

Propuesta para la creación de políticas de talento humano en la empresa

Confecciones S y S S.A.S.

María Fernanda Daza Linares

Maroll Natalia Suarez Sierra

Universitaria Agustiniana

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

Propuesta para la creación de políticas de talento humano en la empresa

Confecciones S y S S.A.S.

María Fernanda Daza Linares

Maroll Natalia Suarez Sierra

Johny Rubiel Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar por el título de

Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a Dios que ha sido nuestro guía en el camino recorrido hacia la culminación de nuestra carrera.

Agradecimientos

Damos gracias a nuestras familias por el apoyo incondicional, a nuestros docentes por el conocimiento sembrado y a la universidad por ofrecernos las herramientas para el desarrollo de nuestro proyecto.

Resumen

Este trabajo muestra la realidad en la que se cimientan la mayoría de las empresas colombianas, catalogadas como PYMES, pues con el ánimo de emprendimiento, se empieza un proceso de producción o servucción, de atrás para adelante, con la ejecución del hacer y luego se empieza a pensar en factores de importancia como lo son el orden, las estructuras, las normas, los sistemas, o el simple hecho de darle el nombre a una compañía. Para el caso específico de Confecciones S y S SAS, veremos como la ausencia de planeación estratégica, desencadena en varias falencias que debilitan el sostenimiento o crecimiento de una compañía, esta del sector textil, manufactura de prendas de dotación. A partir de la observación del entorno y de un diagnostico interno, se han podido identificar los mayores problemas que tiene la entidad, enfrentando dicha situación a varios análisis basados en teorías administrativas y de investigación, con el fin de conocer el estado real de la empresa, lo que nos permitió observar que el factor humano es uno de los ejes primarios en el funcionamiento de una entidad. Por lo que por medio de recomendaciones se invita al gerente a crear un área de talento humano, que en primera medida organice y logre cumplir con las normas básicas en el tratamiento del recurso humano, enfocados en el desarrollo por medio de un ambiente laboral de calidad, la cultura y los valores de la compañía, reflejados en una mejor producción.

Contenido

Introducción	8
Definición del problema de intervención	9
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Alcance.....	11
Antecedentes	12
Caracterización y diagnóstico de la empresa	13
Líneas de productos.	13
Capacidad de producción.	14
Proceso de producción.	14
Tipo de equipos requeridos.....	14
Situación financiera.	14
Situación organizacional.....	19
Situación operacional.....	19
Segmento de mercado.....	19
Público objetivo.	19
Principales proveedores.	19
Clientes.	20
Análisis de la competencia.....	22
Ventaja competitiva.	24
Oportunidad de mejora.	25
Macro entorno.....	25
Cadena textil – confecciones.....	25
Producción real industria manufacturera.....	25
Factor Demográfico.....	26
Referente normativo.....	27
Análisis Pestel	29
Factores políticos: reformas tributarias, libre comercio.....	29
Factor social	30
Factores tecnológicos: como están mis competidores a nivel tecnológico, logístico	31
Factor ecológico	31

Factores legales: normas del ministerio de trabajo, normas tributarias, (que impacten al interior de la compañía)	32
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	33
F ₁ . Poder de negociación de los compradores.....	33
F ₂ . Poder de negociación de los proveedores.....	33
F ₃ . Amenaza de posibles entrantes.....	33
F ₄ . Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	33
F ₅ . Rivalidad entre competidores.....	34
Metodología del plan de mejora.....	35
Análisis de los involucrados.....	35
Análisis del problema.....	36
Análisis de objetivos.....	37
Selección de estrategias.....	38
Identificación de acciones.....	38
Postulación de alternativas.....	39
Resumen analítico de objetivos y actividades.....	40
Resumen narrativo.....	41
Indicadores.....	42
Identificación de supuestos.....	45
Matriz del marco lógico.....	46
Recomendaciones.....	47
Conclusiones.....	48
Referencias.....	49
Anexos.....	51

Introducción

El presente trabajo comprende el diagnóstico de la compañía Confecciones S y S SAS, empresa dedicada la confección de prendas de dotación administrativa, con el fin de observar las principales falencias que se pueden presentar en una microempresa colombiana y de esta manera poder generar una recomendación, para el director de la compañía y que para él sea una alternativa de mejora.

