisionero de su entorno.

El estilo de vida de los colombianos, pendientes de los estilos de vida foráneos, se convierte en una variable de amenaza menor para la empresa Confecciones Miguelón porque motiva a los diseñadores locales a copiar estilos y repetir diseños anteriores, dejando de lado la creatividad e innovación en los diseños encaminados a recoger las necesidades y gustos de la cultura colombiana.

---

<sup>81</sup> *Ibíd.*

<sup>82</sup> Universidad ICESI 2004. Primer Encuentro Nacional de Investigación en Diseño. Página 2 de 4.

## **2.4 FACTOR POLÍTICO – JURÍDICO**

**2.4.1 Política de productividad y competitividad nacional.** El objetivo de esta política ha sido 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, buscando brindar un mejor bienestar social a los hogares más pobres, pero también generar dinámica económica y superar el déficit habitacional.

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 los más destacados planes están: Plan Estratégico Exportador, Política de competitividad y consolidación y avance de los procesos de integración económica.

La política de productividad y competitividad, tiene como objetivo consolidar patrones de internacionalización sostenibles e incrementar la oferta productiva exportable en el mediano y largo plazo. Se han dado cambios en diseño de políticas, acuerdos entre sectores público y privado, programas de cadenas productivas, mesas de trabajo, talleres de plan exportador entre otras. Todas estas políticas están ligadas a las políticas tanto macro como micro donde, a través de Proexport, Bancoldex, el ministerio de industria y comercio y las embajadas del mundo, fijan todo lo concerniente a exportaciones e incentivos tributarios, créditos para exportar, seguros, intermediación financiera, fletes y fiducias.

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. En el caso de Proexport, sus funciones

están mucho más especificadas o 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 a 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.

Las embajadas Colombianas se dedican a promover y divulgar la política de comercio exterior colombiano. Estas políticas se consideran de largo plazo. 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 para “Confecciones Miguelón” todas estas políticas públicas de productividad y competitividad le son muy favorables en la medida que representa una gran variedad de oportunidades que puede entrar a aprovechar y en las cuales “Confecciones Miguelón”, hasta el momento no había incursionado ni considerado en sus actividades; por lo anterior esta variable es considerada como una oportunidad mayor.

**2.4.2 Reforma laboral.** El proyecto de ley que amplía la protección de riesgos a los trabajadores<sup>83</sup> fue llevado a sanción, e incluye los siguientes aspectos:

---

<sup>83</sup> Ministerio del trabajo. Todos los trabajadores colombianos deberán estar protegidos por el Sistema de Riesgos Laborales. BOGOTÁ, Junio 15 de 2.012

- Este proyecto contempla la ampliación de cobertura, solución al pago de incapacidades laborales cuando hay controversia entre ARP y EPS y la reorganización de las juntas nacionales de calificación.<sup>84</sup>
- También protegerá a los trabajadores independientes vinculados a través de un contrato formal de prestación de servicios con duración superior a un mes. Para el caso de quienes laboren en actividades catalogadas como de alto riesgo la cotización la pagará el contratante.<sup>85</sup>
- En adelante se debe vincular al sistema a los estudiantes que realicen trabajos que signifiquen fuente de ingreso para la respectiva institución educativa, o cuyo entrenamiento o actividad formativa es requisito para la culminación de sus estudios, e involucra un riesgo ocupacional.<sup>86</sup>

El proyecto de ley que amplía y moderniza el sistema de riesgos profesionales que en adelante se llamará Sistema de Riesgos Laborales, fue conciliado en el Congreso de la República y ahora pasa a sanción presidencial.

Con esta iniciativa aprobada por la Cámara de Representantes y el Senado de la República, miles de trabajadores en Colombia que a diario desempeñan trabajos en los que corren riesgos, contarán con mayores garantías de seguridad.<sup>87</sup> "Esta nueva Ley también protegerá a trabajadores independientes con oficios riesgosos que tengan contratos formales de prestación de servicios y que tengan una duración mayor a un mes. Para el caso de las personas que desarrollen actividades catalogadas como de alto riesgo el pago estará a cargo del empleador", dijo el viceministro de Relaciones Laborales, David Luna, quien agregó que "uno de los retos de la cartera laboral radica en que los trabajadores

---

<sup>84</sup>Ibíd.

<sup>85</sup>Ibíd.

<sup>86</sup>Ibíd.

<sup>87</sup>Ibíd.

que laboran en actividades riesgosas sepan que es nuestra competencia velar por sus derechos".<sup>88</sup>

La Ley faculta al Ministerio del Trabajo para inspeccionar y sancionar a las Juntas Nacionales de Calificación de Invalidez, que de ahora en adelante estarán adscritas al Ministerio y tendrán estricta vigilancia por parte de las Direcciones Territoriales, la Procuraduría y la Contraloría.

Las reformas laborales planteadas son una amenaza menor para el sector textil y confecciones y fundamentalmente para la empresa "Confecciones Miguelón", debido a que afecta directamente el nivel económico de la empresa al aumentar sus costos laborales y por ende el valor de sus servicios.

**2.4.3 Reforma tributaria.** Para el Ministro de Hacienda los recaudos tributarios llegaron a un máximo histórico en 2011, cercano a \$86,6 billones, con un crecimiento de 25,7% en el año. El déficit fiscal consolidado, cercano a 4% cuando comenzó el actual gobierno, cerró en 2,2% el año pasado.<sup>89</sup>

La propuesta del Gobierno exime una parte del monto de los dividendos a los pequeños accionistas, para mantener el incentivo a la compra de acciones. El proyecto plantea que los ingresos por dividendos inferiores a una suma que se acerca a los \$20 millones estarían exentos del pago del impuesto. La reducción en la tarifa de renta solo sería posible si se eliminan las gabelas tributarias ociosas o injustificadas. Con el proyecto entran a revisión los descuentos, las rentas exentas y los ingresos no constitutivos de renta. Allí está la verdadera nuez del debate, porque se pisarán todos los callos.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Ibíd.

<sup>89</sup> Dinero.com. Artículo Todo o nada. [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de mayo del 2012, 04:25 p.m.]. Disponible en Internet: <URL: <<http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/todo-nada-la-reforma-tributaria/145577>

<sup>90</sup> Ibíd.

Las personas naturales también se verán afectadas con la reforma. Actualmente, la tarifa de renta para este segmento está en 0% para rentas gravables hasta cerca de \$28 millones y, a partir de ahí, se aplican topes de ingresos a los que les corresponden tasas de 19%, 28% y 33%. Uno de los objetivos es incluir mayores rangos de tarifa para aumentar la progresividad, pero siempre con el techo que será la nueva tarifa que se defina en el Congreso.<sup>91</sup>

Es posible que se plantee un impuesto a las pensiones más altas, que serán gravadas. En principio, aquellas que están por encima de \$15 millones. Estas corresponden a personas que han tenido cargos altos en el sector privado o en el sector público y que, si bien son pocos, tienen una alta capacidad para incidir en la discusión.

Aparte de lo anterior, se está pensando en facilitar la vida a las personas naturales, pues actualmente no pueden deducir ningún costo, mientras que las empresas tienen un exhaustivo listado de deducciones. Esto lleva a que la porción de los ingresos gravados en el caso de una persona puede ser superior a la que tiene que pagar un conglomerado económico.

Todo esto irá acompañado con medidas para simplificar el proceso de declaración, como habilitar la presentación conjunta de formularios para cónyuges o compañeros permanentes.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) ha sido una de las mayores fuentes de inequidad y desorden en el sistema. Durante décadas fue el instrumento preferido por los gobiernos cuando se buscaba elevar tributos, pues su evasión es más difícil que la del impuesto de renta sobre los individuos. Así, la importancia del IVA como generador de ingresos fiscales fue creciente. Como consecuencia, ricos y

---

<sup>91</sup> Ibíd.

pobres pagan el mismo gravamen sobre un producto cualquiera, lo que contribuye a la inequidad. Además, la dispersión de tasas y las exenciones generan una profunda ineficiencia en el sistema.<sup>92</sup>

Si bien la solución tiene que pasar por unificar tarifas, la Corte Constitucional declaró inexecutable un artículo de la ley 788 de 2002 que gravaba con IVA de 2% a productos de la canasta familiar como la carne, el atún, el tomate, el arroz y el pan, entre otros. Esta limitación legal es uno de los factores que impiden reducir la dispersión de las tarifas.<sup>93</sup> En cualquier caso, el Gobierno buscará aplanar la estructura tarifaria en el IVA, que actualmente cuenta con 9 rangos. De acuerdo con Fedesarrollo, esto convierte a Colombia en un caso atípico en América Latina, donde el siguiente país con más tarifas diferenciales es Argentina, que tiene tres. El impacto fiscal de esta iniciativa sería prácticamente nulo, porque las tarifas diferenciales de 1,6% y 10% pasarían a 15%; esto significa un mayor recaudo por el aumento en estas tasas. Esta propuesta permite ser más eficientes en la fiscalización del recaudo. El segundo escenario implica reducir la tarifa general a 15%, llevando a ese rango a los vehículos, y crear una segunda tasa de 3% para incorporar a ella buena parte de los bienes que tienen hoy la categoría de excluidos. Igualmente, la discusión se centrará en qué tipos de productos no se tocarán, teniendo en cuenta el pronunciamiento de la Corte Constitucional sobre el IVA y la canasta familiar.

Otra propuesta es eliminar el esquema de renta presuntiva. Actualmente, la ley establece que la renta líquida de cualquier contribuyente no será nunca inferior a 3% de su patrimonio líquido. Es un piso para calcular la base de este tributo. El Gobierno cree que este esquema es anti técnico, pues puede resultar en doble tributación. Este esquema va a ser modificado por un tributo mínimo alternativo que definirá la ley y cuya tarifa no superará el 2% de los ingresos brutos.

---

<sup>92</sup> Óp. cit.

<sup>93</sup> Ibid.

Otra de las reformas sustanciales será al esquema de retenciones en la fuente. Una retención es un recaudo anticipado de un impuesto, que el Estado hace antes de que se haya cumplido el tiempo para pagarlo. El objetivo es hacer menos gravosas las retenciones para los contribuyentes medianos y pequeños, quienes terminan con frecuentes saldos a favor ante la autoridad de impuestos, porque las retenciones superan el valor final del tributo. El Gobierno está concentrado en la retención que se hace de 50% del IVA. La salida es reducir esas tarifas.<sup>94</sup>

Colombia no enfrenta ahora una señal de crisis que sirva para mover el país político a la acción en materia de impuestos. Por el contrario, enfrenta la posibilidad real de lograr una etapa larga de prosperidad. Para alcanzarla, es indispensable hacer la reforma. De otra manera, la imagen de buen manejo macroeconómico de Colombia se deterioraría, la aplicación de la Regla Fiscal entraría en problemas y la confianza que se ve hoy en la economía se esfumaría, pues el país no lograría sus metas fiscales de largo plazo.<sup>95</sup>

Por lo tanto las reformas tributarias son una amenaza menor para “Confecciones Miguelón”, debido a que afecta directamente el nivel económico de la empresa, de sus clientes y proveedores, por la alta carga impositiva de impuestos que deberán aportar, disminuyendo sus utilidades netas, y el aumento de los precios de los productos, con lo que se pierde competitividad en el sector.

**2.4.4 Planes de desarrollo.** En la década del setenta, se inició la elaboración de los planes de desarrollo con el fin de que sus enfoques promovieran el crecimiento económico del país, siempre apoyados en la oficina asesora de planeación municipal la cual es la encargada de generar procesos de planificación,

---

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ibid.

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 “Confecciones Miguelón”, se considera como una oportunidad menor las mejoras que se hacen a los Planes de desarrollo y ordenamiento de los municipios, los departamentos y la Nación porque se contribuye al desarrollo sostenible y dinámico de las empresas con el acceso a nuevas fuentes de inversión, el afianzamiento de la investigación, de la ciencia y de la tecnología, y el fácil acceso a materias primas, entre otros beneficios.

## **2.5 FACTOR TECNOLÓGICO**

La desventaja tecnológica en las empresas es sinónimo de pérdida de participación en los mercados. Es importante destacar que la tecnología implica uso de maquinaria sofisticada (automatizada si es el caso) pero también de conocimiento (métodos técnicos, procedimientos, protocolos, etc.). Por todo esto la tecnología es un factor clave para estar a la vanguardia, lo cual conlleva también a obtener un mejoramiento en la productividad de las industrias, la optimización de recursos y la innovación. La desventaja tecnológica es el principal inconveniente en la pérdida de participación en los mercados.

**2.5.1 Sistema de información y comunicación.** El uso y la apropiación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) por parte de las personas y los hogares inciden en las preferencias, la productividad y la dinámica interna de la unidad familiar conformada por personas que acceden y se apropian de estas tecnologías.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> DANE. BOLETIN DE PRENSA. Internacional de Telecomunicaciones. Indicadores Básicos de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Año 2010.

Entre los impactos sociales más importantes del acceso y uso de las TIC's en los hogares, se encuentra la mayor oportunidad de acceso a información relevante para la satisfacción de necesidades básicas (oportunidades de trabajo y generación de ingresos), la conformación de redes de comunicación e información y la creación de capacidades. De aquí la importancia de monitorear la evolución del grado de adopción y uso de las TIC's en Colombia.<sup>97</sup>

Las organizaciones son receptoras de información y deben saber tratarla para ser competitivas, pero al mismo tiempo son generadoras de información. También influyen en el mercado, en las personas que trabajan en ella, en la sociedad. La retroalimentación (feed-back) se produce en los dos sentidos, cuando se reacciona ante una situación, se produce una respuesta que a su vez provoca otra reacción.<sup>98</sup>

Debido a la evolución constante de las tecnologías, se debe aprender a escoger el mejor sistema de información que se adapte a las necesidades de la empresa, pero deben ser las tecnologías, las que amolden al sistema diseñado por la empresa y no al contrario. Las tecnologías son básicamente la informática y afines, debido a su facilidad para adoptar soluciones, cuando se implanta un sistema de información, almacena, adopta acceso de datos, proceso rápido y con pocos errores, comunicaciones automáticas entre procesos y muchas más opciones, pero muchas veces la implementación de un sistema se realiza de forma deficiente por no entender los usuarios, las posibilidades de las tecnologías, o por haber montado el sistema alrededor de una tecnología antes incorporada.<sup>99</sup>

Por otro lado, se crean sistemas para desarrollar los programas de la organización integrando funciones e incrementando la productividad de los empleados a través de correo electrónico, procesador de textos etc. Además la evolución de las

---

<sup>97</sup> Ibíd.

<sup>98</sup> Ibíd.

<sup>99</sup> Ibíd.

tecnologías provoca interconexiones entre empresas y bases de datos facilitando diversas formas de integración y modificando las relaciones de trabajo, lo cual conlleva a reducir costos.

Respecto a la comunicaciones, las organizaciones empresariales deben 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 proyecta 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 permite ejecutar y definir negociaciones con clientes y proveedores y en el nivel interno permite la comunicación de manera ágil y oportuna con diferentes áreas.

Las tecnologías de la información y la comunicación en conjunto 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's incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

**Vive Digital**, es el plan de tecnología para los próximos cuatro años en Colombia, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional.

El Plan responde al reto de este gobierno de alcanzar la prosperidad democrática gracias a la apropiación y el uso de la tecnología. **Vive Digital** le apuesta a la

masificación de Internet. Está demostrado que hay una correlación directa entre la penetración de Internet, la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la generación de empleo y la reducción de la pobreza. El plan **Vive Digital** conlleva entonces importantes beneficios sociales y económicos.<sup>100</sup>

En consecuencia, el fortalecimiento de las TIC's son una oportunidad mayor para la empresa Confecciones Miguelón porque permiten mejorar la comunicación interna y comercial de la empresa, actualizar los procesos, facilitar la elaboración de nuevos diseños, establecer relaciones más estrechas con los clientes para conocer y atender sus necesidades, con lo que la empresa será más competitiva.

**2.5.2 Nuevos materiales.** En la primera década del siglo XXI, el mercado global de la industria de fibras textiles y confecciones ha tenido la oportunidad de conocer y utilizar nuevos materiales que anteriormente se consideraban producto de laboratorios e investigaciones complejas. Las características particulares de los nuevos materiales no se limitan a las formas de fabricación convencionales de fibras textiles, por el contrario, su resultado es parte de investigaciones en las áreas de biotecnología, nanotecnología, microelectrónica, física, entre otros. Los requerimientos de las industrias son cada vez más exigentes y específicos, de ahí que los materiales textiles convencionales debían evolucionar rápidamente para tener los estándares de calidad y seguridad que requiere el mercado.

A nivel global, los resultados de la investigación en nuevos materiales textiles se logran en Estados Unidos y la Unión Europea, básicamente porque existen Plataformas Tecnológicas y Centros de investigación que cuentan con el apoyo y los recursos necesarios para llevar a cabo todo tipo de investigaciones y pruebas,

---

<sup>100</sup> [Consultado el 15 de septiembre de 2012, 2:49 p.m.]. Disponible en Internet: <URL: <[http://vivedigital.gov.co/marco\\_del\\_plan\\_1\\_plan\\_vive\\_digital.php](http://vivedigital.gov.co/marco_del_plan_1_plan_vive_digital.php).

sin verse limitados por aspectos presupuestales como sucede en algunos países de América Latina.<sup>101</sup>

Desde que el universo de la moda se tomó las principales pasarelas del mundo, el sector textil se concentró en innovar en las formas, texturas y colores de las prendas, lo cual significó para los consumidores fijarse en aspectos como la actualidad de los diseños, confort y estilo, en el momento de la decisión de compra.<sup>102</sup>

Sin embargo en muchos productos, que incluyen los elementos de vestuario, los consumidores están cada día más orientados a hacer una consideración adicional en el momento de elegir qué producto comprar, pues además del cumplimiento de las características normales, el público también espera que los productos que usa no tengan un impacto negativo sobre el medio ambiente. Esto es consecuencia de que las personas son cada día más conscientes del daño que se ha producido al medio ambiente, y de la necesidad de que los productos que se consumen se desarrollen a partir de materiales y procesos que no sean nocivos para el medio ambiente.<sup>103</sup> En el caso de las prendas de vestir, en los últimos años está tomando forma una tendencia en este sentido, que empieza a denominarse ecología textil, y que se refleja en varias preferencias:

Por un lado, el uso de fibras de origen natural, tales como el algodón, lino o lana, como materia prima para la fabricación de telas y prendas, en lugar de fibras sintéticas como el poliéster, dado que este último es un derivado del petróleo, y que no se degrada rápidamente. En cambio, las fibras naturales se descomponen y convierten en materia orgánica con facilidad, lo cual implica un bajo impacto ambiental cuando se desecha la prenda.

---

<sup>101</sup> REPORTE 3 DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA. Nuevos Materiales Textiles BOGOTÁ, Septiembre de 2011

<sup>102</sup> Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. SECTOR TEXTIL - Tendencia: Ecología Textil.2.012

<sup>103</sup> *Ibíd.*

El uso de fibras naturales se refuerza por la búsqueda de que las mismas sean orgánicas, lo cual significa que su producción esté libre de químicos, como fertilizantes o insecticidas, así como el tinturado de las fibras y telas mediante productos de origen natural y colorantes libres de elementos tóxicos o contaminantes.<sup>104</sup>

En particular, se ha consolidado una oferta internacional de algodón orgánico, que hoy es producido en diversos países, que incluyen a India, Siria, Turquía, China, Tanzania, Estados Unidos, Burkina Faso, Uganda y Egipto. Por su parte, varios países latinoamericanos, que incluyen a Perú, Brasil, Paraguay, Colombia y Nicaragua, vienen trabajando el algodón orgánico, estimulados por beneficios asociados a este material, incluyendo el estímulo a prácticas naturales de agricultura que reducen la contaminación de la tierra, y el mejoramiento de condiciones de salud, tanto para cultivadores y productores, como para usuarios de prendas hechas con fibras orgánicas.<sup>105</sup>

Lo anterior tiene una connotación positiva adicional para el consumidor, pues en la medida que las prendas asociadas al concepto de ecología textil estén libres de químicos y sustancias tóxicas, se debería esperar que no sean nocivas para la salud de quién la porta. Esta característica toma importancia especial si se tiene en cuenta que cada que se usan, las prendas se mantienen en contacto con la piel de las personas durante muchas horas, y además dicho contacto se repite día a día. Esto lleva a que el usuario de textiles ecológicos también valore la importancia de usar una prenda que garantiza que no tendrá incidencias adversas sobre su salud.<sup>106</sup>

Sin embargo, para los consumidores resulta difícil comprobar directamente que las prendas que compran cumplen con las características de la ecología textil, por lo

---

<sup>104</sup> *Ibíd.*

<sup>105</sup> *Ibíd.*

<sup>106</sup> *Op.Cit.*

cual se ha desarrollado un elemento adicional que completa la tendencia: a medida que la industria textilera se hace consciente del potencial de mercado y de diferenciación que pueden tener sus productos en tanto cumplan con requerimientos ambientales y sean reconocidos por ello, ha establecido esquemas de certificación ecológica, o de sellos verdes. Estos sellos se vienen afianzando gracias a un nuevo comportamiento de los compradores de prendas, que cada vez con mayor frecuencia revisan las etiquetas y composición de los productos, seleccionando los que va a adquirir a partir de una decisión informada.<sup>107</sup>

En el caso de prendas y textiles tienen ventaja, a ojos del comprador preocupado por el medio ambiente y su salud, aquellos productos que ostentan entre sus etiquetas un sello verde o ecosello, y que constituyen una certificación de que tanto la prenda como su proceso de fabricación fueron desarrollados bajo condiciones controladas para mitigar el impacto ambiental y garantizar la ausencia de sustancias nocivas para la salud.

En consecuencia el uso de materiales y materias primas ecológicas, traería innovación y atendería las necesidades de las nuevas tendencias del comportamiento de los compradores y revolucionaría la industria textil y de confecciones, ofreciendo nuevas alternativas, que le va muy bien al sector, calificándola como una oportunidad mayor para la empresa Confecciones Miguelón.

**2.5.3 Costo en 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.

---

<sup>107</sup> Ibid.

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 entre otros).

En últimas este factor genera una amenaza menor para la empresa “Confecciones Miguelón”, por los altos costos de los equipos y maquinarias utilizados en el sector y por la falta de capital y niveles bajos de participación en el mercado.

**2.5.4 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 competencia 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:

- El Balanced Score Card (BSC)

- Teoría Océano Azul
- Teoría Eva

La aplicación correcta de estas herramientas, hacen de esta variable una oportunidad mayor para la empresa Confecciones Miguelón porque le ayudará a mejorar todos los procesos administrativos, y con ello la optimización del uso de los recursos con que cuenta la empresa.

**2.5.5 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 (aplicaciones como Excel, Word, PowerPoint, Outlook, telefonía celular, entre otros).

El manejo de software e Internet son dos herramientas tecnológicas modernas 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 proveedores y clientes a través del correo electrónico y las páginas Web<sup>108</sup>.

El software por su parte, presenta la facilidad de agilizar las tareas repetitivas, los cálculos matemáticos y el procedimiento de texto. En la actualidad la empresa cuenta con tecnología básica de internet y telefonía celular, pero si incursiona en el uso de tecnología mejorará los procesos de comunicación y de producción, incursión que es de fácil acceso convirtiéndose en una oportunidad mayor para la empresa Confecciones Miguelón.

---

<sup>108</sup> GOMEZ S. Humberto Gerencia Estratégica. Décima edición, 3R editores. Agosto de 2.010. Página 317.

## 2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM

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

**2.6.1 Selección del grupo Estratégico.** El grupo estratégico fue conformado, por el gerente propietario, su esposa, el contador y un empleado del área operativa y las dos autoras del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

**2.6.2 Lluvia de ideas.** Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de cada una de los factores o fuerzas externas que más incidía considerablemente en la actualidad a la Industria o sector de las confecciones y por ende a la empresa “Confecciones Miguelón”, por lo que se consideraron las siguientes variables

Cuadro 11. Variables de la Auditoría Externa

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>
<b>Factor Económico</b>	Desempleo Inflación Tasas de interés TLC Contrabando Exportaciones Importaciones
<b>Factor Competitivo</b>	Alianzas estratégicas Capacidad negociadora de los clientes Tendencias Mano de obra en las confecciones Competencia Nuevos competidores Actitud del entorno
<b>Factor Social - Cultural</b>	Calidad de vida Ética y responsabilidad social Población Seguridad Vías de acceso Estilos de vida

<b>Factor Político - Jurídico</b>	Política de productividad y competitividad Reforma Laboral Reforma Tributaria Planes de desarrollo
<b>Factor Tecnológico</b>	Sistemas de información Sistemas de Comunicación Nuevos materiales Costo en tecnología Herramientas de gestión administrativas Facilidad de acceso a la tecnología

Fuente: Autoras

**2.6.3 Elaboración de la Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio. (POAM).** Se elabora mediante los siguientes pasos:

Paso 1. Identificación de Oportunidades y Amenazas. En el diagnóstico, se describe cada variable, en donde se califica como una oportunidad o amenaza.

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 por su calificación para establecer un resultado promedio ponderado para cada variable

Paso 5. Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total promedio ponderado para la organización

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Puntaje Promedio: 2,5

Para mayor claridad se presenta a continuación la Matriz POAM por cada uno de los Factores y la Matriz de Auditoría Externa de manera general, con su respectiva interpretación y análisis.

Cuadro 12. Matriz POAM – Auditoría Externa - Factor económico

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
<b>Factor Económico</b>	<b>25%</b>	Desempleo	12,0%	2	0,24
		Inflación	14,0%	1	0,14
		Tasas de interés	14,0%	1	0,14
		TLC	20,0%	4	0,80
		Contrabando	16,0%	1	0,16
		Exportaciones	12,0%	3	0,36
		Importaciones	12,0%	2	0,24
		<b>Sub total</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autoras

El factor económico es considerado una amenaza menor al dar una calificación ponderada de 2,08 puntos, donde Confecciones Miguelón, deberá aprovechar y estar preparado para afrontar el tratado de libre comercio, (TLC) y el crecimiento de las exportaciones como oportunidades que le ofrece el medio externo, para contrarrestar las grandes amenazas como el contrabando, la importaciones, las altas tasas de interés y la inestabilidad de la inflación.

Cuadro13. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor competitivo

Factor	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
<b>Factor Competitivo</b>	<b>30%</b>	Alianzas estratégicas	18,0%	4	0,72
		Capacidad negociadora de los clientes	12,0%	3	0,36
		Tendencias	12,0%	3	0,36
		Mano de obra en las confecciones	13,0%	1	0,13
		Competencia	20,0%	1	0,20
		Nuevos competidores	15,0%	1	0,15
		Actitud del entorno	10,0%	4	0,40
		<b>Sub total</b>	<b>100,0%</b>		

Fuente: Autoras

El puntaje total de 2,32, para el sector de las confecciones para terceros y principalmente para Confecciones Miguelón, es considerada como una amenaza menor, por lo cual la empresa debe aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio externo como las alianzas estratégicas, la actitud positiva del entorno, las tendencias en cuando a moda, estilos y diseños, y la capacidad negociadora frente a los clientes, para contrarrestar las amenazas como la alta competencia, la entrada permanente de nuevos competidores, y la mano de obra del sector, que siendo calificada, no responde efectivamente por los salarios bajos de las empresas que los explotan.

Cuadro 14. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor socio – cultural

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
<b>Factor Socio - Cultural</b>	<b>15%</b>	Calidad de vida	18,0%	2	0,36
		Ética y responsabilidad social	15,0%	4	0,60
		Población	20,0%	2	0,40
		Seguridad	12,0%	1	0,12
		Vías de acceso	15,0%	1	0,15
		Estilos de vida	20,0%	2	0,40
		<b>Sub total</b>	<b>100,0%</b>		

Fuente: Autoras

El factor socio - cultural con una calificación total de 2,03 puntos, es considerada como amenaza menor, para los intereses del sector de confecciones y principalmente para la empresa Confecciones Miguelón, donde existen factores críticos como la inseguridad del país, las deficientes vías de acceso de la región, la reducción en el índice de crecimiento de la población, la calidad y estilos de vida de los colombianos, base fundamental para la comercialización y mercadeo de prendas deportivas a nivel nacional, y para prepararse a los retos de competitividad de la región, frente a la oportunidad de desarrollar toda la gestión empresarial con ética y responsabilidad social como principal factor diferenciador frente a la competencia.

Cuadro 15. Matriz POAM – Auditoría Externa – factor Político – jurídico

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
<b>Factor Político - Jurídico</b>	<b>10%</b>	Política de productividad y competitividad	30,0%	4	1,20
		Reforma Laboral	25,0%	2	0,50
		Reforma Tributaria	25,0%	2	0,50
		Planes de desarrollo	20,0%	3	0,60
		<b>Sub total</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,80</b>

Fuente: Autoras

Desde el punto de vista político - jurídico, con el puntaje total de 2,80, es considerado una oportunidad menor, donde el medio ofrece como gran alternativa las políticas de productividad y competitividad, formuladas por el Gobierno Nacional para que las Regiones sean más productivas y sólidas, para afrontar los nuevos retos del mercado moderno y los Planes de Desarrollo Municipales, Regionales y Nacionales, como alternativa progresista para el desarrollo sostenible y dinámico que apoya a la competitividad de las empresas, para contrarrestar las principales amenazas desde lo político como son las diferentes reformas tributarias y laborales que se avecinan que trae consigo más carga impositiva, donde es difícil competir con las grandes empresas del sector.

Cuadro 16. Matriz POAM – Auditoría Externa – Factor Tecnológico

Factor	Ponderación por factor	Variable	Ponderación variable	Calificación	Total
Factor Tecnológico	20%	Sistemas de información	14,0%	4	0,56
		Sistemas de Comunicación	14,0%	4	0,56
		Nuevos materiales	25,0%	4	1,00
		Costo en tecnología	10,0%	2	0,20
		Herramientas de gestión administrativas	20,0%	4	0,80
		Facilidad de acceso a la tecnología	17,0%	4	0,68
		<b>Sub total</b>	<b>100,0%</b>		<b>3,80</b>

Fuente: Autoras

El factor tecnológico para el sector de las confecciones y principalmente para Confecciones Miguelón, el uso y apropiación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los adelantos en tecnología dura para la adquisición de nuevos equipos y maquinaria para mejorar la productividad y competitividad, los materiales y materias primas novedosos y ambientalistas, así como la facilidad de acceso a ellas, y con las teorías administrativas como herramientas de gestión, como la planeación estratégica, el Balance Scord Card y las Estrategias Océano Azul y los procesos de Calidad Total, son consideradas como una oportunidad mayor que ofrece el medio externo actual, para que las empresas con el buen uso y optimización de recursos alcancen un nivel de competitividad alto, ser más productivos para afrontar los nuevos retos de la economía y estar a la vanguardia con nuevas tecnologías, donde se requerirá

buscar las alternativas de financiación más accesibles para la adquisición de estos sistemas y herramientas tecnológicas.

Cuadro 17. Matriz POAM – Auditoría Externa

<b>Factor</b>	<b>Ponderación por factor</b>	<b>Calificación por factor</b>	<b>Total</b>
Factor Económico	25%	2,08	0,52
Factor Competitivo	30%	2,32	0,7
Factor Socio - Cultural	15%	2,03	0,3
Factor Político - Jurídico	10%	2,8	0,28
Factor Tecnológico	20%	3,8	0,76
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,56</b>

Fuente: Autoras

En conclusión la auditoría externa es considerada como una oportunidad menor, al obtener un total de 2,56 puntos, valor tan solo por encima de la media que es de 2.5, lo cual quiere decir que se deberá considerar los factores amenazantes desde el orden socio cultural, económico y competitivo, y aprovechar las oportunidades de las fuerzas tecnológicas y político jurídico, que ofrece el medio externo para la empresas pertenecientes al sector de las confecciones y principalmente Confecciones Miguelón, si quiere llegar a ser más competitiva, productiva y sólida.

### 3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como propósito identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales. Es una de las fases del proceso que permite la generación de información válida y confiable para diagnosticar el estado actual de la empresa

Este análisis para “Confecciones Miguelón” está compuesto por la auditoría de cinco áreas claves del negocio: gerencia, mercados, financiera, producción y gestión del talento humano, con el fin de que cada uno de ellos abarque aspectos que permiten detallar analizar e identificar situaciones que se pueden mejorar en la empresa y que se tendrán en cuenta para el direccionamiento estratégico.

La metodología empleada en el proceso comprende las siguientes fases:

- Conformación de un equipo estratégico integrado por gerente, un representante de la parte operativa, de la empresa, las autoras del proyecto y la directora del presente proyecto quienes cumplen 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 y competidores de la empresa.
  
- Análisis de la información recopilada con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas.

### 3.1 AUDITORÍA GERENCIAL

En este punto se presentan los resultados del análisis de cuatro aspectos fundamentales como son; planeación, organización, dirección y control, para así determinar fortalezas y debilidades que posee “Confecciones Miguelón” actualmente, en especial en el área gerencial. La recolección de esta información se realiza a través de la observación directa, entrevistas y charlas informales con la gerente y personal de la empresa

**3.1.1 Planeación.** Una de las principales características de las microempresas en Santander al igual que en otras regiones, ha sido que han venido creciendo a pesar de las circunstancias, internas como externas que se les han presentado. Esta situación es una constante ya que quienes han dirigido la empresa han sido los mismo dueños quienes han confiado en su experiencia conocimiento, procedimientos, teorías y métodos del presente.

“Confecciones Miguelón” no ha sido ajena a esta situación regional, actualmente su gerente propietaria ejecuta funciones administrativas y otras no propias de su cargo, se denota que no realizan planeación ni proponen objetivos o metas, sin embargo se identifican algunos procedimientos que son políticas actuales.

La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como: Misión, Visión y Principios Corporativos; del mismo modo 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, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de las confecciones.

La gerencia no posee pensamiento estratégico, pues su intención es mantener una estructura productiva que le permite mantenerse en el corto y largo plazo, no existe una clara idea de proyección al futuro, ni como ampliar su portafolio de servicio y buscar nuevos mercados, deben mejorar el servicio como estrategia que le permita tener una mejor posición en el mercado.

La falta de enfoque de la gerencia estratégica para la toma de decisiones hace que su desempeño se acomode a la situación que se presenta cada día actuando de manera empírica sin tener en cuenta planes de contingencia para prevenir o resolver posibles eventualidades.

“Confecciones Miguelón” no posee una metodología clara para realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro, no han realizado pronósticos, ni formulado objetivos corporativos, ni diseñan estrategias, ni elaboran políticas, ni fijan metas, propias de una planeación efectiva.

Al no contar con el enfoque de gerencia estratégica, la toma de decisiones se hace acorde a las circunstancias que se vienen presentando sin embargo por considerarla como una micro empresa carece de una filosofía corporativa pero aún así se han mantenido en la industria por más de 22 años, manifiestan su propietarios.

La organización no establece estrategias funcionales. Hasta la fecha no se ha realizado un diagnóstico interno de la empresa por eso se desconocen a claridad las debilidades y fortalezas de la misma para hacer frente a las acciones que pueda emprender la competencia, además los empleados no tienen conocimiento

del plan estratégico que se desea implementar en la empresa, y mucho menos se han definido indicadores de gestión.

Por lo anterior, para la empresa Confecciones Miguelón, se concluye que desde el punto de función de planeación, se califica como una debilidad mayor.

**3.1.2 Organización.** La empresa cuenta con una estructura organizacional, pero no hay un organigrama definido, ni se tiene el manual de funciones, por lo que la gerente tiene que hacer múltiples labores, entre ellas hacer los pedidos, las labores comerciales, visita a clientes, controla la producción, entre otras funciones.

El personal conoce sus funciones con claridad y lo que deben hacer en su jornada laboral; en este orden de ideas, se observa que la gerente está a cargo de todas las actividades de carácter administrativo.

El personal conoce el método para realizar las tareas, pero al no contar con una estructura, ésta no favorece al logro de los objetivos individuales e institucionales. Todas las actividades están agrupadas por afinidad. Se debe realizar un promedio requerido por la compañía de 100 prendas por hora, hay un empleado que controla y verifica que se cumplan los promedios.

En conclusión para “Confecciones Miguelón”, desde el punto de vista organizacional, posee una debilidad mayor por cuanto adolece de un organigrama, de la filosofía empresarial, de un manual de funciones y procedimientos, de un perfil de cargos, entre otros aspectos.

**3.1.3 Dirección.** Las decisiones son tomadas por la gerencia, donde se caracteriza por una dirección participativa y, en algunos casos, paternalista; el proceso de comunicación se hace de manera verbal, por quien imparte las órdenes o labores que deben realizar durante el día.

En el área de ventas la gerencia es quien define planes y formas de penetrar al mercado, por esto no se manejan logros individuales. Los empleados tienen unas labores fijas y no hay cargos que les permitan crecer dentro de la misma empresa. La toma de decisiones siempre es ágil pero pocas veces efectiva.

No se cuenta con un proceso de coordinación eficiente y efectivo, aunque todos tienen como base el trabajo en cadena y se realiza el control de calidad del producto por medio de la persona encargada de inspeccionar el terminado de las prendas y culminación del proceso, además no hay un sistema de evaluación en la compañía que permita estar en un proceso de mejoramiento continuo.

La gerencia es líder, en cuanto es ella quien toma de decisiones pero tienen mucha cercanía con el empleado permitiendo mezclar la vida personal con lo laboral, hay familia trabajando en esta compañía, no están definidos los niveles de responsabilidad.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, la comunicación con sus empleadas es verbal y directa, sin presentarse distorsiones 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.

En la empresa existe comunicación entre empleados y jefes siendo un proceso efectivo, pero no hay una auditoría de comunicación. En ese orden de ideas, Confecciones Miguelón, no ha planeado o realizado un proceso de proyección de estrategias y acciones a corto, mediano y largo plazo, donde se evalué el pasado,

se analice el presente y se tenga una visión de futuro, por tal motivo se califica como una debilidad menor.

**3.1.4 Control.** Actualmente no hay sistemas de control específico o técnicamente estructurados, las fallas administrativas son el resultado de esta falta de gestión, debido a esto el control de personal se maneja de forma visual, sin utilizar objetivos de control, ni evaluación del desempeño, las ventas se registran en el libro fiscal manualmente, no tienen un programa contable donde puedan registrar la información.

No hay parámetros establecidos para confrontar los resultados en las áreas de producción, estos se hacen de forma manual, no existen métodos apropiados de control. El seguimiento al desempeño lo 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; este control se ajusta a su realidad organizacional, además no se maneja un sistema de control, todo se maneja de manera manual y empírica nada es sistematizado y se carece de un control financiero, de inventarios y de un control efectivo sobre los ingresos.

La empresa carece de mecanismos para realizar el control de cualquier gestión sin embargo los dueños y gerentes de Confecciones Miguelón hacen auditoría dos veces al año revisando los clientes, la cartera, las prendas, el tipo de material y las mercancías en stock.

El objetivo del control es la calidad del producto y del proceso, y el desempeño de los operarios lo miden desde los parámetros de cumplimiento de las metas que es el producir 100 prendas por hora, sin que se lleve registros o planillas por cada operario, se le revise los terminados y se compare el desempeño de todas y cada una de las ensambladoras.

Desde el punto de vista administrativo y gerencial se logró precisar que la empresa no maneja sistemas de control de gestión y operativos, las cien prendas estipuladas es producto más de una experiencia que de un pronóstico y evaluación de tiempo y maquinaria, requeridas según el proceso. 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 posee un administrador, 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 órdenes de ensamble y corte, coordina el proceso de despachos distribución de la mercancía y control de inventarios de productos terminados, junto con los operarios 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.

Finalmente, la organización no cuenta con sistemas eficaces de control financiero, aunque Confecciones Miguelón cuenta con un contador, éste no lleva los estados de resultados actualizados. En conclusión para confecciones Miguelón, la función de control es considerada una debilidad mayor porque ninguna de las áreas funcionales básicas (dirección general, administración, mercadeo y ventas, producción, contable y financiera) tiene sistemas de control planificados y mucho menos indicadores de gestión.

## **3.2 AUDITORÍA DE MERCADOS**

### **3.2.1 Clientes**

- **Análisis de los clientes.** En la actualidad confecciones Miguelón tiene un total de 100 clientes distribuidos en cinco zonas geográficas, como la costa Norte, Villavicencio, los Llanos orientales, Barrancabermeja y Bucaramanga.

Según los propietarios de Confecciones Miguelón, el cliente externo cuenta con un equipo de personas comprometido trabajando siempre con los mayores estándares de calidad, caracterizados por la puntualidad. Además el cliente cuenta con el 2% adicional si paga de contado, y a crédito se maneja un tiempo prudencial de 90 días máximo.

Para el análisis de los clientes, no se hacen estudios sobre necesidades, ni de medir los índices de satisfacción, además poco se preocupa sobre qué está haciendo la competencia, para saber cómo se está frente a ellos.

Se considera que en un futuro, el comportamiento de la demanda será estable a pesar del TLC. En el largo plazo, los TLC firmados pueden genera un incremento en la base de clientes de la empresa.

Desde ese punto de vista, al no desarrollar estrategias de sostenimiento y crecimiento, mediante estudios de mercados sólidos y periódicos, para conocer las necesidades de sus clientes y aprovechar las actuales condiciones del mercado, es considerada como una debilidad mayor para Confecciones Miguelón.

- **Satisfacción de clientes.** Para conocer el grado de fidelización, de los clientes actuales de Creaciones Miguelón, se procedió a realizar una encuesta de satisfacción a los 24 principales clientes de las regiones donde hace presencia la empresa.

Esta encuesta se aplicó en forma aleatoria y directamente a 24 representantes legales de las empresas cliente, mediante un cuestionario estructurado de 10 preguntas. Los resultados principales de dicho estudio son:

- La antigüedad de más del 50% de los clientes es superior a 15 años.

- Las negociaciones son semestrales con entregas quincenales o mensuales, según la temporada.
- Desde la concepción de los clientes, los precios son competitivos.
- La recomendación de terceros ha sido la mejor publicidad que ha tenido la empresa.
- Los aspectos positivos, valorados por los clientes en orden descendente, son: calidad, precio, experiencia, entrega a tiempo, y confianza.
- El único aspecto negativo resaltado por los clientes es el empaque o embalaje del envío de la mercancía, por hacerse en paquetes muy pesados, sin la debida clasificación y rotulado adecuado.
- Para el 92% de su clientela, Confecciones Miguelón tiene una calificación excelente.

En conclusión, el grado de satisfacción de los clientes es favorable para la empresa Confecciones Miguelón, dándole reconocimiento a su experiencia, calidad y cumplimiento y un grado de responsabilidad favorable en la entrega de los pedidos y respuesta inmediata a las solicitudes y problemas que hayan tenido. Este factor es una fortaleza menor para la empresa, por la satisfacción que hay entre su clientela.