La planeación estratégica es la guía que demarca el camino, por el que se quiere enfocar una compañía y se logra observar que ha falta de esta, surgen inconvenientes que deterioran la sostenibilidad de las empresas. Dentro de la planeación estratégica se encuentran inmersos varios factores como lo son la misión, la visión, los valores, el organigrama, etc, factores que están enfocados de manera directa en el quehacer diario de la empresa encabezado por la participación activa de los colaboradores, por eso es de vital importancia organizar de manera estratégica la funcionalidad de la empresa y los trabajadores, por medio de la creación del área de gestión del talento humano.

Todo esto usando la metodología de marco lógico, que permite la identificación y el análisis del problema de manera detallada, empezando por el desglose total del problema y a partir de allí, estructurar toda la alternativa de solución, con una serie de pasos que le permitan al gerente, incluso el costo de adoptar la solución y además dándole la opción de medir los resultados obtenidos con la aplicación.

Definición del problema de intervención

Las empresas son pequeñas sociedades que tienden a desarrollar rasgos culturales lo que hace común que todas las empresas se organicen en una estructura definida funcional y jerárquicamente para brindar información acerca del panorama interno en la compañía, a pesar de ello, las pequeñas empresas están un poco más concentradas en la formalidad de sus operaciones que dejan de lado la esencia de su negocio, donde están y para donde van. Confecciones S y S cumple con las formalidades requeridas legalmente como registro ante DIAN, cámara de comercio, pago de seguridad social de sus empleados, etc.

A través de la recopilación de información por medio de cuestionarios, entrevistas y observación evidenciamos que a nivel organizacional posee ausencias y no se encuentran definidas las políticas del capital humano, como planeación de actividades, autoevaluaciones, de bienestar y motivación, lo que genera desmotivación y desinterés por el objetivo de la empresa, que es incrementar sus ganancias y ser más productiva.

Objetivos

Objetivo general

Establecer políticas de talento humano para mejorar los índices de productividad y generar sentido de pertenencia por la compañía.

Objetivos específicos

- ✓ Definir herramientas para el diagnóstico de la compañía.
- ✓ Implementar las herramientas para el desarrollo del diagnóstico.
- ✓ Analizar la información obtenida para determinar las políticas de talento humano.
- ✓ Determinar indicadores que permitan medir las políticas propuestas frente a los índices de productividad.

Alcance

El proyecto contempla al capital humano de Confecciones S y S desde sus áreas funcionales, como administración y producción, para establecer indicadores de eficiencia organizacional, de capacitación, de evaluaciones de desempeño, de motivación y clima laboral con el fin de alcanzar mejores índices de productividad.

Antecedentes

Un primer trabajo corresponde a un estudio fenomenológico de un artículo de investigación científica planteada por estudiantes de la universidad del Magdalena, donde retoman la teoría de Edgar Schein que 1988 introdujo de forma amplia el significado de cultura en una organización como un conjunto de experiencias de los trabajadores en las compañías, establece 3 niveles de cultura que conforman conceptos básicos en la cultura organizacional, el nivel 1, está dado por el entorno físico y social, el nivel 2, la manera en que deben relacionarse los individuos y el nivel 3 al plantear soluciones a problemas reiterativos. (Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez,, 2015).

El tipo de investigación de este estudio corresponde de manera cualitativa a los fenómenos que observan en la vida de los individuos objeto del estudio observando los procesos y utilizando entrevistas colectivas y semiestructuradas.

Un segundo trabajo (Perez, 2003) se basa en 5 planteamientos que profundizan sobre la cultura organizacional y sirve como base teórica para el diseño de un modelo para empresas familiares como es el caso de Confecciones S y S, a partir de una serie de capítulos plantea las variables a seguir para generar un modelo a aplicar en la propuesta de mejora.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son pieza clave en el engranaje de la economía de Colombia, por tanto es importante que éstas se mantengan a través del tiempo para que sigan siendo un factor clave en el crecimiento del país, hoy día el mundo se mueve rápidamente, tan rápido que es importante contar con una empresa organizada que se pueda enfrentar a los diferentes retos del mercado, para esto, una pieza clave es una definición de una estructura organizacional clara y definida que permita estandarizar las actividades de la compañía. (Hall, 1983) Citado por (Uribe, 2007) Afirma que una estructura organizacional tiene que ver con que a las personas se les asignen, dentro de las organizaciones, distintas tareas u oficios y que estas organizaciones contengan rangos, o una jerarquía. A su vez sus posiciones tengan reglas claras que especifican como deben comportarse. Según el autor la aplicación de funciones básicas produce un impacto en los individuos.