**3.2.2 Ventas.** Se fija cuota de ventas de acuerdo al potencial del mes. En Confecciones Miguelón hay temporadas altas y bajas, en temporada baja la cuota mensual suele ser de \$ 28.000.000 esto implica a marzo, abril y mayo. En el resto de la temporada las cuotas se ajustan entre \$38.000.000 y \$46.000.000 millones al año.

Con la información suministrada por la propietaria de la empresa, y las observaciones realizadas en las instalaciones, se elaboraron los estados financieros de 2010 y 2011 (estados no oficiales porque ni la contadora ni el esposo de la propietaria facilitan la información real), se pudo establecer un

incremento de los ingresos en más del 9%, al pasar de \$379.600.000 a \$413.910.000, siendo un año final positivo en ventas. Sin embargo los niveles de ventas no cubren con las expectativas de los propietarios, al estar por debajo de las cuotas previstas en casi un 18%, en el cual se deben implementar estrategias agresivas para alcanzar mayor participación del mercado incrementando sus ventas y la utilidad de las mismas, en consecuencia es considerada como una debilidad menor.

**3.2.3 Estructura del área de mercadeo.** Confecciones Miguelón no cuenta con un departamento o área de mercadeo, la labor comercial la hace el esposo de la gerente quien cumple las siguientes funciones: toma de pedidos a clientes actuales y eventuales, abrir nuevos mercados, relación con proveedores. Cotizaciones, negociaciones especiales y estimación de precios.

En la actualidad Confecciones Miguelón no realiza investigación de mercados con respecto a consumidores, en cuanto a niveles de satisfacción y clientes potenciales, para poder determinar sus necesidades, gustos y preferencias y grado de conocimiento a competidores. Al no existir una adecuada estructura en una de las áreas más importantes de toda organización (comercial), se dificulta la obtención de la información, indispensable para la toma de decisiones que encamine a alcanzar los propósitos de la compañía en esta área. En consecuencia, la estructura del área de mercadeo de Confecciones Miguelón presenta una debilidad mayor.

**3.2.4 Precios.** Los precios de sus servicios son muy competitivos, comparados con los de empresas como Returbay Textiles Ltda., Creaciones Mariset, Creaciones Siglo XXI, Creaciones Canela y Canelita, y Yoyo Bucaramanga; se dan descuentos especiales a los clientes que mandan hacer grandes volúmenes de producción, descuentos que van del 10% al 15%, según la modalidad de pago.

La estrategia es vender a menor precio que la competencia pero conservando la calidad en el servicio.

Poca información fiable se tiene de la competencia, no hay datos históricos, y la gerencia toma como referente a un líder en fabricación de ropa deportiva e interior, de la marca "Geft".

Cuando los costos suben, sube el precio pero en muchas oportunidades han vendido a costo, para ello cuentan con un flujo de caja que permite hacerlo, pagando obligaciones como nómina y servicios, pero retrasando pago a distribuidores y obligaciones bancarias.

El margen de utilidad del servicio llega a ser de un 10%, al contar con una línea de producción que le permite mantenerse en el mercado y poder satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo a la demanda.

Los costos de producción son altos, por tanto los precios que manejan actualmente por prendas son los siguientes:

- Camiseta=\$1.000
- Pantalóneta=\$ 1.500
- Pantalón sudadera=\$ 2500
- Short=\$1.500
- Moda camuflada (pantalóneta)=\$1.200

En razón a lo anterior, y según sus propietarios, la variable precios es una fortaleza menor donde son considerados bastante competitivos.

**3.2.5 Distribución.** No tienen identificado el canal de distribución, sin embargo por las observaciones realizadas por las autoras del proyecto, el canal es directo

porque se atiende directamente los clientes ubicados en la Costa Norte, los Llanos, Villavicencio, Barrancabermeja, y Bucaramanga,

No hay claridad de la competencia en cuanto a la efectividad de la fuerza de ventas y distribuidores. Se considera suficiente que la parte comercial la haga Miguel el esposo de Danerys; si es suficiente o no, depende de la exigencia del mercado, pues es la única persona encargada de desempeñar para Confecciones Miguelón la parte comercial. Al asesor de ventas no se le exige cumplimiento de ventas, aprovecha las oportunidades de negocio para lograr nuevos clientes; no se hace evaluación de su desempeño, no hay estrategias formuladas de expansión, por lo que se trabaja jalonado por la demanda.

En Confecciones Miguelón se utiliza la venta en punto de fábrica donde se comercializan los saldos de producto, prendas imperfectas o mercancía que va pasando de moda.

La distribución de Confecciones Miguelón se considera como una fortaleza menor porque tiene las ventajas del canal directo (brinda una atención al cliente más dedicada y una mayor facilidad para hacer negocios, es decir, adaptados a las necesidades del cliente).

**3.2.6 Publicidad y promoción.** Se realiza publicidad en el directorio telefónico, pero faltan objetivos específicos que permitan contribuir con la campaña publicitaria.

En cuanto a la publicidad, no se maneja en internet una página donde promocionan los productos, todo se basa por las recomendaciones de amigos, familiares y clientes ya existentes, sus mayores ventas son a nivel nacional.

En consecuencia lo referente a publicidad, promoción de ventas y estrategias de mercado generan una debilidad mayor; puede ser mejor teniendo en cuenta que no manejan relación de clientes que podría hacer funcionar más su expansión, consolidación y crecimiento al retomar clientes antiguos.

Confecciones Miguelón no participa en ferias locales ni nacionales, por lo tanto la única forma de comercializar sus productos es a través de venta directa; se quiere incursionar en las ferias que realiza el sector, pero por el momento no hay planes concretos. En conclusión, la publicidad y promoción es una debilidad mayor.

### **3.3 AUDITORÍA DE LA PRODUCCIÓN**

“La función de producción y operativa de una empresa consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios”<sup>109</sup>. El análisis de las operaciones que transforman los insumos en bienes o servicios comprende seis funciones o áreas de decisión: productos, capacidad de producción, procesos, seguridad industrial, mantenimiento y control de la calidad.

**3.3.1 Capacidad de producción.** Confecciones Miguelón, de acuerdo con su infraestructura, el horario laboral, y la mano de obra, está en capacidad de producir un total 100 prendas por hora, en jornadas de 16 horas equivalente a 499.200 prendas al año en plena capacidad, con 15 operarios en época de alta producción.

- **Capacidad Instalada**

Horas por turno: 10 horas

Número de turnos: 2

---

<sup>109</sup> DAVID, Fred David. Administración estratégica. Editorial Prentice Hall, Quinta edición. México 1.997. página 175.

Tiempo ocioso por turno: 2 horas  
 Total horas laborales por turno: 8 horas  
 Total Horas en los dos turnos: 16 horas  
 Promedio de prendas por hora: 100 prendas

Por lo anterior se estima que Confecciones Miguelón, estaría en capacidad de producir:

100 prendas por hora x 8 horas por turno x 2 turnos x 6 días a la semana por 52 semanas = **499.200 prendas año.**

Cuadro 18.Capacidad instalada

Prendas por hora	Horas por turno	Turnos	Días a la semana	Semanas año	Total prendas año
100 prendas	8 horas	2 turnos	6 días	52 semanas	499.200prendas año

Fuente: Autoras

• **Capacidad Utilizada:** Siguiendo el mismo procedimiento la empresa está produciendo, para un solo turno y con 15 operarios:

100 prendas por hora x 8 horas por turno x 1 turno x 6 días por semana x 52 semanas por año = **249.600 prendas al año**

Cuadro 19. Capacidad utilizada

<b>Prendas por hora</b>	<b>Horas por turno</b>	<b>Turnos</b>	<b>Días a la semana</b>	<b>Semanas año</b>	<b>Total prendas año</b>
100 prendas	8 horas	1 turnos	6 días	52 semanas	249.600prendas año

Fuente: Autoras

En la actualidad vienen trabajando con los mismos 15 operarios, llegando a contratar hasta 25 personas en épocas de alta producción, trabajando en una jornada diaria de 10 horas, descontando el tiempo ocioso por descansos, almuerzo y aseo, serían realmente 8 horas, de esta manera se produce un total de 249.600 prendas por año, equivalente al 50%de la capacidad total instalada.




A nivel operativo y técnico, cuentan con la mejor y actualizada maquinaria y equipo básico para las tareas que desempeñan con efectividad y eficiencia; además el local donde está ubicada la planta es de su propiedad, y está casi al tope de su capacidad locativa

Las instalaciones de la empresa ocupan un área de 280 m<sup>2</sup>, distribuida entre la oficina, 6 m<sup>2</sup>; el área de producción, 110 m<sup>2</sup>; salón de corte, 72 m<sup>2</sup>; bodega de para materias primas 40 m<sup>2</sup>y bodega de productos terminados, de 40 m<sup>2</sup>, dos baños de 3.5 m<sup>2</sup> cada uno.

Entre su maquinaria están 2 cortadoras industriales, 4 Collarines, 1 Encauchadora, 4 Planas, 6 Fileteadoras.

Los proveedores principales de materias primas son: Pat primo, Protela y Corpintex, Protelas, Papyrus, Lafalle, entre otros.

Cuadro 20. Maquinaria y equipos, área de producción

<p><b>Máquina Plana</b></p>	
<p><b>Área de corte y ensamble</b></p>	
<p><b>Área de costura</b></p>	

Fuente: Autoras

Los niveles de capacidad actual de Confecciones Miguelón, se pueden calificar como una fortaleza menor porque tiene como crecer, mediante la utilización plena de su capacidad instalada, de la que utilizan solo el 50%.

**3.3.2 Proceso de producción.** El sistema de producción es en cadena en serie, pero igualmente no está documentado, no han realizado estudios de tiempos y

movimientos, y se mide acorde a las exigencias de 100 prendas por hora. Su proceso actual incluye las siguientes etapas.

- Corte
- Fileteado
- Ensamble
- Despeluzado
- Empaque
- Almacenamiento y despacho

Se logra observar que existen cuellos de botella en el corte y empaçado que se podría entrar a solucionar con la compra de más equipo y contratar más personal.

El personal es contratado por tareas o a destajo; existe suficiente mano de obra calificada y con experiencia en el medio; algunos operarios llevan hasta seis años en la empresa, tienen alto grado de experiencia y conocimiento en su oficio y profesión. Esta variable es una fortaleza menor de la empresa.

**3.3.3 Seguridad industrial.** Es el conjunto de actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo.

El trabajador de Confecciones Miguelón cuenta con su dotación respectiva para realizar sus labores como uniforme, tapabocas, guantes adecuados para el trabajo diario, pero no está afiliado a ninguna ARP.

Por otra parte, en las instalaciones de la empresa, no se observa equipo de seguridad como extintores, equipo de primeros auxilios, señalización preventiva, o diagrama de rutas de evacuación.

En conclusión, se considera esta variable como una debilidad mayor.

**3.3.4 Mantenimiento.** Este proceso lo realizan los contratistas cada año; el mantenimiento de cada una de las máquinas ya está programado anualmente, pero si alguna máquina presenta alguna falla técnica se llama inmediatamente a los técnicos; los técnicos realizan estos procesos manualmente ayudados con herramientas como llaves brístol, destornilladores de pala, alicates etc.

Las maquinas tienen un medidor de aceite y es deber, de cada uno de los operarios que las manipulan, mantener el nivel de aceite; cada 8 días se deben limpiar las máquinas o cada vez que se cambia de color de tela; cada operario es responsable de este proceso, con su respectiva máquina.

Sin embargo, se nota que no se lleva una hoja de vida de los equipos y maquinaria, donde se lleve el record de cambio de piezas, mantenimiento preventivo y correctivo y vida útil de la misma para futuras reposiciones, por tal motivo se califica como una debilidad menor para Confecciones Miguelón.

**3.3.5 Control de calidad.** Aun cuando no se ha adoptado un programa específico de control de calidad en Confecciones Miguelón, sus prendas han sido catalogadas por lo clientes como prendas de buena calidad. Los controles de calidad aplicados por la persona que ocupa el cargo de Control 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 administración de la empresa no lleva registros del número de devoluciones por defectos de calidad, razón por la cual esta variable la califica en forma cualitativa, pero no cuantitativa. La calidad de los productos de Confecciones Miguelón genera una fortaleza menor para la empresa que le trae ventajas competitivas.

### **3.4 AUDITORÍA FINANCIERA**

La situación financiera es considerada la mejor medida de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Cualquier acción implica el uso de recursos financieros y a su vez la utilización de estos supone variaciones en el resultado de la empresa y de la estrategia implantada. Por ello determinar las fuerzas y debilidades financieras de Confecciones Miguelón resulta esencial para formular debidamente estrategias. Analiza la capacidad financiera de la empresa utilizando los estados financieros, la estructura de costos y los índices financieros como son: Liquidez, endeudamiento, de actividad y rendimiento.

**3.4.1 Estados financieros:** Confecciones Miguelón cuenta con un asesor contable quien es la persona que se debe encargar de los registros contables y la conformación de los estados básicos, como son el Estado de Resultados, Estado de Cambio en el Patrimonio, Flujo de Efectivo, y el Balance General, igualmente debe llenar los formularios de Declaración de Renta, pago de IVA, y Retenciones ante la DIAN; sin embargo, para Confecciones Miguelón, la situación actual de los estados financieros es calificada como una debilidad mayor, porque la propietaria ni su esposo conocen los registros e información contable reales, base fundamental para tomar decisiones por parte de la gerencia.

**3.4.2 Estructura de costos.** Los registros de materias primas y costo de mano de obra, de cada una de las líneas que se producen son llevadas manualmente, sin embargo la empresa no posee una estructura de costos estandarizada, donde se incluyan los tres elementos del costo (materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) por lo que pueden incurrir en obviar algunos de ellos; en consecuencia se considera como una debilidad mayor para Confecciones Miguelón.

**3.4.3 Índices Financieros-** A continuación se presenta el análisis de las razones financieras básicas, de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad, para lo cual se tomó la información de los estados financieros no oficiales de los dos últimos años: Balance General y Estado de Resultados, años 2.010 y 2.011, de Confecciones Miguelón.

El sistema de análisis es comparativo a lo largo del tiempo de los dos últimos periodos contables, sin tener la oportunidad de compararse con los índices de la industria al no contar con información del sector de confecciones para terceros.

**a. Razones de Liquidez.** Con este indicador se mide la capacidad que tiene Confecciones Miguelón de generar los fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo. Establece la dificultad que presenta la compañía para pagar sus pasivos corrientes.

Cuadro 21. Razones de liquidez

LIQUIDEZ					
Indicadores	Fórmula	2010		2011	
Razón corriente	Activo corriente	86.776.400	2,83	122.907.199	4,10
	Pasivo corriente	30.678.501		29.984.740	
Prueba ácida	Activo corriente - Inventarios	60.315.700	1,97	109.455.199	3,65
	Pasivo corriente	30.678.501		29.984.740	
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	56.097.899		92.922.459	

Fuente: Autoras

La empresa presenta excelentes razones de liquidez, entre ellas la razón corriente ha mejorado respecto al 2010, haciendo aún más fácil el pago de sus pasivos de corto plazo sin dificultades; actualmente tiene \$4.10 por cada peso que debe. Aunque la empresa no use los inventarios para pagar sus pasivos corrientes, tiene suficiente capacidad de cancelar sus deudas de corto plazo; este crecimiento ha llegado a \$3.65 por cada peso que debe; de igual modo, se precisa que por cada peso que debe, tiene \$0.45 de inventarios para respaldar la deuda. La empresa no necesita acudir a la venta de los inventarios para cancelar obligaciones de corto

plazo; con los activos que tiene en efectivo, en bancos y en clientes, puede asumir perfectamente sus obligaciones, entre ellas el pago de los impuestos. El aumento en el capital de trabajo le permite tener lo suficiente para cubrir 3.2 meses de costos y gastos de la empresa aunque no se generen ingresos operacionales. Se puede predecir con bases firmes, que la empresa no tendrá problemas de liquidez para el siguiente año, lo que atrae la oferta de entidades financieras para préstamos que Confecciones Miguelón necesite para su expansión en el mercado.

Por otro lado, tener más capital de trabajo de lo necesario, implica que la gerencia no está dispuesta a asumir proyectos de inversión, sea en apertura de nuevos mercados o en ampliación de la capacidad instalada.

Un uso más eficiente de la liquidez de la empresa puede generarle ingresos no operacionales, o por lo menos, disminuir el pago de intereses por deudas actuales. Concluyendo, se afirma que estas razones de liquidez son una fortaleza menor de Confecciones Miguelón.

**b. Razones de endeudamiento.** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la compañía. De la misma manera trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, y los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. Resultante que sale de dividir el pasivo total sobre los activos totales.

Cuadro 22. Razones de endeudamiento

ENDEUDAMIENTO					
Indicadores	Fórmula	2010		2011	
Nivel de endeudamiento	Pasivo total	46.384.501	32,78%	38.924.740	22,55%
	Activo total	141.495.700		172.584.799	

Fuente: Autoras

Este indicador muestra que los acreedores pasaron de ser dueños del 32,78% de la empresa en el año 2010, al 22,55% en el 2011, lo anterior se debió a que si bien disminuyeron los pasivos, aumentaron los activos, lo cual es considerado como una fortaleza. Es importante aclarar que una de las políticas de Confecciones Miguelón es no endeudarse, no asumir riesgos que puedan llevar a comprometer los activos más allá de lo necesario. Actualmente la empresa tiene un endeudamiento mínimo en el que participan, en mayor proporción, las obligaciones tributarias, lo que significa que puede apalancarse financieramente para crecer; los propietarios de la empresa tienen control completo de los activos, y la independencia suficiente para orientar los destinos de la misma. Por lo anterior, la razón de endeudamiento es una fortaleza mayor.

**c. Razones de actividad.** Trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Cuadro 23. Razones de actividad

ACTIVIDAD					
Indicadores	Fórmula	2010		2011	
Rotación de cartera	Ventas	379.600.000	12,33	413.910.000	6,83
	Cuentas por cobrar	30.790.000		60.587.219	
Rotación de inventarios	Costo de ventas	233.373.300	8,82	270.246.100	20,09
	Inventario total promedio	26.460.700		13.452.000	
Rotación de activos	Ventas	379.600.000	2,68	413.910.000	2,40
	Activo total	141.495.700		172.584.799	

Fuente: Autoras

Mientras que la rotación de cartera fue menor en el 2011, la rotación de inventarios se aceleró para el año siguiente; en tanto, la rotación de activos disminuyó en el 2011. Entre las causas por las cuales la cartera tuvo menos rotación están el hecho de tener pocos clientes con volúmenes grandes de facturación que tratan de imponer sus condiciones de pago, y que al cierre del ejercicio prefieren mantener saldos altos en sus cuentas bancarias; la empresa

está financiando a sus clientes con sus propios recursos, con mayores plazos que los recibidos por los proveedores, lo que la pone en desventaja.

Respecto a la rotación de inventarios, se determinó que fue más eficiente el manejo de estos por razón de liquidar algunos saldos de producción y restringir las compras de materias primas a lo necesario para el periodo. Con la disminución en la rotación de inventarios se logró tener menos capital inmovilizado, y por tanto menores costos por capacidad ociosa; se ha maximizado, de esta forma, la utilización de los recursos disponibles.

La disminución en la rotación de activos es indicio de la baja eficiencia en la administración y gestión de los activos totales. Es conveniente para la empresa revisar el tema de la cartera para mejorar su rotación mediante estrategias atractivas para los clientes o el aumento del número de ellos; como están las cosas, estas razones de actividad son una debilidad menor.

**d. Razones de rendimiento.** Denominados también de rentabilidad, sirven 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.

Cuadro 24. Razones de rendimiento

RENTABILIDAD					
Indicadores	Fórmula	2010		2011	
Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta	146.226.700	38,52%	143.663.900	34,71%
	Ventas netas	379.600.000		413.910.000	
Margen operacional	Utilidad operacional	77.238.700	20,35%	70.766.600	17,10%
	Ventas netas	379.600.000		413.910.000	
Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta	43.132.199	45,35%	38.548.860	28,84%
	Patrimonio	95.111.199		133.660.059	
Rendimiento del activo	Utilidad neta	43.132.199	30,48%	38.548.860	22,34%
	Activo total	141.495.700		172.584.799	

Fuente: Autoras

Una mirada rápida de estos indicadores muestran que el año 2011 fue pésimo para la empresa porque ninguno de ellos aumentó o se mantuvo, por el contrario,

todos disminuyeron pese a que las ventas sí aumentaron para el 2011. El aumento en los costos de ventas influyó para que el margen bruto de ganancias disminuyera, así como el aumento en los gastos de administración hizo disminuir el margen operacional, haciendo que la empresa fuera menos rentable en el 2011 que en el 2010. La gerencia no pudo controlar adecuadamente los costos y los gastos en razón a que no existen presupuestos, ni información contable actualizada, y desconoce de administración financiera; de igual modo, la capacidad instalada de la empresa no fue utilizada al 100%.

El rendimiento del patrimonio también disminuyó, por lo que la rentabilidad de la inversión de los propietarios de la empresa es menor que en el 2010; la disminución es demasiado alta, alcanzando el 16.51%, probablemente se da por el aumento de la cartera y la desvalorización de los activos fijos de la empresa.

Disminuyó también el rendimiento del activo en 8.15%, causado por el descenso de las utilidades netas, y el incremento del activo total; no se logró sacar máximos rendimientos para la empresa, aunque contaba con excelentes indicadores de liquidez.

De nada sirve que las ventas aumenten, si la rentabilidad sigue ese comportamiento descendente, lo que convierte a las razones de rendimiento en una debilidad mayor de Confecciones Miguelón.