Lograr el objetivo, misión y visión de la compañía también la comprometerá a impactar en la gestión de su talento humano y buscar estrategias que permitan que ésta sea competitiva en la actualidad.

Caracterización y diagnóstico de la empresa

- Nombre de la empresa: Confecciones S y S S.A.S.
- Propietario: Javier Suárez Lozada y Mirna Isabel Sierra Monterrosa
- N° de empleados: 06 Empleados.
- Misión: No se ha planteado una misión y visión en la compañía.
- Año de fundación: Confecciones s y s se encuentra legalmente constituida desde el año 2009.
- Ubicación: Confecciones S y S se encuentra ubicado en Kr. 98 C Bis N° 38 C 59 Sur Piso 2, Bogotá D.C. Localidad Kennedy, Barrio Patio Bonito.

Líneas de productos.

La compañía maneja 2 líneas de producción, la línea administrativa y línea productiva, que a su vez se dividen en línea femenina, masculina y unisex, algunos de ellos no son elaborados directamente por la compañía.

Tabla 1.

Líneas de producción

Linea	Artículo	Fabricado por la empresa
Administrativa		
Femenina	Pantalón	Si
	Blazer	Si
	Falda	Si
	Blusa	Si
	Chaleco	Si
Masculina	Pantalón	Si
	Blazer	Si
	Camisa	Si
	Chaleco	Si
Operativa		
Unisex	Jean	No
	Overol dril	No
	Camisa dril	No
	Camiseta	No
	Camiseta polo	No
	Pantalón dril	Si
	Chaleco guata dril	Si
	Chaqueta guata	Si
	Uniforme servicios ge	Si
	Uniforme tipo médico	Si
	Laboratorio	Si
	Batas	Si

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de la información suministrada por Confecciones S y S.

Capacidad de producción.

En el área productiva se cuentan con 13 máquinas industriales, de las cuales solo se operan 10 máquinas constantemente, manejadas por 6 operarios que logran producir 1.100 prendas aproximadamente al mes. Actualmente el nivel de producción se encuentra en un promedio del 46%, un nivel bajo ya que debería estar a máxima potencia que sería al 77%; lo anterior debido a la poca mano de obra con la que se cuenta.

Proceso de producción.

El proceso de producción comprende inicialmente la aceptación de una propuesta comercial y se desarrolla hasta la entrega del producto terminado, a continuación, se describe cada proceso y el responsable de éste. Ver tabla 3.

Tipo de equipos requeridos.

Para el desarrollo de la actividad Confecciones S y S cuenta con los siguientes equipos:

Tabla 2.

Equipo de planta

Descripción	Marca	Cantidad
Mesa de corte 6 x 1,70 mt	--	1
Cortadora circular semi industrial	Milenio	1
Cortadora vertical industrial	Brute	1
Maquina plana industrial	Mitsubishi	7
Fileteadora	Siruba	2
Ojaladora 20U	Yensi	1
Dobladilladora	Pegasus	1
Plancha industrial	Yasima	1
Fusionadora semi industrial	Singer	1
Abrochadora	Gomeco	1

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de la información suministrada por Confecciones SyS.

Situación financiera.

Confecciones S y S presenta el estado financiero comparativo de los años 2016 – 2017, en el cual no se evidencia mayores variaciones, entre las más significativas se ubican las cuentas por cobrar a clientes con un aumento de 4,37% en 2017 con respecto al año anterior, junto a los ingresos y costos 0,51% y 0,69% respectivamente, lo que resalta el crecimiento en ventas, sin embargo, el margen de utilidad se ubicó en menos 0,15%, aunque hubo más ventas, también hubo más gastos

y costos, de acuerdo a eso es pertinente tomar acciones y estrategias que permitan mejorar la productividad. Ver tablas 4, 5 y 6.

Tabla 3.
Proceso de producción

Descripción del proceso	Flujograma	Responsable
Aceptación de la propuesta comercial por ambas partes		Gerente y Cliente
Elaboración y presentación de muestras físicas		Operario
¿Son aceptadas por el cliente?		Cliente
Orden de compra		Cliente
Elaboración de orden de corte		Asistente administrativo
Corte		Operario
Ensamble de piezas		Operario
Revisión de prenda		Supervisor de producción
¿Presenta imperfectos?		---
Devolución de prenda para corrección de imperfectos		Supervisor de producción
Terminaciones (ojales, botones, planchado)		Operario
Empaque		Operario
Clasificación de prendas		Operario
Verificación de prendas totales vs orden de compra		Supervisor de prod. y asis. administrativo
¿Las cantidades corresponden a las solicitadas?		---
Entrega de prendas		Gerente

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de la información suministrada por Confecciones S y S.

Tabla 4.

Análisis horizontal a EEFF Situación Financiera 2017 – 2016

ANALISIS HORIZONTAL				
Estado de Situación Financiera				
	2017	2016	VARIACION	%
ACTIVO				
CORRIENTE				
Caja	\$ 6.859.701	\$ 8.697.850	\$ (1.838.149)	(0,21)
Bancos	\$ 24.170	\$ 5.364.596	\$ (5.340.426)	(1,00)
Cuentas por Cobrar a clientes	\$ 30.377.234	\$ 5.659.180	\$ 24.718.054	4,37
Cuentas por cobrar a socios	\$ 34.632.960	\$ 38.632.960	\$ (4.000.000)	(0,10)
Anticipos y avances	\$ -	\$ -	\$ -	-
Anticipo de Impuestos	\$ 5.526.190	\$ 4.010.214	\$ 1.515.976	0,38
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	-
TOTAL ACTIVO CTE	\$ 77.420.255	\$ 62.364.800	\$ 15.055.455	24,14
INVERSIONES TEMPORALES				
Deposito	\$ -	\$ -	\$ -	-
ACTIVOS FIJOS				
Muebles y Enseres	\$ 1.838.000	\$ 1.838.000	\$ -	-
Equipo de computacion	\$ 159.000	\$ 159.000	\$ -	-
Maquinaria y Equipo	\$ 16.556.520	\$ 15.400.000	\$ 1.156.520	0,08
Subtotal	\$ 18.553.520	\$ 17.397.000	\$ 1.156.520	0,07
Menos:				
Depreciacion acumulada	\$ 12.588.575	\$ 10.832.335	\$ 1.756.240	0,16
Licencias	\$ 1.624.000			-
Amortizacion acumulada	\$ 405.999			-
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 7.182.946	\$ 6.564.665	\$ 618.281	0,09
TOTAL ACTIVO	\$ 84.603.201	\$ 68.929.465	\$ 15.673.736	0,23
PASIVO				
CORRIENTE				
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 6.100.000	\$ (6.100.000)	(1,00)
Proveedores Nacionales	\$ 8.158.318	\$ -	\$ 8.158.318	-
Retencion en Fuente por pagar	\$ 292.000	\$ 174.000	\$ 118.000	0,68
Impuesto de ventas retenido	\$ 127.000	\$ -	\$ 127.000	-
Impuesto de I.C.A Retenido	\$ 116.000	\$ -	\$ 116.000	-
Impuesto de Renta	\$ 6.791.000	\$ 6.914.000	\$ (123.000)	(0,02)
Impuesto sobre las ventas por pagar	\$ 16.536.000	\$ 9.913.000	\$ 6.623.000	0,67
De I.C.A	\$ 248.000	\$ 30.000	\$ 218.000	7,27
Retenciones y aportes de nomina	\$ 112.984	\$ 113.342	\$ (358)	(0,00)
Obligaciones laborales consolidadas	\$ 3.591.566	\$ 2.644.728	\$ 946.838	0,36
Acreedores Varios	\$ 227.320	\$ 206.104	\$ 21.216	0,10
OTROS PASIVOS				
Anticipos y avances recibidos	\$ -	\$ 255.780	\$ (255.780)	(1,00)
TOTAL PASIVO	\$ 36.200.188	\$ 26.350.954	\$ 9.849.234	37,38
PATRIMONIO				
Capital Autorizado	42.000.000	42.000.000	\$ -	-
Capital por suscribir	\$ (21.000.000)	\$ (21.000.000)	\$ -	-
Capital Suscrito y Pagado	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	\$ -	-
Reservas Obligatorias	\$ 3.876.815	\$ 3.294.365	\$ 582.450	0,18
Utilidades Ejercicios anteriores	\$ 18.284.146	\$ 12.092.129	\$ 6.192.017	0,51
Utilidad Ejercicio corriente	\$ 5.242.052	\$ 6.192.017	\$ (949.965)	(0,15)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 48.403.013	\$ 42.578.511	\$ 5.824.502	0,14
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 84.603.201	\$ 68.929.465	\$ 15.673.736	0,23
	-	-		

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de estados financieros suministrados por Confecciones S y S.