### **3.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Estudia la capacidad del talento humano vinculado a Confecciones Miguelón y relacionado con: la cantidad de personal, el perfil del mismo, el nivel de escolaridad, su nivel de capacitación, condiciones del trabajo, programas de capacitación, clima laboral y sistema de remuneración. El adecuado manejo de los factores relacionados con la gestión del talento humano debe estar dirigido a

consolidar un ambiente laboral saludable en el que trabaje un ser humano satisfecho, capacitado, entusiasta, comprometido y leal a la empresa.

**3.5.1 Perfil de cargos.** En la actualidad Confecciones Miguelón, cuenta con un total de 21 personas, distribuidas así: área administrativa, el gerente, la secretaria y la contadora, en ventas, un asesor comercial, y en el área operativa el jefe de producción, 15 operarios, y el control de calidad.

Mediante charla con los trabajadores se logró precisar que cuentan con un nivel medio de escolaridad ya que solo dos personas están en la universidad, cuatro han terminado solo el bachillerato y los demás solo tienen la primaria aprobada y algunos con estudio hasta noveno de secundaria. Sin embargo 10 personas constataron que han realizado al menos un curso en el SENA relacionado con la tarea que desempeña.

Para la contratación de operarios se les exige que deban saber manejar como mínimo 2 máquinas, deben tener como experiencia 2 años en cada una de las funciones que van a realizar en la empresa.

“**Confecciones Miguelón**”, cuenta con una modista que ha trabajado durante 8 años con la empresa. Su función es corregir las prendas y capacitar el personal. La señora tiene 54 años y no se le exigen los promedios de los demás; el resto de personal tiene en promedio más de cuatro años trabajando para la empresa.

En conclusión, la empresa Confecciones Miguelón no tiene un manual de funciones y perfil de cada cargo, los empleados deben desempeñar una labor que no tiene parámetros establecidos de funciones, en el proceso de vinculación de personal se dificulta la labor de reclutar, y de seleccionar, estas etapas son desarrolladas subjetivamente por la gerencia y su esposo; la suma de estas condiciones convierten esta variable en una debilidad mayor.

**3.5.2 Clima organizacional.** Respecto al ambiente físico, las instalaciones no son lo suficientemente amplias dificultando el tránsito de personas y materiales, los equipos instalados están muy cercanos, el color de las paredes no es agradable, la temperatura es más alta de lo normal y no se adecua con ventiladores o aire acondicionado, el nivel de contaminación auditiva es medio, generado por el ruido del tráfico de vehículos externo, más el propio de las máquinas. El estilo de dirección es más bien amigable, se presenta una estructura organizacional informal. Se evidencia compañerismo entre algunos empleados; los conflictos que surgen no son tratados adecuadamente para buscar la armonía laboral; la comunicación de funciones e instrucciones es verbal dificultando posteriores reclamaciones; hay un procedimiento para la presentación quejas y reclamos. Se sanciona al empleado; si este es antiguo y no cumple con su labor repetitivamente se le hace un llamado de atención. Se logró constatar que no existe tasa de ausentismo, además en la compañía no hay grupos informales excepto empleadas que comparten sus costumbres religiosas. Se respeta la puntualidad como política en la organización, la empresa no cuenta con un sindicato.

Por consiguiente el clima laboral de Confecciones Miguelón, es considerado como una debilidad menor; si bien tienen algunas políticas, el sistema de comunicación es informal, no se da participación en las decisiones de la empresa y el ambiente laboral en ocasiones es frío y poco agradable.

**3.5.3 Motivación del personal.** Para los trabajadores de Confecciones Miguelón, la principal motivación es su salario, al personal de la compañía se le motiva con buenas relaciones y bonificaciones si cumplen o superan la meta. Son puntuales en sus pagos y justos al momento de liquidar sus tareas. Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales, por ejemplo, se da permiso de estudiar a dos universitarias, ajustando los horarios para cumplir con el producido.

Por otra parte, en los últimos años, la empresa no ha realizado, ni piensa realizar, jornadas de integración al personal, según lo reafirman el 100% de los trabajadores. Por tal motivo se considera como una fortaleza menor para Confecciones Miguelón, por darles la oportunidad de pertenecer a la empresa, atender sus necesidades económicas, y la comprensión de su propietaria para darles bonificaciones por cumplimiento de metas.

**3.5.4 Capacitación.** Este factor, para la empresa Confecciones Miguelón, es considerado como una debilidad mayor, debido a que al personal no se les programa capacitaciones periódicas, ni actualizaciones, tanto en aspectos propios de su cargo como en otros temas como calidad de vida, motivación, liderazgo, entre otras; esporádicamente, cada semestre, si es un empleado antiguo se le ofrece capacitación, si es nuevo un mes de capacitación y un periodo de prueba garantizado.

**3.5.5 Sistema de remuneración.** El personal adscrito a Confecciones Miguelón, es contratado por prestación de servicios, su pago se realiza por tarea o a destajo, donde semanalmente se les cancela por las prendas terminadas. Si hay personal que llega a sacar más de las metas propuestas, se le da una bonificación extra. Desde este punto de vista se considera como una fortaleza menor.

### **3.6 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI)**

La matriz de evaluación de factor institucional (PCI) se elaboró contando con la participación activa del personal de la empresa Confecciones Miguelón y las autoras del proyecto, a través de la siguiente metodología

**3.6.1 Selección del grupo estratégico.** El grupo estratégico fue conformado, por el gerente propietario, su esposa, el contador y un empleado del área operativa y

las dos autoras del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

**3.6.2 Lluvia de ideas.** Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de los factores o capacidades internas que más incidía considerablemente en la empresa Confecciones Miguelón, por lo que se consideraron las siguientes variables

Cuadro 25. Variables de la Auditoría Interna

Factor	Variables
<b>Auditoría Gerencial</b>	Planeación Organización Dirección Control
<b>Auditoría de Mercados</b>	Análisis de clientes Satisfacción de los clientes Ventas Estructura del área de mercados Precios Distribución Publicidad y promoción
<b>Auditoría de Producción</b>	Capacidad de producción Proceso de producción Seguridad industrial Mantenimiento Control de calidad
<b>Auditoría de Financiera</b>	Estados financieros Estructura de costos Indicador de liquidez Indicador de endeudamiento Indicador de actividad Indicador de rentabilidad
<b>Auditoría de Gestión del Talento Humano</b>	Perfil del cargo Clima organizacional Motivación del personal Capacitación Sistemas de remuneración.

Fuente: Autoras

**3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I.** Se elabora mediante los siguientes pasos:

Paso1. Identificar las fortalezas y debilidades. En el diagnóstico en la descripción de cada variable se califica como una debilidad o fortaleza.

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 de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores son considerados como los de mayor impacto en el rendimiento y deben recibir ponderaciones altas.

Paso 3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), una fortaleza menor (3.0), y una fortaleza mayor (4.0).

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 estar comprendido:

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 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 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.

Para una mayor comprensión, se presenta a continuación La matriz de capacidad institucional por cada una de las auditorías, como: La gerencial, de mercados, de producción, financiera y de gestión del talento humano, así como La general, con su respectivo análisis e interpretación.

Cuadro 26. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI).Auditoría gerencial

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
<b>Auditoría Gerencial</b>	<b>20%</b>	Planeación	25%	1	0,25
		Organización	25%	1	0,25
		Dirección	25%	2	0,50
		Control	25%	1	0,25
		<b>Sub total</b>	<b>100%</b>		<b>1,25</b>

Fuente: Autoras

Desde el punto de vista gerencial, Confecciones Miguelón, es considerada como debilidad, al obtener una calificación total de 1,25, encontrándose falencias importante en las funciones de planeación, organización y dirección, donde se observó su falta de planear el futuro, de incorporar y apropiar una filosofía administrativa, la falta de una estructura organizacional definida, manual de funciones y de procedimientos administrativos, como el diseño del perfil de cada cargo, con un nivel de dirección paternalista y la falta de un ambiente de trabajo más adecuado, y un proceso de comunicación efectiva, por la falta de liderazgo de sus propietarios y actual gerente. Sin embargo, se resalta las medidas de

controles efectivos, principalmente en el área de producción, eso sin llevar parámetros de medidas y seguimiento, donde los clientes, le dan un reconocimiento importante a la calidad de sus prendas. Por lo anterior se requiere de acciones inmediatas de solidez interna para contrarrestar éstas debilidades antes de emprender cual cualquier acción a largo plazo.

Cuadro 27. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de mercados

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
<b>Auditoría de Mercados</b>	<b>20%</b>	Análisis de clientes	20%	1	0,20
		Satisfacción de clientes	15%	3	0,45
		Ventas	15%	2	0,30
		Estructura del área de mercados	15%	1	0,15
		Precios	12%	3	0,36
		Distribución	10%	3	0,30
		Publicidad y promoción	13%	1	0,13
		<b>Sub total</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autoras

Para Confecciones Miguelón, la auditoría de mercados, es considerada un debilidad, con un puntaje total de 1,89, donde se resalta situaciones críticas en el análisis de los clientes, un nivel de ventas relativamente bajo, la falta de una estructura comercial adecuada, y la incipiente publicidad y promoción, lo que ha incidido en un nivel bajo de posicionamiento y crecimiento en el mercado de las confecciones, en el ámbito local, regional, y nacional, y se encontró con fortalezas como la satisfacción y reconocimiento de sus clientes, precios competitivos y su distribución.

Cuadro 28. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de producción

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
<b>Auditoría de Producción</b>	<b>20%</b>	Productos	20%	4	0,80
		Capacidad de producción	25%	3	0,75
		Proceso de producción	15%	3	0,45
		Seguridad industrial	13%	1	0,13
		Mantenimiento	10%	2	0,20
		Control de calidad	17%	3	0,51
		<b>Sub total</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Autoras

De acuerdo a los resultados de la auditoría de producción se considera que Confecciones Miguelón, se encuentra en una situación favorable, al obtener un puntaje de 2,84 y en consecuencia se califica como una fortaleza, por contar con productos manufacturados de excelente calidad, gracias a los controles de calidad que realiza fundamentalmente en la elaboración de ésta prendas deportivas para terceros, su capacidad de producción que aunque la tiene sub utilizada le permite ampliar su producción en el mediano plazo, fundamentalmente cuando hay alta temporada, al igual de contar con un proceso de producción bastante ágil y oportuno sin muchos cuellos de botella, sumado a ello la calidad y experiencia de sus operarios y potencializar sus grandes debilidades como la seguridad industrial y el mantenimiento de equipos, con el propósito de mejorar su productividad y competitividad en el mercado de confección de ropa deportiva para terceros.

Cuadro 29. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría financiera

Auditoría	Ponderación	Variable	Ponderación por variable	Calificación	Total
<b>Auditoría Financiera</b>	<b>20%</b>	Estados financieros	14%	1	0,14
		Estructura de costos	14%	1	0,14
		Indicador de liquidez	18%	3	0,54
		Indicador de endeudamiento	18%	4	0,72
		Indicador de actividad	18%	2	0,36
		Indicador de rentabilidad	18%	1	0,18
		<b>Sub total</b>	<b>100%</b>		<b>2,08</b>

Fuente: Autoras

En términos generales, la capacidad financiera para Confecciones Miguelón, es considerada débil, al obtener una calificación total de 2,08; lo anterior debido a no contar a tiempo de los registros contables, el estado de ganancias y pérdidas, balance general; la no estandarización de una estructura de costos por línea de productos y los bajos nivel liquidez y rentabilidad del negocio, que ha disminuido en el último año. Se destacan los índices financieros de liquidez y de endeudamiento, que le generan oportunidades de crédito para planes de expansión. Revisando los registros y operaciones financieras actuales para mejorar los niveles de rentabilidad, que les permita realizar inversiones a corto plazo, en tecnología, mejoramiento de procesos, y ejecutar los proyectos estratégicos que aquí se formulan, para llegar a ser más competitiva y productiva en el mercado de confecciones de ropa deportiva para terceros.

Cuadro 30. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI). Auditoría de gestión del talento humano

<b>Auditoría</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Variable</b>	<b>Ponderación por variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	<b>20%</b>	Perfil de cargos	25,0%	1	0,25
		Clima organizacional	18,0%	2	0,36
		Motivación del personal	20,0%	3	0,60
		Capacitación	22,0%	1	0,22
		Sistemas de remuneración	15,0%	3	0,45
		<b>Sub total</b>	<b>100,0%</b>		

Fuente: Autoras

Confecciones Miguelón, en lo relacionado con la gestión del talento humano, es considerada como una de las área más débiles a nivel interno al obtener una calificación total por debajo del promedio, de 1,88, encontrando situaciones críticas como. La falta del diseño de perfil profesional de los cargos, la falta de políticas de capacitación permanente al personal, un clima organización incómodo y de escasa motivación, frente a un sistema de salarios y compensaciones razonables ofrecidos por su propietaria, con salarios justos y pagos a oportunos.

Cuadro 31. Matriz Perfil de capacidad institucional (PCI).

<b>Auditoría</b>	<b>Ponderación por auditoría</b>	<b>Calificación por auditoría</b>	<b>Total</b>
Auditoría gerencial	20%	1,25	0,25
Auditoría de mercados	20%	1,89	0,38
Auditoría de producción	20%	2,84	0,57
Auditoría financiera	20%	2,08	0,42
Auditoría de Gestión del talento humano	20%	1,88	0,38
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,00</b>

Fuente: Autoras

En conclusión, por todo lo anteriormente analizado, la empresa confecciones Miguelón se encuentra en una posición interna débil, donde deberá realizar acciones inmediatas para mejorar las capacidades en la gestión gerencial, de mercados, financiera, y de talento humano, y para alcanzar su solidez institucional, ser más competitiva, y lograr mayor posicionamiento y crecimiento en el sector de confecciones de ropa deportiva para terceros.

## **4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Una vez realizado el diagnóstico interno de la empresa Confecciones Miguelón, y el análisis de los factores externos, se procede a desarrollar el direccionamiento estratégico. Comprende en esta etapa formular la misión, visión, principios y valores corporativos, y estrategias prioritarias que guiarán el plan estratégico y futuro de la empresa.

### **4.1 MISIÓN**

La presente misión, fue elaborada por el grupo estratégico designado, conformado por la gerente propietaria, un representante de los trabajadores, y las autoras del proyecto, donde se presenta la razón de ser de la empresa Confecciones Miguelón.

En “Confecciones Miguelón, ofrecemos a nuestros clientes comodidad, calidad y economía, en prendas deportivas, elaboradas por manos expertas; contamos con personal comprometido, de experiencia y capacitado en cada una de las labores que realiza; creemos que nuestra experiencia y calidad nos permitirá crecer permanentemente en pro de cumplir nuestros propósitos y retribuir beneficios a nuestros empleados, inversionistas y sociedad.”

### **4.2 VISIÓN**

A continuación se propone la visión, para la empresa Confecciones Miguelón, para los próximos cinco años, que visualizará el camino u horizonte de la formulación estratégica, sugerida en conjunto por el grupo estratégico

Confecciones Miguelón, para el 2017 será una empresa sólida y competitiva del sector confecciones en la producción de prendas deportivas para terceros,

direccionadas a las grandes marcas nacionales, mejorando la calidad de las relaciones con los clientes.

### **4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Son las creencias o valores que una organización profesa; son ideas que guían el pensamiento y la acción. Los principios corporativos que orienten la misión y contribuye a cumplir la visión son:

**4.3.1 Responsabilidad:** En Confecciones Miguelón, todas nuestras acciones se desarrollan con compromiso, puntualidad, y el cumplimiento con eficiencia para con los clientes y la sociedad.

**4.3.2 El Compromiso:** En Confecciones Miguelón, vamos más allá de cumplir con una obligación, ponemos en juego las capacidades institucionales y personales de nuestros colaboradores para sacar adelante todo aquello que han confiado.

**4.3.3 Trabajo en equipo.** Es un principio, donde Confecciones Miguelón, direccionamos a nuestros trabajadores en consolidarse en un equipo de trabajo de alto rendimiento en donde cada integrante es pieza fundamental en la consecución de su desarrollo personal e institucional.

**4.3.4 Sinergia:** Para Confecciones Miguelón esperamos que cada participante de la organización trascienda más allá de sus beneficios personales, que su participación sea superior que sus intereses, pensando siempre en pro de un objetivo común.

## **4.5 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

La empresa Confecciones Miguelón, una vez realizados los respectivos análisis interno y externo, procede a emplear las herramientas administrativas apoyada en la elaboración de las matrices como la matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas DOFA; la matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA, y la matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE, para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar.

### **4.5.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA).**

Mediante el perfil de capacidades internas y factores del entorno se espera que la información que se posee sobre el negocio, donde está situada la empresa Confecciones Miguelón sea útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

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.

El grupo estratégico, de acuerdo con los resultados ponderados, de los perfiles interno y externo, clasifican y priorizan las variables internas como debilidades y fortalezas y oportunidades y amenazas claves.

Mediante los resultados de la matriz de perfil de capacidad institucional, se ordenan los principales factores internos de mayor peso y calificación, priorizándolos como fortalezas y debilidades claves

Lista de Fortalezas internas claves son:

1. Productos y servicios

2. Control
3. Capacidad de producción
4. Razón de endeudamiento
5. Razón de actividad
6. Razón de rentabilidad
7. Control de calidad
8. Proceso de producción
9. Satisfacción al cliente
10. Remuneración
11. Precios
12. Distribución

Lista de debilidades internas claves son:

1. Planeación
2. Organización
3. Perfil de cargos
4. Capacitación
5. Análisis de clientes
6. Nivel de ventas
7. Estructura de mercados
8. Estados financieros
9. Estructura de costos
10. Publicidad y promoción
11. Seguridad industrial
12. Dirección
13. Motivación
14. Clima organizacional
15. Indicador de liquidez
16. Mantenimiento

Igualmente del resultado de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio. (POAM), se ordenan las variables externas clasificándolas como una amenaza y oportunidad.

La lista de oportunidades del medio externo importantes son:

1. Política de productividad y competitividad
2. Nuevos materiales
3. TLC
4. Herramientas de gestión administrativas
5. Alianzas estratégicas
6. Facilidad de acceso a la tecnología
7. Ética y responsabilidad social
8. Sistemas de información
9. Sistemas de comunicación
10. Actitud del entorno
11. Exportaciones
12. Tendencias
13. Capacidad de negociadora de los clientes
14. Planes de desarrollo

La lista de amenazas del medio externo importantes son:

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| 1. Competencia               | 9. Reforma laboral      |
| 2. Contrabando               | 10. Reforma tributaria  |
| 3. Nuevos competidores       | 11. Estilos de vida     |
| 4. Vías de acceso            | 12. Población           |
| 5. Inflación                 | 13. Calidad de vida     |
| 6. Tasa de interés           | 14. Desempleo           |
| 7. Mano de obra en el sector | 15. Importaciones       |
| 8. Nuevos competidores       | 16. Costo en tecnología |

Cuadro 32. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. DOFA

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos y servicios</li> <li>2. Control</li> <li>3. Capacidad de producción</li> <li>4. Razón de endeudamiento</li> <li>5. Razón de actividad</li> <li>6. Control e calidad</li> <li>7. Proceso de producción</li> <li>8. Satisfacción al cliente</li> <li>9. Remuneración</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Perfil de cargos</li> <li>4. Capacitación</li> <li>5. Análisis de clientes</li> <li>6. Nivel de ventas</li> <li>7. Estructura de mercados</li> <li>8. Estados financieros</li> <li>9. Estructura de costos</li> <li>10. Publicidad y promoción</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de productividad y competitividad</li> <li>2. Nuevos materiales</li> <li>3. TLC</li> <li>4. Herramientas de gestión administrativas</li> <li>5. Alianzas estratégicas</li> <li>6. Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>7. Ética y responsabilidad social</li> <li>8. Sistemas de información</li> <li>9. Sistemas de comunicación</li> <li>10. Actitud del entorno</li> <li>11. Exportaciones</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <b>Consolidación en los mercados actuales.</b> (F1, F2, F3, F4, F5, F6,F7, f8,f9 f10, con O1, O3, O4, O5, O7, O8)  <b>Penetración en el mercado.</b> (F1,F2,F3,F8,F9,F10, con O1, O2, O3,O4,O8,O9)	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <b>Solidez INTERNA.</b> (D1, D2, D3, D4, D6, D7, D9, O3, O4, O5, O6,).  <b>Diversificación</b> (D1, D2 D4, D7, D9, D10 con O1, O4, O5, O6,O7)
<b>AMENAZAS (A)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Contrabando</li> <li>3. Nuevos competidores</li> <li>4. Vías de acceso</li> <li>5. Inflación</li> <li>6. Tasa de interés</li> <li>7. Mano de obra en el sector</li> <li>8. Nuevos competidores</li> <li>9. Reforma laboral</li> <li>10. Reforma tributaria</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <b>Desarrollo del mercado.</b> (F1, F2, F3, F5, F8, F9, F10 con A1, A2, A3,A6, A7, A8, A9)	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <b>Alianzas estratégicas.</b> (D1, D2 D4, D7, D9, D10 con A1, A2, A3, A6, A7, A8, A9)

Fuente: Autoras

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA resultan atractivas las siguientes estrategias de crecimiento:

- **Consolidación en los mercados actuales:** Es importante para la empresa “Confecciones Miguelón”, permanecer en el mercado actual con los productos actuales, ganando posicionamiento en el mercado y obtener economías de escala.
  