Tabla 5.

Análisis horizontal a EEFF Estado de Resultados 2017 – 2016

ANALISIS HORIZONTAL				
Estado de Resultados				
2017 - 2016				
	2017	2016	VARIACION	%
INGRESOS OPERACIONALES				
Servicio de Confección prendas	\$ 189.373.601	\$ 125.577.949	\$ 63.795.652	0,51
Menos:			\$ -	-
Devoluciones en vtas	\$ -	\$ 304.000	\$ (304.000)	(1,00)
Descuento en Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	-
TOTAL INGRESOS NETOS	\$ 189.373.601	\$ 125.273.949	\$ 64.099.652	0,51
COSTOS				
Costo de ventas	\$ 125.426.234	\$ 74.051.685	\$ 51.374.549	0,69
TOTAL COSTOS	\$ 125.426.234	\$ 74.051.685	\$ 51.374.549	0,69
UTILIDAD BRUTA	\$ 63.947.367	\$ 51.222.264	\$ 12.725.103	0,25
GASTOS GENERALES				
Gastos de Administracion				
Gastos de Personal	\$ 13.073.767	\$ 11.927.209	\$ 1.146.558	0,10
Otros Gastos	\$ 28.816.574	\$ 21.232.597	\$ 7.583.978	0,36
Gastos de Ventas				
Gastos de Personal	-	-	\$ -	
Otros Gastos	\$ 975.871	\$ 518.000	\$ 457.871	0,88
TOTAL GASTOS	\$ 42.866.212	\$ 33.677.806	\$ 9.188.407	0,27
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 21.081.155	\$ 17.544.459	\$ 3.536.696	0,20
OTROS INGRESOS	\$ 578.295	\$ 334	\$ 577.962	1.732,86
OTROS EGRESOS	\$ 9.043.948	\$ 6.145.773	\$ 2.898.175	0,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.615.502	\$ 11.399.019	\$ 1.216.483	0,11
PROVISION PARA IMPUESTOS	\$ 6.791.000,00	\$ 4.519.000	\$ 2.272.000	0,50
RESERVAS OBLIGATORIAS	\$ 582.450	\$ 688.002	\$ (105.552)	(0,15)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 5.242.052	\$ 6.192.017	\$ (949.965)	(0,15)

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de estados financieros suministrados por Confecciones S y S.

Tabla 6.
Análisis Vertical a EEFF 2017

ANALISIS VERTICAL			ANALISIS VERTICAL		
Estado de Situación Financiera			Estado de Situación Financiera		
	2017	%		2017	%
ACTIVO			INGRESOS OPERACIONALES		
CORRIENTE			Servicio de Confección prendas	\$ 189.373.601	100%
Caja	\$ 6.859.701	8%	Menos:		
Bancos	\$ 24.170	0%	Devoluciones en vtas	\$ -	
Cuentas por Cobrar a clientes	\$ 30.377.234	36%	Descuento en Ventas	\$ -	
Cuentas por cobrar a socios	\$ 34.632.960	41%	TOTAL INGRESOS NETOS	\$ 189.373.601	100%
Anticipos y avances	\$ -	0%			
Anticipo de Impuestos	\$ 5.526.190		COSTOS		
Inventario	\$ -	0%	Costo de ventas	\$ 125.426.234	
TOTAL ACTIVO CTE	\$ 77.420.255		TOTAL COSTOS	\$ 125.426.234	
INVERSIONES TEMPORALES			UTILIDAD BRUTA	\$ 63.947.367	
Deposito	\$ -				
ACTIVOS FIJOS			GASTOS GENERALES		
Muebles y Enseres	\$ 1.838.000		Gastos de Administracion		
Equipo de computacion	\$ 159.000		Gastos de Personal	\$ 13.073.767	30%
Maquinaria y Equipo	\$ 16.556.520		Otros Gastos	\$ 28.816.574	67%
Subtotal	\$ 18.553.520				
Menos:			Gastos de Ventas		
Depreciacion acumulada	\$ 12.588.575		Gastos de Personal	-	
Licencias	\$ 1.624.000		Otros Gastos	\$ 975.871	2%
Amortizacion acumulada	\$ 405.999				
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 7.182.946	8%	TOTAL GASTOS	\$ 42.866.212	100%
TOTAL ACTIVO	\$ 84.603.201	93%			
			UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 21.081.155	
PASIVO					
CORRIENTE			OTROS INGRESOS	\$ 578.295	
Obligaciones Financieras	\$ -	0%	OTROS EGRESOS	\$ 9.043.948	
Proveedores Nacionales	\$ 8.158.318	23%	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.615.502	
Retencion en Fuente por pagar	\$ 292.000	1%			
Impuesto de ventas retenido	\$ 127.000	0%	PROVISION PARA IMPUESTOS	\$ 6.791.000,00	
Impuesto de I.C.A Retenido	\$ 116.000	0%	RESERVAS OBLIGATORIAS	\$ 582.450	
Impuesto de Renta	\$ 6.791.000	19%			
Impuesto sobre las ventas por pagar	\$ 16.536.000	46%	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 5.242.052	
De I.C.A	\$ 248.000	1%			
Retenciones y aportes de nomina	\$ 112.984	0%			
Obligaciones laborales consolidadas	\$ 3.591.566	10%			
Acreedores Varios	\$ 227.320	1%			
OTROS PASIVOS					
Anticipos y avances recibidos	\$ -				
TOTAL PASIVO	\$ 36.200.188	100%			
PATRIMONIO					
Capital Autorizado	42.000.000	87%			
Capital por suscribir	\$ (21.000.000)	-43%			
Capital Suscrito y Pagado	\$ 21.000.000				
Reservas Obligatorias	\$ 3.876.815	8%			
Utilidades Ejercicios anteriores	\$ 18.284.146	38%			
Utilidad Ejercicio corriente	\$ 5.242.052	11%			
TOTAL PATRIMONIO	\$ 48.403.013	100%			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 84.603.201				