- **Penetración en el mercado:** Se busca mayor participación en el mercado Nacional donde hace presencia comercial, teniendo en cuenta, la experiencia, calidad y diversidad de productos y servicios, incrementando las ventas de productos existentes en mercados actuales. Lo anterior se logra mediante el incremento del esfuerzo de marketing, incremento de publicidad, aumento de distribución, estructura de costos, reducción de precios
  
- **Solidez Interna:** Con el gran propósito de ser productiva y competitiva, Confecciones Miguelón, deberá en primera instancia ordenar su casa, mediante la implementación y diseño de una cultura organizacional ágil y flexible, mediante la formulación y divulgación de su misión, visión, principios, políticas, estructura administrativa y organizacional, como el organigrama, el manual de funciones, perfil de cargos, manuales de procedimientos, y políticas entre otras funciones.
  
- **Diversificación:** Se requiere con esta estrategia, ampliar la línea de productos a confeccionarles a terceros, que mediante los mismos equipos y maquinaria, operarios e infraestructura aproveche su capacidad instalada al máximo y permita reducir las presiones competitivas y obtener mayor rentabilidad.
  
- **Desarrollo de mercados.** Esta estrategia representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados nacionales. Generalmente se utiliza cuando los mercados existentes se estancan y cuando los incrementos de la participación de mercados sean difíciles de lograr, debido a que las participaciones

son ya muy altas o porque los competidores son muy fuertes. Buscar otras alternativas en mercados regionales, que a través de investigación de mercados, permita recoger información sobre el conocimiento, comportamientos, necesidades, gustos y preferencias de los clientes potenciales a analizar, con un plan de marketing operativo agresivo en cuanto al servicio, precio, plaza y promoción.

➤ **Alianzas Estratégicas:** Con frecuencia una empresa sólo puede tener éxito al moverse a un nuevo mercado si adquiere nuevos recursos y capacidades. Para solventar esta situación, la empresa puede lograr consolidar alianzas con las principales empresas y gremios productores de confección textil en condiciones favorables para ambas partes, intercambiando recursos como tecnología, capacidades, nuevos productos, redes de distribución, y en algunos casos formar una tercera comercializadora internacional, denominada en el medio como “Joint Venture”, permitiendo que todas las partes incrementen su rendimiento.

**4.5.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA.** La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias 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 global de la organización. 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 Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI).

Las fuerzas financieras, salen del perfil de capacidad institucional de su área financiera, categorizándola según su ponderación y calificación, las variables calificadas como fortalezas desde el punto de ambiente interno claves, frente a las ventajas competitivas, que surgen del perfil competitivo y las variables externas del sector de las confecciones, donde se pretende en determinar en qué cuadrante está Confecciones Miguelón, base para formular las estrategias más convenientes.

Cuadro 33. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA

<b>Posición Estratégica Interna</b>	<b>Parcial</b>	<b>Posición Estratégica Externa</b>	<b>Parcial</b>
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
Indicador de liquidez	3	Productos y servicios	-4
Indicador de endeudamiento	4	Control	-3
Indicador de actividad	2	Capacidad de producción	-3
Indicador de Rentabilidad	1	Control de calidad	-3
Estados financieros	1	Proceso de producción	-3
Estructura de costos	1	Satisfacción al cliente	-3
<b>Promedio</b>	<b>2,00</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3,17</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Calidad de productos	-4	Política de productividad y competitividad	4
Experiencia	-4	Nuevos materiales	4
Competitividad en precios	-2	TLC	4
Atención al cliente	-3	Herramientas de gestión administrativa	4
Variedad de productos	-4	Alianzas estratégicas	4
Relación con los clientes	-3	Facilidad de acceso a la tecnología	4
<b>Promedio</b>	<b>-3,33</b>	<b>Promedio</b>	<b>4,00</b>

Fuente: Autoras

Los resultados son:

Posición estratégica interna:

$$FF = + 2,00$$

$$VC = - 3,33$$

Posición estratégica externa:

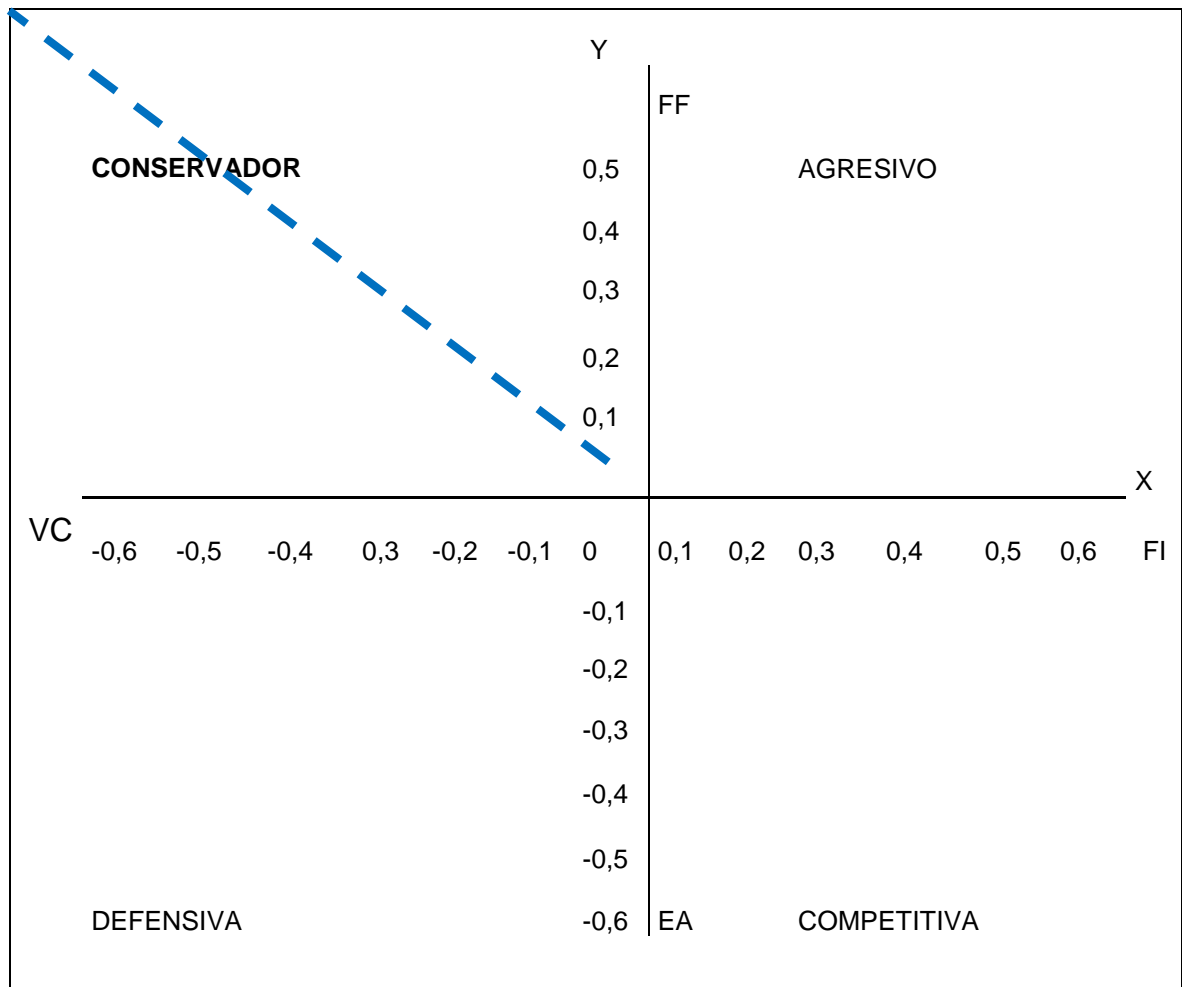
$$EA = -3,17$$

$$FI = + 4,00$$

$$\Sigma \text{ Eje X: } FI + VC = 4,00 - 3,33 = + 0,67$$

$$\Sigma \text{ Eje Y: } FF + EA = 2,00 - 3,17 = - 1,17$$

Gráfico 7. Vector direccional de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA



Fuente: Autoras

El vector direccional está asociado a una posición conservadora, donde la compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable de bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- ✓ Consolidación en los mercados actuales
- ✓ Penetración del mercado
- ✓ Solidez Interna
- ✓ Diversificación
- ✓ Desarrollo de mercados
- ✓ Alianzas estratégicas

**4.5.3 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica CPE.** La matriz CPE se emplea en la etapa de decisiones, está conformada por una sola técnica, utiliza la información de la etapa de entrada, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, 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 la adecuación en la etapa 2, para decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas.

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

1. Hacer una lista de las oportunidades. Amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.

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 de evaluación POAM y CPI.
3. Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo de una 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 y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anteriores No, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta 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 del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso dos 2), por los puntajes del atractivo total (Paso 4) 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 MCPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

E1: Consolidación en los mercados actuales

E2: Penetración del mercado

E3: Solidez Interna:

E4: Diversificación

E5: Desarrollo de mercados

E6: Alianzas estratégicas

Cuadro 34. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.

Factores claves de éxito	Calificación	E1		E2		E3		E4		E5		E6	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>FORTALEZAS (F)</b>													
1. Productos y servicios	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
2. Función de control	3	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12
3. Capacidad de producción	3	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12
4. Razón de endeudamiento	4	2	8	2	8	4	16	2	8	2	8	2	8
5. Control de calidad	3	4	12	3	9	4	12	3	9	4	12	2	6
6. Proceso de producción	3	4	12	3	9	2	6	4	12	4	12	3	9
<b>DEBILIDADES (D)</b>													
1. Planeación	1	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4
2. Organización	1	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4
3. Perfil de cargos	1	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	2
4. Capacitación	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
5. Análisis de clientes	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
6. Nivel de ventas	2	2	4	4	8	4	8	4	8	4	8	3	6
7. Estructura de mercados	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
8. Estados financieros	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9. Razón de actividad	2	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8
10. Razón de rentabilidad	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>													
1. Política de productividad y competitividad	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
2. Nuevos materiales	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
3. TLC	4	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16
4. Herramientas de gestión administrativas	4	4	16	3	12	3	12	4	16	3	12	4	16
5. Alianzas estratégicas	4	4	16	4	16	3	12	4	16	2	8	4	16
6. Facilidad de acceso a la tecnología	4	4	16	4	16	3	12	4	16	2	8	4	16

Factores claves de éxito	Calificación	E1		E2		E3		E4		E5		E6	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
7. Ética y responsabilidad social	4	3	12	4	16	4	16	3	12	4	16	3	12
8. Sistemas de información	4	4	16	4	16	3	12	4	16	4	16	4	16
<b>AMENAZAS (A)</b>													
1. Competencia	1	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3
2. Contrabando	1	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2
3. Nuevos competidores	1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4
4. Vías de acceso	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5. Inflación	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6. Tasa de interés	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7. Mano de obra en el sector	1	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2
8. Nuevos competidores	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>			<b>258</b>		<b>255</b>		<b>252</b>		<b>252</b>		<b>241</b>		<b>249</b>

Fuente: Autoras

De acuerdo con la matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE, se concluye que de acuerdo al proceso de priorización las estrategias que tienen mayor aceptación y solidez para ser implementadas, dados los análisis de los factores y variables del entorno e interna, que obtuvieron los mayores puntajes, serían en su orden, Consolidación en los mercados actuales, que alcanzó el máximo nivel de calificación ponderado de 258, le sigue en importancia la estrategia 2, Penetración en el mercado, obtuvo un puntaje de atracción equivalente a 255, seguida por las estrategias 3 y 4, solidez interna y Diversificación cada una con 252 puntos.

## 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

En el presente capítulo se presenta la formulación del plan estratégico, donde se incluye, las opciones estratégicas enfocadas al fortalecimiento y consolidación de la empresa Confecciones Miguelón, definiendo los objetivos, metas, políticas, acciones y recursos de cada una de las estrategias globales y los proyectos estratégicos que permitirán alcanzar eficiente y eficazmente su misión y visión.

### 5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas, resultado del análisis interno y del entorno, reflejado en la matriz DOFA, y priorizadas de la matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE, son: Consolidación de mercados actuales, penetración en el mercado, diversificación y solidez interna.

**5.1.1 Consolidación de mercados actuales.** Es importante para la empresa “Confecciones Miguelón”, mejorar los procesos de comercialización y de producción de la confección de prendas deportivas para terceros, mediante una política de calidad y servicio que permita la satisfacción de sus clientes actuales.

**5.1.2 Penetración en el mercado.** Con el desarrollo de políticas de productividad y competitividad Confecciones Miguelón, deberá, con sus productos y servicios actuales, penetrar en otras regiones del país del orden regional como la frontera con Venezuela y Ecuador.

**5.1.3 Diversificación.** En la misma línea, confecciones Miguelón, deberá ampliar las líneas de productos a confeccionarles a terceros, como la ropa para niños y niñas y de pijamas, para aprovechar la capacidad instalada maximizando sus recursos y reducir costos de operación y así ser más competitiva en cuanto a costos y precios, obteniendo mayor rentabilidad.

**5.1.4 Solidez interna.** En el corto plazo, Confecciones Miguelón debe buscar el fortalecimiento interno en todos sus procesos administrativos, operativos, y financieros, para ser más productivos y competitivos en el mercado de la confección de ropa a terceros.

## **5.2 OBJETIVOS**

A continuación se presentan los objetivos corporativos que guiarán las acciones de Confecciones Miguelón para los próximos cinco años.

- Fortalecer su estructura y solidez interna en los próximos cinco años, mediante la aplicación de procesos de calidad eficientes y dinámicos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.
- Incrementar a 160 los clientes de Confecciones Miguelón, al 2017, en el territorio local, regional y nacional, mediante la implementación de estrategias de marketing y servicio al cliente con un agresivo programa de publicidad para alcanzar mayor reconocimiento y participación en el mercado de confección de ropa deportiva para terceros.
- Aumentar en el 2017 progresivamente la participación del mercado nacional actual en un 20%, en el sector de la confección deportiva para terceros.
- Incrementar las ventas en un 30% para el 2017, progresivamente, en el sector de la confección deportiva para terceros, mediante la apertura de nuevos mercados del orden nacional e internacional.

- Alcanzar al 2.017, un margen de rentabilidad no inferior al 45%, la confección de ropa deportiva para terceros, mediante la optimización de recursos y reducción de costos

### **5.3 METAS**

Para alcanzar los objetivos corporativos y darle vida a la misión y visión de Confecciones Miguelón, se fijan las siguientes metas a corto plazo inferiores a un año, asociados a cada uno de los objetivos estratégicos.

#### **5.3.1 Metas asociados a fortalecimiento y solidez interna.**

- Al inicio del año de 2.013, una vez sea aprobado el proyecto, hacer campañas de socialización y apropiación del Plan Estratégico, para diseñar acciones, responsables y procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.
- Construir y diseñar la estructura orgánica para el primer trimestre del 2.013, teniendo en cuenta las nuevas áreas que constituyen la empresa.
- Crear y aplicar al principio de 2013 un programa de reclutamiento, selección, inducción, y capacitación de personal para cada área funcional de la empresa.
- Diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa.
- Implementar un programa de calidad en los próximos 3 años, para mejoramiento de procesos alcanzando mayor productividad y competitividad.
- Al finalizar el 2.012, rediseñar la planta de producción de la empresa Confecciones Miguelón

- Realizar un programa de reconversión de maquinaria y equipos, para mayor rendimiento y productividad.
  
- Mantener un crecimiento de clientes de forma que pase de 120 en el año 2013 a 150 en el año 2017
  
- Aumentar en los próximos cinco años de la implementación del plan la participación del mercado nacional actual en un 10% para el 2013, el 13% para el 2014, en un 15% para el 2015, el 18% en el 2016, hasta llegar en el 2017 a un 20%, en el sector de la confección deportiva para terceros.
  
- Alcanzar periódicamente un incremento en el margen de rentabilidad del 35% para el año 2013, 38% para el 2014, 40% para el 2015, 42% en el 2016 hasta llegar al 2017 con un margen del 45%, en la prestación del servicio de confección de ropa deportiva para terceros, mediante la optimización de recursos y reducción de costos

#### **5.4 POLÍTICAS**

Las políticas definidas para apoyar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Confecciones Miguelón para el cumplimiento de su Visión, Misión, objetivo, estrategias y metas son:

- Confecciones Miguelón mantendrá, programas permanentes de sensibilización y apropiación de la cultura organizacional para el personal nuevo y actual vinculado a Confecciones Miguelón.
  
- Revisiones cada dos meses del Plan estratégico, con el ánimo de ajustar y hacer correcciones o redireccionamiento del mismo.

- Todos y cada uno de los productos que ofrece Confecciones Miguelón cuentan con una política de estricta calidad, mediante la implementación de procesos ágiles, y controles estrictos en la confección de prendas deportivas para terceros.
- La calidad de los procesos y de productos serán un compromiso constante.
- Cada uno de los equipos y maquinaria, cuentan una hoja de vida útil del bien, incluyendo los mantenimientos realizados tanto preventivos como correctivos.
- Se buscará permanentemente la actualización de los equipos y maquinaria que se requiera para la confección de prendas deportivas para terceros.
- Cada cargo de la empresa contará con un manual de funciones y perfil por escrito que se le dará a conocer a cada uno al momento de contratarlos.
- Todo trabajador o personal debe portar su uniforme y equipos de seguridad destinado para tal fin.
- Todo el personal debe contar con seguridad social y riesgos profesionales vigentes.
- Se harán periódicamente controles de seguimiento de cumplimiento de metas.
- Todas las compras de la empresa son mediante el proceso estipulado por los directivos y de riguroso cumplimiento.
- Trimestralmente se realizará seguimiento y evaluación de indicadores de gestión financiera.

## 5.5 PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo al resultado de las opciones estratégicas más convenientes, priorizadas, y seleccionadas producto del análisis interno y externo, el direccionamiento estratégico de la empresa Confecciones Miguelón, se presenta la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos producto del análisis son:

**Proyecto 1. Reingeniería organizacional.** En un periodo no mayor a 2 años Confecciones Miguelón deberá afanosamente implementar procesos administrativos y organizacionales en busca de la productividad y competitividad (Ver cuadro 35).

**Proyecto 2. Modernización tecnológica.** Confecciones Miguelón, deberá implementar todo un programa de reconversión tecnológica, dando de baja la maquinaria obsoleta y que ha cumplido la vida útil, para comprar bajo la modalidad de leasing nuevos equipos, así como la adecuación de planta de producción, con el propósito de aumentar productividad y competitividad y por ende incrementar su ventas y utilidad. (Ver cuadro 36, 37)

**Proyecto 3. Calidad total.** Implementar un programa de calidad en los próximos 3 años, para mejoramiento de procesos alcanzando mayor productividad y competitividad con el fin de alcanzar al 2.017, un margen de rentabilidad no inferior al 45%, en la confección de ropa deportiva para terceros, mediante la optimación de recursos y reducción de costos. (Ver cuadro 38)

**Proyecto 4. Estudio de mercados.** Desarrollar un estudio de mercados que permita incrementar a 160 los clientes de Confecciones Miguelón, al 2017, en el territorio local, regional y nacional, mediante la implementación de estrategias de marketing y servicio al cliente con un agresivo programa de publicidad para alcanzar mayor reconocimiento y participación en el mercado de confección de ropa deportiva para terceros y así aumentar en el 2017 progresivamente la participación del mercado nacional actual en un 20%, en el sector de la confección deportiva para terceros.

Cuadro 35. Plan de acción Proyecto 1. Reingeniería organizacional

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
Fortalecer su estructura y solidez interna en los próximos cinco años, mediante la aplicación de proceso de calidad eficientes y dinámicos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.	<b>Solidez interna.</b> En el corto plazo, Confecciones Miguelón debe buscar el fortalecimiento interno en todos sus procesos administrativos, operativos, y financieros, para ser más productivos y competitivos en el mercado de la confección de ropa a terceros.	Al inicio del año de 2.013, una vez sea aprobado el proyecto, hacer campañas de socialización y apropiación del Plan Estratégico, para diseñar acciones, responsables y procesos de seguimiento y control de cada una de las estrategias a implementar.	Gerente	$\text{Porcentaje de socialización} = \frac{\text{Número de empleados que conocen el plan estratégico}}{\text{Total empleados}} * 100$	Anual	\$ 1.000.000
		Construir y diseñar la estructura orgánica para el primer trimestre del 2.013, teniendo en cuenta las nuevas áreas que constituyen la empresa.	Asesor externo	Realizado	Única	\$ 200.000
		Crear y aplicar al principio de 2013 un programa de reclutamiento, selección, inducción, y capacitación de personal para cada área funcional de la empresa.	Asesor externo	$\text{Porcentaje de aplicación del programa} = \frac{\text{Número de empleados que siguieron el programa}}{\text{Total empleados}} * 100$	Anual	\$ 1.500.000
		Diseñar un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa.	Gerente	Realizado	Única	\$ 200.000
		Al finalizar el 2.012, rediseñar la planta de producción de la empresa Confecciones Miguelón	Asesor externo	Realizado	Única	\$ 500.000

Cuadro 36. Plan de acción de proyecto 2. Modernización tecnológica

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
Fortalecer su estructura y solidez interna en los próximos cinco años, mediante la aplicación de procesos de calidad eficientes y dinámicos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.	<p><b>Solidez interna.</b> En el corto plazo, Confecciones Miguelón debe buscar el fortalecimiento interno en todos sus procesos administrativos, operativos, y financieros, para ser más productivos y competitivos en el mercado de la confección de ropa a terceros.</p>	Alcanzar periódicamente un incremento en el margen de rentabilidad del 35% para el año 2013, 38% para el 2014, 40% para el 2015, 42% en el 2016 hasta llegar al 2017 con un margen del 45%, en la prestación del servicio de confección de ropa deportiva para terceros, mediante la optimización de recursos y reducción de costos disminuyendo los tiempos en los procesos de producción.	Asesor externo	$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} * 100$	Anual	\$ 42.500.000
		Realizar un programa de reconversión de maquinaria y equipos, para mayor rendimiento y productividad.	Asesor externo	$\text{Porcentaje de reconversión} = \frac{\text{Máquinas nuevas}}{\text{Total máquinas}} * 100$	Anual	

Cuadro 37. Plan de acción de proyecto 2. Modernización tecnológica

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
Alcanzar al 2.017, un margen de rentabilidad no inferior al 45%, la confección de ropa deportiva para terceros, mediante la optimización de recursos y reducción de costos	<b>Diversificación.</b> En la misma línea, confecciones Miguelón, deberá ampliar las líneas de productos a confeccionarles a terceros, como la ropa para niños y niñas y de pijamas, para aprovechar la capacidad instalada maximizando sus recursos y reducir costos de operación y así ser más competitiva en cuanto a costos y precios, obteniendo mayor rentabilidad.	Incrementar las ventas progresivamente para los próximos 5 años, en un 10% en el 2013, 15% en el 2014, 20% en el 2015, 25% para el 2016, y 30% para el 2017, en el sector de la confección deportiva para terceros, mediante la apertura de nuevos mercados del orden nacional que sean viables según los estudios de mercados previos.	Asesor comercial	$\text{Porcentaje de ventas} = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{Ventas año 2}} * 100$	Anual	\$ 6.000.000

	<p><b>Penetración en el mercado.</b>  Con el desarrollo de políticas de productividad y competitividad Confecciones Miguelón, deberá, con sus productos y servicios actuales, penetrar en otras regiones del país del orden regional como la frontera con Venezuela y Ecuador.</p>	<p>Aumentar en los próximos cinco años de la implementación del plan la participación del mercado nacional actual en un 10% para el 2013, el 13% para el 2014, en un 15% para el 2015, el 18% en el 2016, hasta llegar en el 2017 a un 20%, en el sector de la confección deportiva para terceros, apoyados en un aumento de la capacidad instalada de la empresa.</p>	<p>Asesor comercial</p>	$\text{Porcentaje participación mercado nacional} = \frac{\text{Ventas mercado nacional} - \text{Ventas empresa}}{\text{Ventas mercado nacional}} * 100$	<p>Anual</p>	<p>\$ 6.000.000</p>
--	--	--	-------------------------	--	--------------	---------------------

Cuadro 38. Plan de acción del proyecto 3. Calidad total.

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
Incrementar a 160 los clientes de Confecciones Miguelón, al 2017, en el territorio local, regional y nacional, mediante la implementación de estrategias de marketing y servicio al cliente con una agresivo programa de publicidad para alcanzar mayor reconocimiento y participación en el mercado de confección de ropa deportiva para terceros.	<b>Consolidación de mercados actuales.</b> Es importante para la empresa "Confecciones Miguelón", mejorar los procesos de comercialización y de producción de la confección de prendas deportivas para terceros, mediante una política de calidad y servicio que permita la satisfacción de sus clientes actuales.	Implementar un programa de calidad en los próximos 3 años, para mejoramiento de procesos alcanzando mayor productividad y competitividad.	Asesor externo	$\text{Porcentaje de calidad} = \frac{\text{Total productos no conforme}}{\text{Total prendas elaboradas}} * 100$	Anual	\$ 6.000.000

Cuadro39. Plan de acción proyecto 4. Estudio de mercados

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
Incrementar a 160 los clientes de Confecciones Miguelón, al 2017, en el territorio local, regional y nacional, mediante la implementación de estrategias de marketing y servicio al cliente con un agresivo programa de publicidad para alcanzar mayor reconocimiento y participación en el mercado de confección de ropa deportiva para terceros.	<b>Consolidación de mercados actuales.</b> Es importante para la empresa “Confecciones Miguelón”, mejorar los procesos de comercialización y de producción de la confección de prendas deportivas para terceros, mediante una política de calidad y servicio que permita la satisfacción de sus clientes actuales.	Incrementar los clientes gradualmente así: 120 clientes para el 2013, 130 clientes para el 2014, 140 clientes para el 2015, 150 para el 2016, 160 para el 2017 en el territorio local, regional y nacional, mediante la implementación de estrategias de marketing y servicio al cliente con un agresivo programa de publicidad para alcanzar mayor reconocimiento y participación en el mercado de confección de ropa deportiva para terceros.	Asesor comercial	Número de clientes año.	Anual	\$ 25.000.000

Cuadro 40. Plan de acción proyecto 4. Estudio de mercados (parte 2)

Objetivo	Estrategias Básicas	Metas	Responsable	Indicador	Periodicidad	Recursos
<p>Aumentar en el 2.017 progresivamente la participación del mercado nacional actual en un 20%, en el sector de la confección deportiva para terceros.</p>	<p><b>Penetración en el mercado.</b> Con el desarrollo de políticas de productividad y competitividad</p> <p>Confecciones Miguelón, deberá, con sus productos y servicios actuales, penetrar en otras regiones del país del orden regional</p>	<p>Aumentar en los próximos cinco años de la implementación del plan la participación del mercado nacional actual en un 10% para el 2013, el 13% para el 2014, en un 15% para el 2015, el 18% en el 2016, hasta llegar en el 2017 a un 20%, en el sector de la confección deportiva para terceros, apoyados en un aumento de la capacidad instalada de la empresa.</p>	<p>Asesor comercial</p>	<p>Porcentaje de crecimiento de clientes = <math>\frac{\text{Clientes año 2} - \text{clientes año 1}}{\text{Clientes año 1}}</math></p>	<p>Anual</p>	<p>\$ 8.500.000</p>

<p>Incrementar las ventas en un 30% para el 2.017, progresivamente, en el sector de la confección deportiva para terceros, mediante la apertura de nuevos mercados del orden nacional e internacional.</p>	<p>como la frontera con Venezuela y Ecuador.</p>	<p>Incrementar las ventas progresivamente para los próximos 5 años, en un 10% en el 2013, 15% en el 2014, 20% en el 2015, 25% para el 2016, y 30% para el 2017, en el sector de la confección deportiva para terceros, mediante la apertura de nuevos mercados del orden nacional, que sean viables según los estudios de mercados previos.</p>	<p>Asesor comercial</p>	$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} * 100$	<p>Anual</p>	
--	--	---	-------------------------	---	--------------	--

## 5.6 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

De acuerdo a la formulación de los proyectos estratégicos, el presupuesto estratégico para la implementación del plan a corto mediano y largo plazo, para los próximos cinco años, a pesos de hoy será un monto total de \$97.400.000,

Cuadro 41. Presupuesto estratégico

<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto estratégico</b>
Proyecto 1. Reingeniería organizacional	3.400.000
Proyecto 2. Modernización tecnológica	54.500.000
Proyecto 3. Calidad total	6.000.000
Proyecto 4. Estudio de mercados	33.500.000
<b>Total presupuesto estratégico</b>	<b>97.400.000</b>

Fuente: Autoras

## 5.7 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 mejoras y realizar los correctivos necesarios, todo esto en cabeza del gerente de Confecciones Miguelón.

A continuación se presentan los indicadores que tendrá en cuenta Confecciones Miguelón, para su evolución y seguimiento del presente plan estratégico, en forma global y desde los indicadores internos, de eficiencia y eficacia comercial, indicadores de mercados, y rentabilidad.

**5.7.1 Indicadores Internos.** Las estrategias formuladas, deben verse de una manera integral, desde la perspectiva interna, tiene relación con la eficiencia y

eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como externos. Tienen la relación directa fundamentalmente con tiempos de respuesta cortos.

Los procesos internos se clasifican en dos grandes categorías: gerenciales y operativos.

Analizados los diferentes indicadores se presenta a continuación los indicadores de gestión y seguimiento desde una perspectiva interna, que busca realizar un seguimiento a los procesos gerenciales, como sería el direccionamiento estratégico, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la inversión de capital y el control de gestión a seguir. Igualmente los procesos operativos son aquellos que soportan y facilitan el logro de los objetivos de la organización, como logístico, de producción, operativo, de comercialización y de infraestructura.

Cuadro 42. Indicadores internos

<b>Indicadores Internos</b>	<b>Periodicidad</b>
Grado de conocimiento: Personal instruido / total de persona	Mensual
Índice de Producción = Total producción realizada / total producción planeada	Mensual
Número de sesiones realizadas / sesiones planeadas	Trimestral
Número de comités realizados / número de comités planeados	Mensual
Número de personal capacitado / total de personal	Semestral
Número de comités realizados / número de comités planeados	Mensual
Número de comités realizados / número de comités planeados	Trimestral
Número de personal capacitado / total de personal	Semestral
Índice de cumplimiento de Pedidos Nº de pedidos entregados a tiempo y completos / total de pedidos	Mensual
índice de Producción = Total producción realizada / total producción planeada	Semanal
Devoluciones Total de unidades devueltas / total de unidades despachadas	Mensual
Índice costo beneficio Total costos de producción / total costos de producción planeadas	Mensual

Fuente: Autoras

**5.7.2 Indicadores de eficiencia y eficacia comercial.** Mide igualmente el crecimiento de la empresa desde el punto de vista de las ventas, incremento en clientes y participación en el mercado. Los que tendrá en cuenta Confecciones Miguelón son:

Cuadro 43. Indicadores de eficiencia y eficacia comercial

<b>Indicadores de eficiencia y eficacia comercial</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Efectividad comercial:</b> $EC = \text{ventas ejecutadas} / \text{ventas presupuestadas}$	Mensual
<b>Productividad comercial:</b> $PC = \text{Ventas netas} / \text{Ventas presupuestadas}$	Mensual
<b>Eficiencia</b> = $\text{clientes en cartera} / \text{total clientes del mercado objetivo}$	Mensual
<b>Eficiencia</b> = $\text{Clientes activos} / \text{clientes en cartera}$	Mensual
<b>Índice de participación en el mercado</b> $IPM = \text{mercado de la empresa} / \text{mercado total}$	Semestral

Fuente: Autoras

**5.7.3 Indicadores del mercado.** El desempeño de la Confecciones Miguelón frente al mercado de confección de ropa para terceros y al cliente es uno de los factores claves de éxito en los mercados de hoy. Éstos indicadores buscan conocer los valores de compra por cliente, y por lo tanto mide el desempeño del mercado y sus clientes, y la empresa puede perder oportunidad para asegurar competitividad.

El referenciamiento competitivo indica que las compañías deben mantener información permanente y confiable que les permita responder anticipadamente al mercado y al cliente en tres dimensiones fundamentales: el mercado, el cliente y la comercialización.<sup>110</sup> Los indicadores a tener en cuenta entre otros son:

<sup>110</sup>SERNA GÓMEZ. Humberto. Gerencia estratégica. 3R editores. Décima edición. Bogotá 2.010. página 310

Cuadro 44. Indicadores del mercado

<b>Indicadores del mercado</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Índice de participación en el mercado</b> IPM = mercado de la empresa / mercado total	Semestral
<b>Índice de retención de clientes</b> IRC = Total clientes periodo I y II / total clientes periodo I	Mensual
<b>Índice de incorporación de nuevos clientes</b> INC = Clientes nuevos / clientes totales	Semestral
<b>Índice de lealtad</b> Número de compras productos de la empresa / Número de compras de la competencia	Mensual
<b>Índice de visitantes:</b> IV = Visitantes nuevos / visitantes nuevos	Mensual
<b>Índice de participación en el mercado</b> IPM = mercado de la empresa / mercado total	Semestral
<b>Índice de incorporación de nuevos clientes</b> INC = Clientes nuevos / clientes totales <b>Índice de nuevos productos</b> INP = Producto nuevos / Tota de productos	Semestral

Fuente: Autoras

**5.7.4 Indicadores de rentabilidad.** En últimas la relación de la implementación de las estrategias de solidez interna, consolidación de mercados actuales, penetración en el mercado y diversificación, mediante la relación beneficio costo, desde el punto de vista de rentabilidad en ventas, margen bruto, margen operacional y margen neto.

Cuadro 45. Indicadores de rentabilidad

<b>Indicadores de rentabilidad</b>	<b>Periodicidad</b>
Rentabilidad en ventas = Utilidad neta / ventas	Mensual
Margen bruto = Utilidad bruta / ventas	Mensual
Margen operacional = Utilidad operacional / ventas	Mensual
Margen Neto = Utilidad neta / ventas	Mensual

Fuente: Autoras

## CONCLUSIONES

- Desde el punto de vista de su evaluación externa, para el sector textil y de las confecciones, y principalmente para Confecciones Miguelón, es negativo al obtener un puntaje total de 2,56 en su global, donde los factores amenazantes son el económico, competitivo y socio cultural, frente a las oportunidades que ofrecería los factores políticos y jurídicos y tecnológicos.
- Confecciones Miguelón, en su análisis de perfil institucional se considera una debilidad mayor, donde alcanzó un puntaje total acumulado de 2,05; factores que arrojaron falencias en las capacidades gerenciales, de mercados financiera y de gestión del talento humano, al resultar con grandes debilidades, frente al factor de producción calificada como una fortaleza mayor.
- Para Confecciones Miguelón resulta favorable implementar las estrategias que tienen mayor aceptación y solidez para ser implementadas, dados los análisis de los factores y variables del entorno e interna, que obtuvieron los mayores puntajes, serían en su orden, Consolidación en los mercados actuales, Penetración en el mercado, Diversificación, y en cuarto lugar la estrategia de solidez interna.
- El direccionamiento estratégico de la empresa Confecciones Miguelón, se enfocará hacia el desarrollo e implementación de los siguientes proyectos estratégicos, reingeniería organizacional, modernización tecnológica, calidad total, y estudio de mercados, que han de integrar el plan estratégico, que responderán al cumplimiento de su misión, visión y objetivos corporativos.
- De acuerdo con la formulación de los proyectos estratégicos, se estima que su implementación durante los próximos cinco años a pesos de hoy, es de un total de

\$97.400.000. para lo cual se puede apoyar en los excelentes niveles de endeudamiento y liquidez para su desarrollo que la empresa tiene.

➤ La importancia de desarrollar e implementar el proceso de Planeación estratégica para la empresa Confecciones Miguelón, con las estrategias, y el plan de acción propuesto, consolidado en los proyectos estratégicos contribuirá al fortalecimiento interno, la productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado de las confecciones.

➤ La empresa Confecciones Miguelón mantiene un nivel de producción de 499.200 prendas al año, mediante un equipo de 15 operarios en promedio, pero de este nivel sólo utiliza el 50%.

➤ La empresa reportó ventas anuales en el 2011 de \$413.910.000, entre 100 clientes que tiene distribuidos en cinco zonas geográficas de Colombia; de esos clientes, más del 50% tienen una antigüedad superior a 15 años.

➤ Sus indicadores financieros muestran excelentes razones de liquidez (razón corriente, 4.10%, Prueba ácida 3.65%, y capital de trabajo \$92.922.459), bajo nivel de endeudamiento (22.55%), rotación de cartera desfavorable (6.83), rotación de inventarios alta (20.09); los indicadores de rentabilidad aunque siguen siendo favorables, disminuyeron respecto al año anterior, con un margen bruto del 34.71%, un margen operacional del 17.10%, rendimiento del patrimonio del 28.84%, y rendimiento del activo del 22.34%.

## BIBLIOGRAFÍA

ARDILA PRADA, Rubiela. Formulación de una planeación estratégica en la empresa Ruíz Hermanos Asesores Ltda de la ciudad de Bucaramanga. UIS, IPRED.2.007.

Asociación Nacional de Industriales de Colombia. ANDI. EXPORTACIONES: Sector Textil-Confección.2011

Banco de La República. “Situación actual y perspectivas de la economía colombiana” Bogotá, 28 de mayo de 2012

BARÓN DE D’CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Editorial Publicaciones UIS. Bucaramanga. Edición 1ª. 2000. pág.: 13, 14.

BLANDÓN CASTRO, Sandra Milena y CARREÑO SARMIENTO, Melissa Yadira. Planeación Estratégica Para La Empresa Tecniacril, De Bucaramanga.; UIS IPRED. 2. 009.

Cámara Colombo Venezolana. Sector textil de Colombia lidia con el contrabando y relaciones con Venezuela. Globo visión /EFE Enero de 2.011

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Sin trámites. Información de actualidad 2.012

Cámara de Comercio. Sector de las confecciones. Bogotá. 2009.

Cámara de la Cadena del Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Diciembre 14. 2011

CELEDÓN. Bucaramanga cierra 2011 como la cuarta ciudad con menor desempleo. [en línea]. 2012. [Consultado el 01 de febrero del 2012, 10:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL: <<http://www.vanguardia.com/economia/local/141569-bucaramanga-cierra-2011-como-la-cuarta-ciudad-con-menor-desempleo>

Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. SECTOR TEXTIL - Tendencia: Ecología Textil.2.012

DANE y cálculos ANIF Gráfico: Crediseguro S.A. 2.009

DANE. Bogotá Oficina de prensa. Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011. Publicado 17-04-2012. Bogotá.

DANE. BOLETIN DE PRENSA. Internacional de Telecomunicaciones. Indicadores Básicos de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Año 2010.

DANE. Departamento Administrativo de Estadística. Principales Resultados Del Mercado Laboral. Marzo De 2012

DAVID FRED R. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Edición: 9ª. 1.997.

Dinero.com. Artículo Todo o nada. [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de mayo del 2012, 04:25 p.m.]. Disponible en Internet: <URL: <<http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/todo-nada-la-reforma-tributaria/145577>

DURÁN M., Beatriz. Estilo Colombiano. Profesora. Departamento de Diseño Industrial. Facultad de Arquitectura y Diseño. Pontificia Universidad Javeriana. 2011

DURÁN PULIDO, Esperanza y MUÑOZ RUBIO, Oswaldo. Formulación de una Planeación Estratégica en la Arrocería el Dorado de la Ciudad de Bucaramanga. UIS, IPRED. 2.006.

Elespectador.com. Banco de la República subió su tasa de interés. [en línea]. 2012. [Consultado el 24 de febrero del 2012, 02:00 p.m.]. Disponible en Internet: <URL: <[http:// http://www.elespectador.com/economia/articulo-328544-banco-de-republica-subio-tasa-de-interes-hasta-525](http://www.elespectador.com/economia/articulo-328544-banco-de-republica-subio-tasa-de-interes-hasta-525)

GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.

GIBSON IVANCEVICH DONNELLY "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. 1.997.

GÓMEZ S. Humberto Gerencia Estratégica. Décima edición, 3R editores. Agosto de 2.010. Página 317.

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. Edit.: Mac Graw Hill. Santafé de Bogotá. Pág.: 9.

JARAMILLO. José Carlos (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

JUÁREZ. Naucalpan de Edo. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Edit: Mc Graw-Hill. Colombia. Edic: 3ª.2001.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Importaciones en Colombia. 2.009.  
PHILLIP KOTLER. "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. Edición. 1.993.

Proexport Colombia. Inversión en el sector Textil y Confección en Colombia [en línea]. 2011. [Consultado el 23 de abril del 2012, 9:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL: <[http:// www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html](http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html)

Prospectiva del sector de las confecciones en Bucaramanga y su Área Metropolitana [en línea]. 2012. [Consultado el 9 de abril del 2012, 7:15 a.m.]. Disponible en Internet: <URL: <[http:// www.Semana.com](http://www.Semana.com)

REPORTE 3 DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA. Nuevos Materiales Textiles BOGOTÁ, Septiembre de 2011

RODRÍGUEZ. Pottella Marlene. "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias".Editorial FEDUPEL. INTERNET. 1.997.

SALLENAVE. Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

Universidad ICESI 2004. Primer Encuentro Nacional de Investigación en Diseño. Página 2 de 4.

URREGO PEDRAZA, Ana Milena y SUÁREZ MONTENEGRO, Jakeline. Formulación de una Planeación Estratégica para la Empresa Creaciones. Yeyani's de Piedecuesta. UIS, IPRED. 2.009.

VILLAMIZAR PÉREZ, Ampara. Planeación Estratégica para la Fábrica de Repuestos para Estufas “José Otoniel Estupiñan” en la ciudad de Bucaramanga. UIS, IPRED, 2.009

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Formato para diagnóstico estratégico**

Objetivo: Identificar el estado actual de la empresa “Confecciones Miguelón” ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en las áreas gerencial, comercial, producción, talento humano y financiera.

## **1. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

1.1.1 Razón Social:

1.1.2 NIT:

1.1.3 Municipio:

1.1.4 Dirección:

1.1.5 N° Propietarios

1.1.6 Teléfono:

1.1.7 Ventas mensuales promedio:

1.1.8 Tempo de labores:

### **INFORMACIÓN DEL GERENTE**

1.1.9 Edad del Gerente

1.1.10 Años en la Industria

1.1.11 Nivel de preparación académica del gerente:

### **1.2 ÁREA GERENCIAL**

#### **1.2.1 ORGANIZACIÓN**

( ) ¿Existe un organigrama explícito?

( ) Número de trabajadores promedio en la empresa

( ) Se dispone de un manual de procedimientos

( ) Se dispone de un manual de funciones

( ) Se han definido sistemas de control y evaluación

- Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de la empresa:

- ( ) Registro de la Cámara de Comercio
- ( ) Registro Mercantil
- ( ) Inscripción ante la Administración de Impuestos
- ( ) Inscripción ante una Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF
- ( ) Inscripción ante una Administradora de Riegos Profesionales
- ( ) Inscripción de los empleados al Sistema Nacional de Seguridad Social
- ( ) Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio
- ( ) Certificación Ambiental

### **1.2.2. PLANEACIÓN**

- Marque a continuación con que elementos cuenta la empresa:

- ( ) La empresa tiene una visión definida y divulgada
- ( ) La empresa a definido su misión en forma explícita
- ( ) La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales
- ( ) Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa
- ( ) Se han definido indicadores de gestión definidos

### **1.2.3 CONTROL**

- Señale a continuación las actividades que identifican a su empresa
- ( ) Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos
- ( ) Hay alguna área específica responsable del control interno ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- ( ) Hacen falta más controles que garanticen la productividad



- Falta de capacitación                       Maquinaria y Equipo  
 Capacidad de producción                       Capacidad comercial

### 1.3 ÁREA COMERCIAL

- En que ciudades tiene posicionado el producto:
- Señale a continuación las características que distinguen a su empresa respecto a la calidad del servicio:
  - Existe una política de manejo de reclamos y devoluciones
  - Los tiempos de entrega se adecuan a las exigencias del cliente
  - Está en contacto permanente con sus clientes
  - Se realiza una continua evaluación de satisfacción
  - Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de los productos, folletos, etc.
  - Tiene algún elemento promocional dirigido a su cliente
- ¿Cuáles son las principales causas de retrasos en la entrega de su productos al cliente? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para su producto?:
  - Punto de venta
  - Minorista
  - Otros Cuál? \_\_\_\_\_
- Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee:
  - Logotipo
  - Tarjeta de presentación
  - Empaque propio
  - Catálogo y lista de precios
  - Papelería comercial

- La empresa realiza investigación de mercados: SI ( ) NO ( )

- En que aspectos:

( ) Tamaño y características de su mercado objetivo

( ) Consumidor y sus características ( ) Canales de distribución

( ) Competidores

- La empresa dispone de estadísticas de venta: Si ( ) NO ( )

- Cuales estadísticas posee:

( ) Número de distribuciones atendidas

( ) Unidades vendidas por línea de producto

( ) Número de clientes nuevos

( ) Ventas por clientes mayoristas

( ) Ventas por zona

( ) Ventas por crecimiento

( ) Crecimiento del mercado

- ¿Cuáles son las variedades de producto que la empresa posee?:

1. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

- Ordene de mayor a menor la línea de producto que presenta mayor cantidad de ventas en la actualidad.

1. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

- Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos:
  - ( ) Protege el producto en su camino hacia el consumidor
  - ( ) Brinda protección después de comprar el producto
  - ( ) Hace parte del programa de mercadeo en la empresa
  - ( ) Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente
- Los productos poseen etiquetas: SI ( ) NO ( )
- Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos.
  - ( ) Señala la ciudad de proveniencia
  - ( ) Tiene algún distintivo ambiental
  - ( ) Ofrece información sobre la composición del producto
  - ( ) Ofrece información sobre las características del producto
  - ( ) Contiene el código de barras del producto.
- Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios:
  - ( ) El costo de producción más un margen de utilidad
  - ( ) De acuerdo a un objetivo de venta establecido
  - ( ) De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido
  - ( ) De acuerdo a los precios de la competencia
- Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre:
  - ( ) La competencia cumple normas técnicas y ambientales
  - ( ) Conoce las variedades de los productos de la competencia
  - ( ) Conoce los canales de distribución de venta que utiliza la competencia
  - ( ) Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes
  - ( ) Conoce los precios de los productos de la competencia
  - ( ) Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia

#### 1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN

- ¿Cuál es la cantidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales de funcionamiento, en un período de un mes?  
\_\_\_\_\_
- ¿Cuál puede ser la cantidad máxima de productos que se pueden fabricar utilizando la capacidad máxima de producción, en un período de un mes?  
\_\_\_\_\_
- Ordene de mayor a menor los criterios que utiliza para la selección de los proveedores (utilice una escala de 1 siendo el mayor hasta 4 es el menor):  
 Precio  Servicio  
 Condiciones de pago  Calidad
- ¿Cuenta la empresa con proveedores alternos de materia prima, materiales, insumo?  
SI( )NO( )
- ¿Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada alta?
- ¿Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada baja?
- Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes condiciones:  
 La vivienda y la planta están separadas  
 La entrada de la materia prima es diferente a la salida de producto terminado  
 Hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados  
 El área de empaque es independiente del área de procesos  
 El sitio destinado está permanentemente limpio  
 Existe un sitio establecido para varga y descarga
- ¿Cuál es la cantidad promedio de materia prima almacenada en un mes?
- ¿Cuál es la cantidad promedio de materia prima comprada en un mes?
- ¿Cuál es la cantidad promedio de producto terminado almacenado en un mes?
- ¿Qué herramienta de registro se usa para llevar los inventarios?

- ¿Qué sistema de inventario se utiliza? U.E.P.S ( ) P.E.P.S. ( ) Promedio Ponderado ( )
- Nombre a continuación la principal maquinaria utilizada en el proceso de producción:

Maquinaria principal	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel de Tecnología
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Nivel de tecnología: Alta, Media, Baja

### 1.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO

- Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal: SI( ) NO( )
- ¿Qué fuente de reclutamiento utilizan normalmente?
 

( ) Recomendaciones	( ) Presentaciones espontáneas
( ) Periódicos y Radio	( ) Empleados actuales
( ) Empresas profesionales de búsqueda	( ) Universidades

- Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores: SI ( ) NO ( )
  - Se practica examen médico periódicamente al personal: SI ( ) NO ( )
  - ¿Qué criterios se toman para selección del personal?
  - ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?
  - La empresa realiza jornadas de capacitación y promoción al personal: SI ( ) NO ( )
  - Marque a continuación en que áreas capacita al personal:
- ( ) Administrativa                      Otros: \_\_\_\_\_ Cuales: \_\_\_\_\_
- ( ) Ventas
- ( ) Procesos de Producción
- ( ) Sistemas de Calidad
- Marque a continuación los programas que se llevan a cabo en la empresa:
- ( ) Seguridad industrial
- ( ) Salud Ocupacional
- ( ) Servicio médico
- Se tiene registro de accidentes y sus causas: SI ( ) NO ( )
  - Existen comités de seguridad e higiene: SI ( ) NO ( )
  - Son adecuadas las condiciones de trabajo: SI ( ) NO ( )
  - Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud ocupacional: SI ( ) NO ( )

### **1.6 ÁREA FINANCIERA**

- Nivel de Endeudamiento

Valor de los activos totales de la empresa:

Valor de los pasivos totales:

- Liquidez:

Valor de las ventas actuales:

Valor ventas a crédito

Valor promedio de la cuentas por cobrar:

- Costeo de la producción:

Número de referencias existentes en la empresa:

Se utiliza algún sistema técnico de costeo en la empresa: SI ( ) Qué sistema utiliza:

\_\_\_\_\_

NO ( ) Como costea: \_\_\_\_\_

- Utiliza un sistema técnico contable en su empresa: SI ( ) NO ( )
- La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance General y flujo de efectivos: SI ( ) NO ( )
- Utiliza un sistema técnico de presupuestos: SI ( ) NO ( )
- Tiene su empresa políticas de crédito, sobre:
  - ( ) Cupo por cliente
  - ( ) Condiciones de pago
  - ( ) Descuento por volumen
  - ( ) Descuento por pronto pago
  - ( ) Cancelación del crédito
- Número de proyectos emprendidos en los últimos tres años:
- Nombre algunos proyectos:

## **Anexo B. Encuesta dirigida a clientes actuales**

**Pregunta 1. ¿Hace cuánto es cliente de la empresa “Confecciones Miguelón”?**

<b>Tiempo</b>	
De 1 año a 10 años	
De 11 años a 20 años	
Más de 20 años	

**Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia compra?**

<b>Frecuencia de compra</b>	
Quincenal	
Mensual	
otro:(Semestral)	

**Pregunta 3. ¿Cómo considera los precios que maneja la empresa “Confecciones Miguelón”?:**

<b>Concepto de precios</b>	
Económicos	
Normales	
Costosos	

**Pregunta 4. ¿Por qué medio conoció la empresa “Confecciones Miguelón”?**

<b>Medio</b>	
Recomendación	
Contacto directo en la empresa	

**Pregunta 5. ¿Envía a ensamblar productos de confecciones a otras empresas de Bucaramanga?**

<b>Concepto</b>	
Si	
No	

**Pregunta 6 ¿En caso de ser afirmativa la respuesta anterior diga a cual empresa?**

<b>Empresa</b>	
Mariset	
Creaciones Siglo XXI	
Creaciones YoYo	
Canela y canelita	

**Pregunta 7 ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos de la empresa?**

<b>Razones de compra</b>	
Calidad	
Precio	
Experiencia	
Entrega a tiempo de pedidos	
Otros Confianza	

**Pregunta 8. ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos de la empresa?**

<b>Aspectos negativos</b>	
Embalaje	
Entrega a tiempo de pedidos	
Otros: Ninguno	

**Pregunta 9 ¿La empresa cumple con las entregas a tiempo y el pedido completo?**

<b>Concepto</b>	
Si	
No	

**Pregunta 10 ¿Cómo califica el servicio que les ofrece Confecciones Miguelón?**

<b>Calificación</b>	
Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

**Anexo C.Resultados Obtenidos en el Sondeo Dirigido a Clientes más Representativos de “Confecciones Miguelón”.**

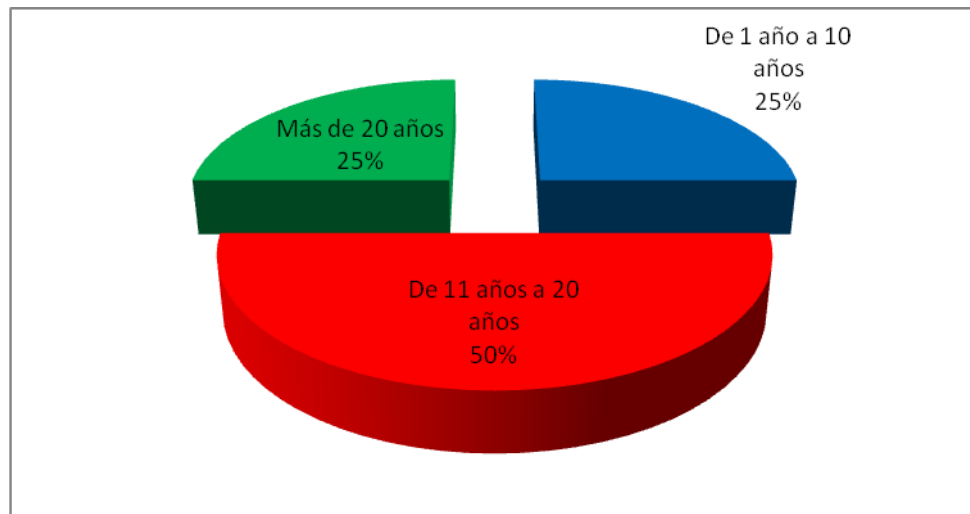
**Pregunta 1. ¿Hace cuánto es cliente de la empresa “Confecciones Miguelón”?**

**Cuadro 1 Antigüedad como cliente de “Confecciones Miguelón”**

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
De 1 año a 10 años	6	25%
De 11 años a 20 años	12	50%
Más de 20 años	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Autoras**

**Gráfico 1 Antigüedad como cliente de “Confecciones Miguelón”**



**Análisis:** Del total de distribuidores y puntos de venta, almacenes de confecciones de las diferentes zonas geográficas donde hace presencia la empresa “Confecciones Miguelón”, el 50% manifiesta que son clientes de ella, hace más de 15 años en promedio. Lo anterior demuestra el grado de fidelización de los clientes frente a la empresa, que la obliga a redoblar esfuerzos para mantenerse en esa tónica..

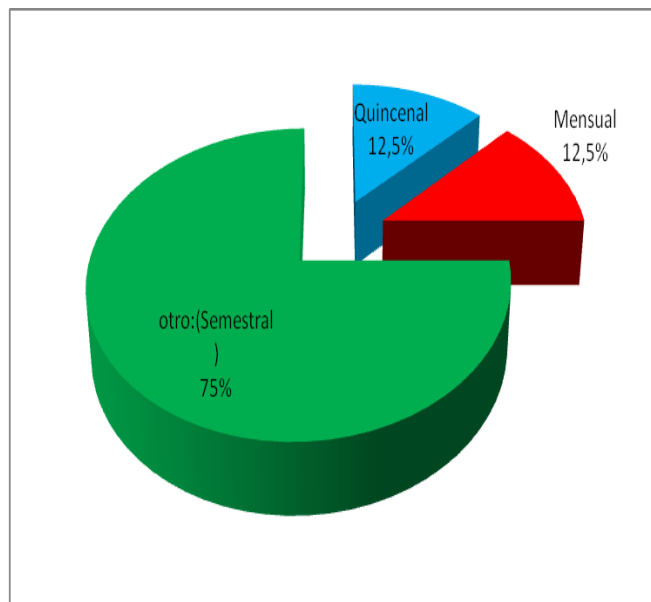
**Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia compra?**

**Cuadro 2 Frecuencia de compra a “Confecciones Miguelón”**

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje %
Quincenal	3	12,5
Mensual	3	12,5
otro:(Semestral)	18	75
Total	24	100

**Fuente: Autoras**

**Gráfico2 Frecuencia de compra a “Confecciones Miguelón”**



**Análisis:** Para el 75% de los 24 clientes principales de Confecciones Miguelón manifestaron que los pedidos o negociaciones se realizan semestrales, y las entregas son quincenales o mensuales, sobre todo en épocas de temporada alta. Lo anterior implica a revisar las compras de materias primas para estar atento a cumplirles los pedidos a tiempo y no caer en fallas por falta de suministros

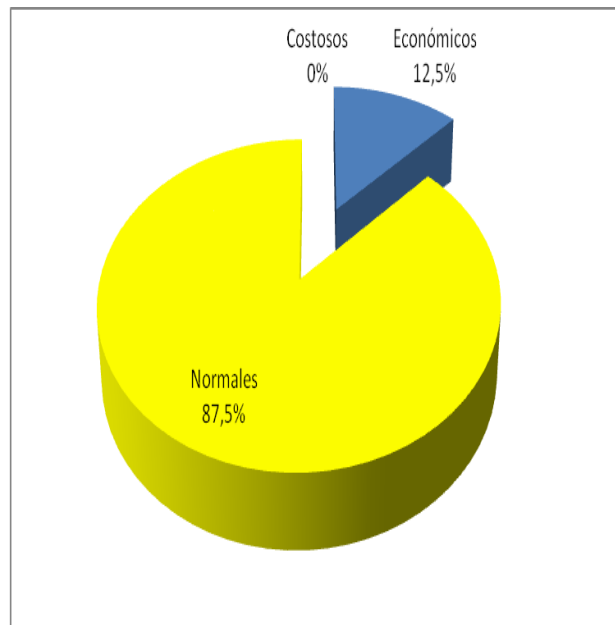
**Pregunta 3. ¿Cómo considera los precios que maneja la empresa “Confecciones Miguelón”?:**

**Cuadro 3 Concepto sobre los precios que maneja “Confecciones Miguelón”**

<b>Concepto de precios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Económicos	3	12,5%
Normales	21	87,5%
Costosos	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Autoras**

**Gráfico3 Concepto sobre los precios que maneja “Confecciones Miguelón”.**



**Análisis:** Del total de los 24 clientes principales actuales de las diferentes de la empresa “Confecciones Miguelón”, el 87,5% afirma que sus precios son normales y muy competitivos dada la calidad misma de los productos que manufactura. Lo anterior implica que los esfuerzos no quedan en mano cuando se tiene experiencia

y se hacen controles estrictos de la calidad de las prendas que se ven reflejado en los productos que se manufacturan.

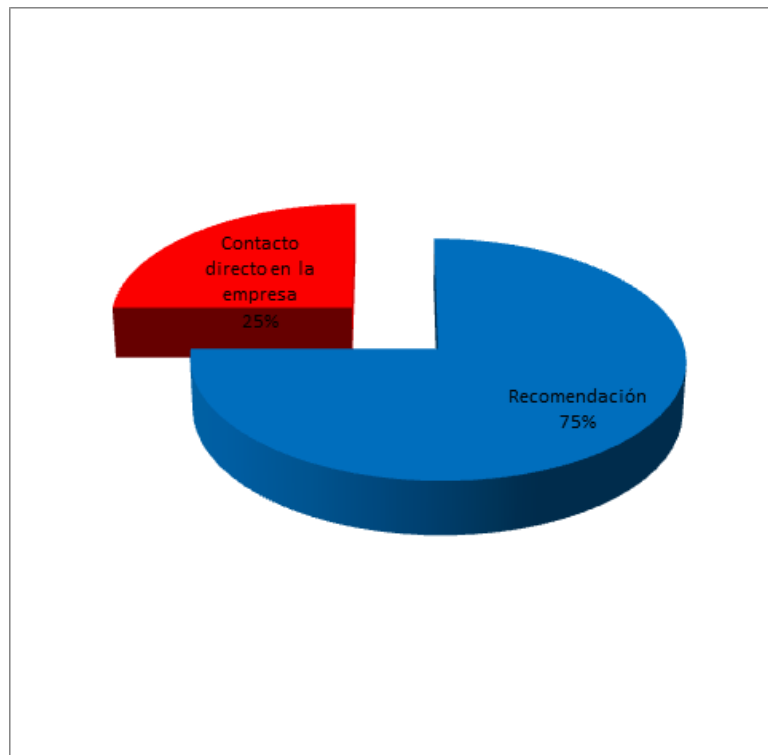
**Pregunta 4. ¿Por qué medio conoció la empresa “Confecciones Miguelón”?**

**Cuadro 4 Medio por donde conoció a “Confecciones Miguelón”**

Medio	Frecuencia	Porcentaje %
Recomendación	18	75%
Contacto directo en la empresa	6	25%
Total	24	100%

**Fuente: Autoras**

**Gráfico4 Medio por donde conoció a “Confecciones Miguelón”**



**Análisis:** Para el 75% del total de clientes actuales de “Confecciones Miguelón” manifestaron haber conocido de la existencia de la empresa, por medio de

recomendaciones de terceros o clientes de la misma institución. En consecuencia implica el medio más adecuado para promocionar, a la empresa como lo es el voz a voz, y el servicio que se desarrolla como es la confección de prendas deportivas para terceros.

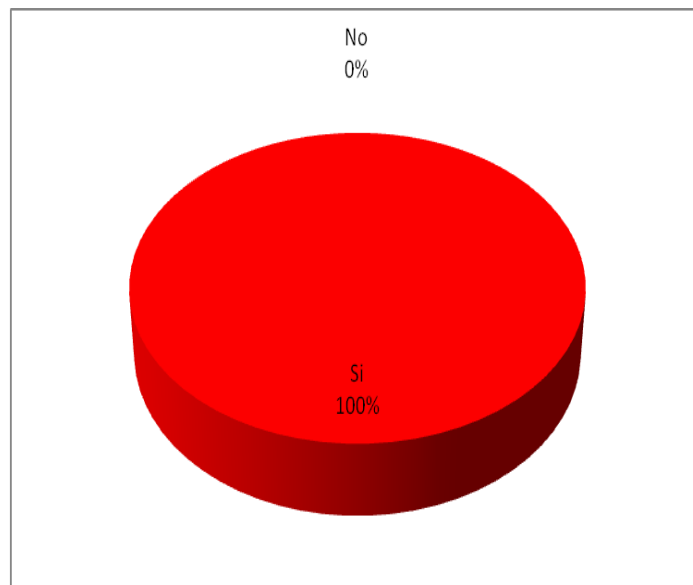
**Pregunta 5. Envía a ensamblar productos de confecciones a otras empresas de Bucaramanga?**

**Cuadro 5 Concepto sobre si envía a ensamblar productos de confecciones a otras empresas de Bucaramanga**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	24	100%
No	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Autoras**

**Gráfico5 Concepto sobre si envía a ensamblar productos de confecciones a otras empresas de Bucaramanga.**



**Análisis:** Para el 100% de los 24 principales clientes de “Confecciones Miguelón”, manifestaron que si ensamblan otras prendas con otras empresas de Bucaramanga. Lo que demuestra el grado de competencia fuerte que reina en el sector de confecciones, por tal motivo no hay que confiarse y seguir con esa tónica de producir con calidad, responsabilidad y entregas oportunas, brindándole un excelente servicio.

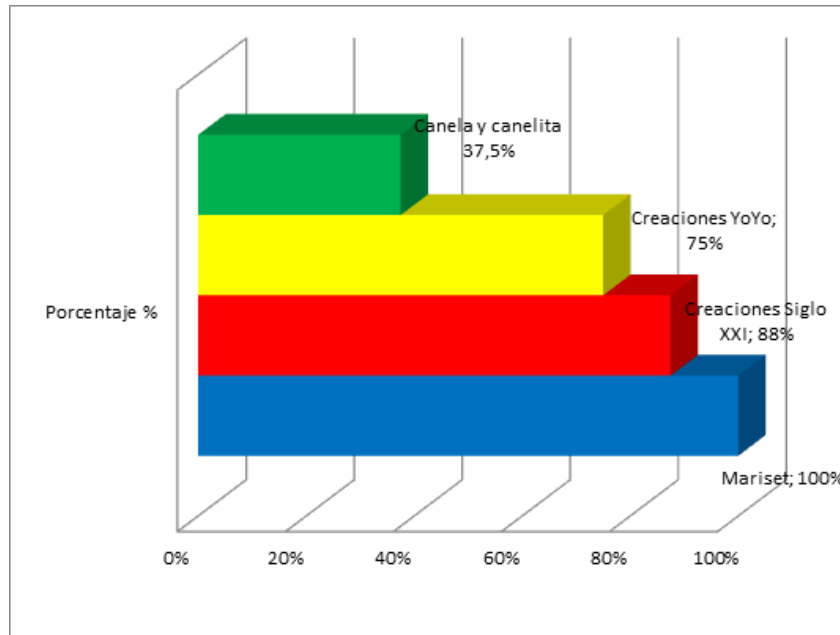
**Pregunta 6 ¿En caso de ser afirmativa la respuesta anterior diga a cuál empresa?**

**Cuadro 6 Otras empresas de Bucaramanga a donde envía ensamblar las prendas de confecciones.**

<b>Empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mariset	24	100%
Creaciones Siglo XXI	21	87,5%
Creaciones YoYo	18	75%
Canela y canelita	9	37,5%

**Fuente: Autoras**

**Gráfico6Otras empresas de Bucaramanga a dondeenvía ensamblar las prendas de confecciones**



**Análisis:** En esta pregunta por tratarse de selección múltiple con varias respuestas se encontró que del total de clientes principales de la empresa Confecciones Miguelón, el 100% de ellos envían a confeccionar otro tipo e prendas a empresas de confecciones de Bucaramanga, principalmente Mariset; el 87,5% a Siglo XXI, solo el 37,5% lo hace con Creaciones Canela y Canelita.

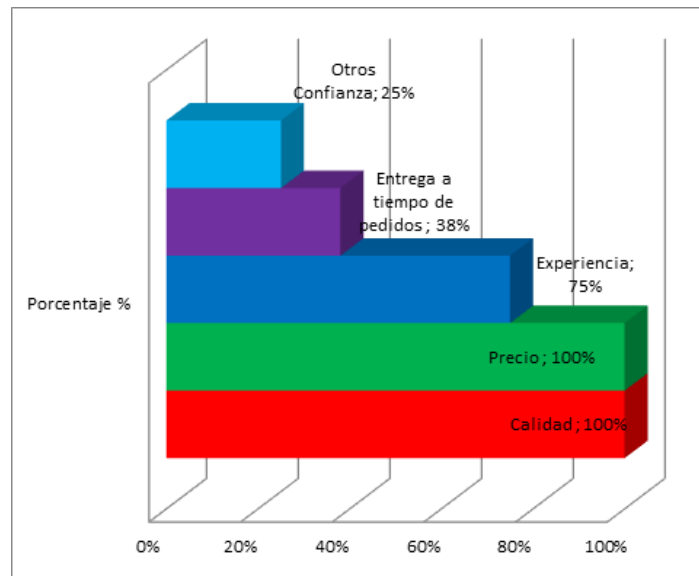
**Pregunta 7 ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos de la empresa?**

**Cuadro 20 Aspectos positivos de Confecciones Miguelón, según sus clientes actuales.**

Razones de compra	Respuestas	Porcentaje
Calidad	24	100%
Precio	24	100%
Experiencia	18	75%
Entrega a tiempo de pedidos	9	38%
Otros Confianza	6	25%

**Fuente: Autoras**

**Gráfico 18 Aspectos positivos de Confecciones Miguelón, según sus clientes actuales.**



**Análisis.** Para el 100% del total de los 24 clientes actuales principales de la empresa Confecciones Miguelón, manifestaron que a la hora de enviar a ensamblar sus prendas, los aspectos positivos son su calidad y precios. Aspectos importantes que exige el cliente y se requiere tomar en cuenta para brindarles un excelente servicio.

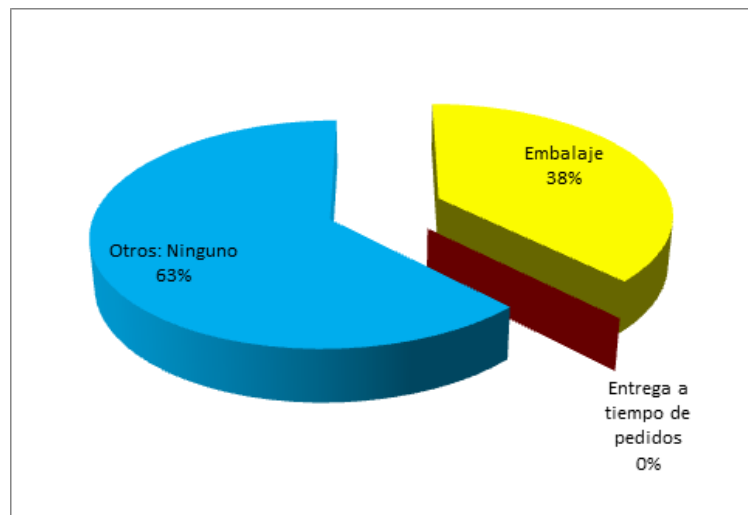
**Pregunta 8. ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos de la empresa?**

**Cuadro 8 Aspectos negativos de Confecciones Miguelón, según sus clientes actuales.**

<b>Aspectos negativos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Embalaje	9	37,50%
Entrega a tiempo de pedidos	0	0%
Otros: Ninguno	15	62,50%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Autoras**

**Gráfico 8 Aspectos negativos de Confecciones Miguelón, según sus clientes actuales.**



**Análisis:** Para el 38% de los 24 principales clientes actuales, de Confecciones Miguelón, manifiestan que el único aspecto negativo son el tipo de empaque o embalaje del envió de la mercancía, que son muy pesados y no los clasifica ni marca adecuadamente. Este factor es importante a la hora del embalaje de producto crenado más controles y supervisar el manejo de su empaque final, lo que implica que la empresa debe mejorar en ello.

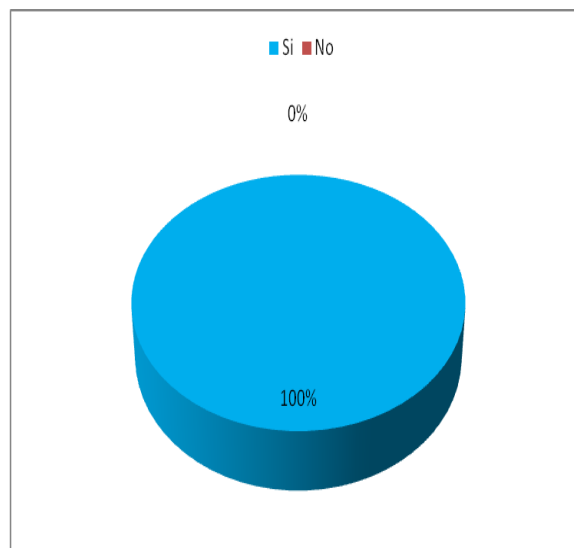
**Pregunta 9 ¿La empresa cumple con las entregas a tiempo y el pedido completo?**

**Cuadro 9 Concepto sobre la entrega a tiempo y pedido completo**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	24	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Autoras**

**Gráfico 9 Concepto sobre la entrega a tiempo y pedido completo**



**Análisis:** Para el 100% del total de los principales clientes actuales de la empresa, afirmaron en cuanto a la entrega de los pedidos a tiempo y completo, es muy positivo y lo felicitaron, siendo una cualidad y principio muy favorable.

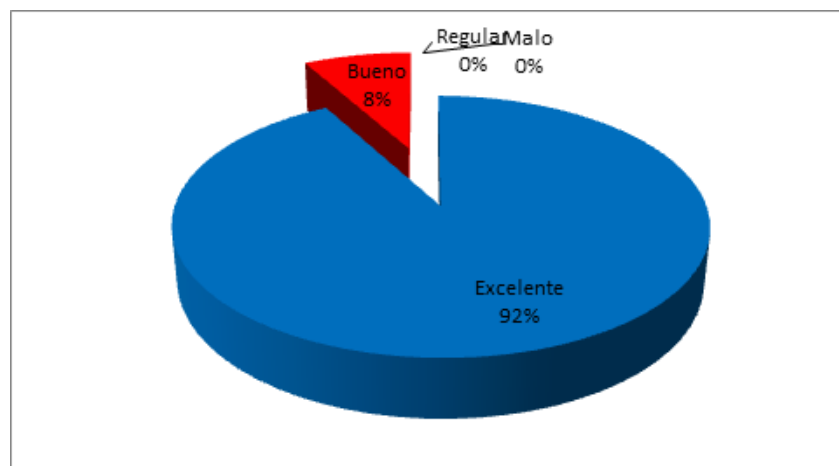
**Pregunta 10 ¿Cómo califica el servicio que les ofrece Confecciones Miguelón?**

**Cuadro 10 Calificación por parte de sus clientes actuales del servicio que les ofrece Confecciones Miguelón**

Calificación	Respuestas	Porcentaje
Excelente	22	92%
Bueno	2	8%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras

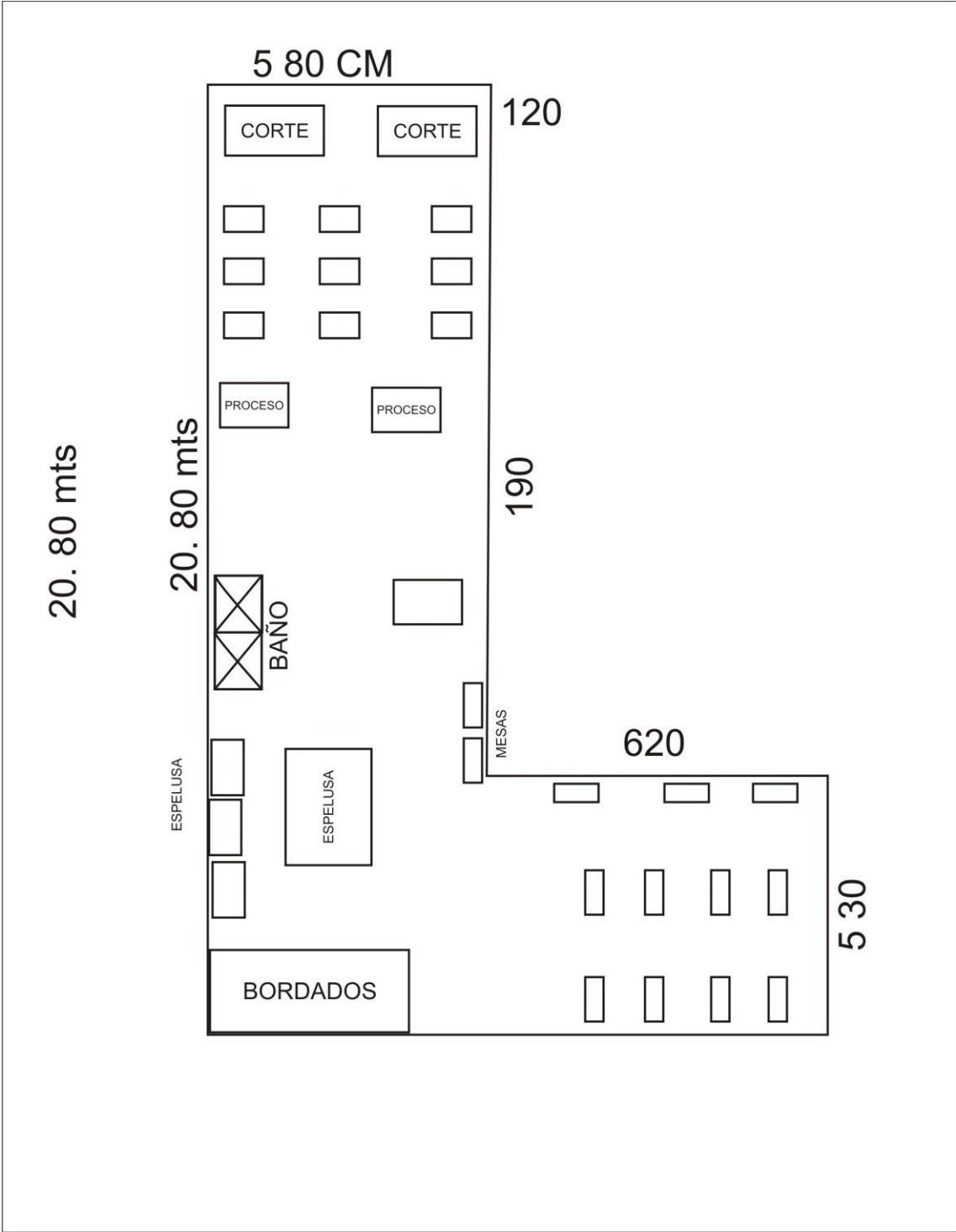
**Gráfico 10 Calificación por parte de sus clientes actuales del servicio que les ofrece Confecciones Miguelón**

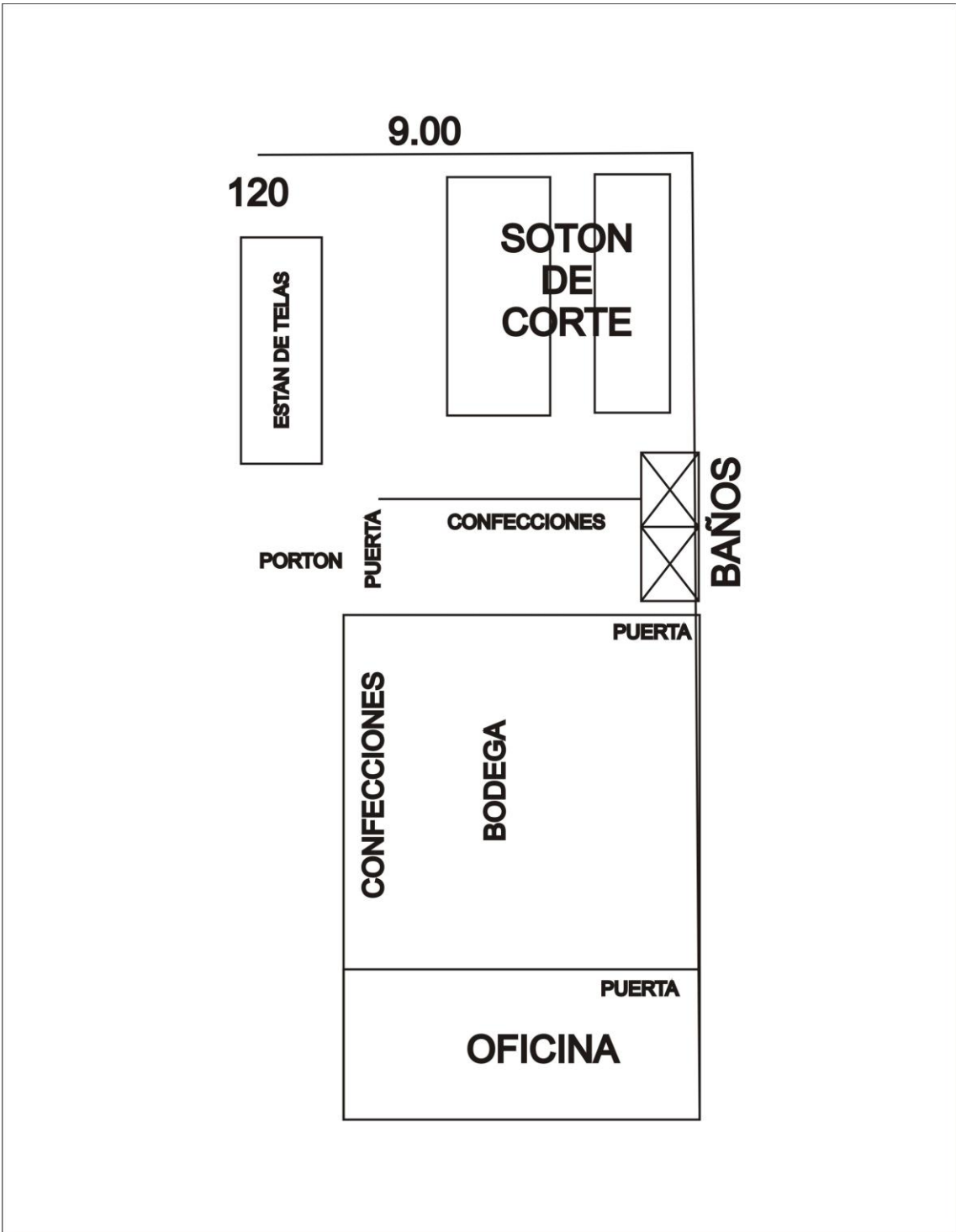


**Análisis:** Del total de clientes actuales de Confecciones Miguelón, el 92% está plenamente satisfecho con los servicios que le ofrece, calificándolo como excelente en todo sentido. El restante 8%, lo califica como bueno.

En conclusión, el grado de satisfacción de los clientes es favorable para la empresa Confecciones Miguelón, dándole reconocimiento a su experiencia, calidad y cumplimiento y un grado de responsabilidad favorable en la entrega de los pedidos y respuesta inmediata a las solicitudes y problemas que hayan tenido.

## **Anexo D. Plano actual de distribución de planta**





**Anexo E. Estados Financieros 2010 - 2011**

*Nota: Los Estados Financieros presentados no son oficiales pero reflejan mayor realidad de la situación financiera de la empresa con base en cálculos de las autoras del proyecto y la información suministrada verbalmente por la gerente; la razón de presentar estos estados no oficiales es porque la gerente no tiene disponibilidad de la información financiera real, ésta es manejada por la contadora y por el esposo de la señora Danerys quienes no están dispuestos a revelarla.*

**MANJARREZ VASQUEZ DANERYS DEL ROSARIO**

NIT 49653016-0

**ESTADO DE RESULTADOS**  
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2010

<b>INGRESOS</b>		<b>379.600.000</b>
OPERACIONALES ELABORACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	379.600.000	
<b>(-) COSTOS DE VENTAS</b>		<b>233.373.300</b>
MANO DE OBRA DIRECTA	151.840.000	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	35.040.000	
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5.325.000	
COMPRA DE MATERIA PRIMA	43.800.000	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	- 996.000	
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	14.893.000	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	- 15.906.500	
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	8.936.000	
(-) INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	- 9.558.200	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>146.226.700</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>68.988.000</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	57.600.000	
GASTOS DE VENTAS	11.388.000	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>77.238.700</b>
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>8.783.000</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>68.455.700</b>
<b>(-) IMPUESTOS</b>		<b>25.323.501</b>
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	22.590.381	
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	2.733.120	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>43.132.199</b>

**MANJARREZ VASQUEZ DANERYS DEL ROSARIO**  
NIT 49653016-0

**ESTADO DE RESULTADOS**  
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2011

<b>INGRESOS</b>		<b>413.910.000</b>
OPERACIONALES ELABORACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	413.910.000	
<b>(-) COSTOS DE VENTAS</b>		<b>270.246.100</b>
MANO DE OBRA DIRECTA	168.630.000	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	39.858.000	
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	996.000	
COMPRA DE MATERIA PRIMA	48.749.400	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	- 1.996.000	
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	15.906.500	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	- 5.984.000	
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	9.558.200	
(-) INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	- 5.472.000	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>143.663.900</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>72.897.300</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	60.480.000	
GASTOS DE VENTAS	12.417.300	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>70.766.600</b>
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>8.783.000</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>61.983.600</b>
<b>(-) IMPUESTOS</b>		<b>23.434.740</b>
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	20.454.588	
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	2.980.152	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>38.548.860</b>

**MANJARREZ VASQUEZ DANERYS DEL ROSARIO**  
NIT 49653016-0

**BALANCE GENERAL**  
A DICIEMBRE 31 DE 2010

<b>ACTIVO</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		<b>10.595.700</b>
CAJA	8.876.000	
BANCOS CUENTA CORRIENTE	1.694.700	
BANCOS CUENTA DE AHORROS	25.000	
<b>DEUDORES</b>		<b>49.720.000</b>
CLIENTES	30.790.000	
DEUDORES VARIOS	18.930.000	
<b>INVENTARIOS</b>		<b>26.460.700</b>
MATERIA PRIMA	996.000	
PRODUCTOS EN PROCESO	15.906.500	
PRODUCTOS TERMINADOS	9.558.200	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>54.719.300</b>
CASA LA ARGENTINA (50%)	18.550.000	
MOTOCICLETA	3.621.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	33.150.000	
EQUIPO DE OFICINA	7.900.000	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	1.700.000	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	10.201.700	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>141.495.700</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>15.706.000</b>
FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER	6.315.000	
INVERSORA PICHINCHA	9.391.000	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>5.355.000</b>
<b>IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS</b>		<b>25.323.501</b>
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	22.590.381	
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	2.733.120	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>46.384.501</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL PERSONA NATURAL		22.000.000
UTILIDADES ACUMULADAS		29.979.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		43.132.199
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>95.111.199</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>		<b>141.495.700</b>

**MANJARREZ VASQUEZ DANERYS DEL ROSARIO**  
NIT 49653016-0

**BALANCE GENERAL**  
A DICIEMBRE 31 DE 2011

<b>ACTIVO</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		<b>30.881.980</b>
CAJA	12.875.000	
BANCOS CUENTA CORRIENTE	16.521.999	
BANCOS CUENTA DE AHORROS	1.484.981	
<b>DEUDORES</b>		<b>78.573.219</b>
CLIENTES	60.587.219	
DEUDORES VARIOS	17.986.000	
<b>INVENTARIOS</b>		<b>13.452.000</b>
MATERIA PRIMA	1.996.000	
PRODUCTOS EN PROCESO	5.984.000	
PRODUCTOS TERMINADOS	5.472.000	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>49.677.600</b>
CASA LA ARGENTINA (50%)	18.550.000	
MOTOCICLETA	3.621.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	39.000.000	
EQUIPO DE OFICINA	8.500.000	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	1.700.000	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	21.693.400	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>172.584.799</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>8.940.000</b>
FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER	3.458.000	
INVERSORA PICHINCHA	5.482.000	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>6.550.000</b>
<b>IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS</b>		<b>23.434.740</b>
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	20.454.588	
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	2.980.152	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>38.924.740</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL PERSONA NATURAL		22.000.000
UTILIDADES ACUMULADAS		73.111.199
UTILIDAD DEL EJERCICIO		38.548.860
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>133.660.059</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>		<b>172.584.799</b>