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de estados financieros suministrados por Confecciones S y S.

Situación organizacional.

Confecciones S y S es una compañía en crecimiento de características simples, desarrollada en una estructura vertical. En el primer nivel encontramos a la cabeza de la organización, el gerente general y dueño de la empresa. Entre el 1 y 2 nivel se encuentra el revisor fiscal y contador que se desempeñan transversalmente en toda la compañía, por manejar la información financiera. En el segundo nivel encontramos al asistente administrativo, que se encarga de la gestión del área y apoyo directo a la función gerencial y en última instancia se encuentra el personal de la fábrica encargados de la gestión operativa.

Situación operacional.

Para el desarrollo de la actividad del objeto social de Confecciones S y S el área administrativa es quien se encarga de realizar tele mercadeo con el fin de ofrecer los productos y servicios disponibles, al mismo tiempo es el encargado del recaudo de cartera, pago a proveedores y organización de documentación para que se realice la respectiva contabilidad. El área productiva diseña, ensambla y empaca la mercancía para la entrega final, y es el gerente de la compañía quien realiza visitas para asesorar a clientes, tomar tallas y realizar entregas de mercancía.

Segmento de mercado.

Actualmente el espectro de mercado de Confecciones S y S SAS esta geográficamente ubicado en la ciudad de Bogotá, se distribuye a las empresas de la ciudad que manejan personal de carácter administrativo (Hombres y mujeres en edad laboral) y que estén interesadas en adquirir con la compañía.

Público objetivo.

El código sustantivo del trabajo obliga a las empresas a dar dotación a empleados que devenguen menos 2 SMMLV, con una periodicidad trimestral, por lo cual se genera la necesidad de compra para estas compañías y hace de este un mercado de crecimiento potencial.

Principales proveedores.

El comportamiento usual de compra a los proveedores se da una vez se hace negociación con el cliente y este recibe la orden de compra, con base en esto, se calcula la cantidad requerida de materias primas e insumos y se realizan pedidos. Para efectos de pago Confecciones S y S maneja líneas de crédito con sus proveedores importantes de materia prima (telas) con Lafayette, Bogotana, Eduardo Mejia y Margaretex, con los demás proveedores maneja una forma de pago en efectivo.

Tabla 7.
Proveedores de Confecciones S y S

Proveedor		Descripción de Productos
Textiles Lafayette S.A.S.		Paños Livianos - Antifluido - Bluseras/Camiseras
Bogotana de Textiles S.A.S.		Paños Livianos - Paños Pesados
Eduardo Mejia Z Sucesores		Linós - Dril Raza - Oxford
Textiles Margaretex S.A.S.		Paños Livianos - Paños Pesados - Bluseras/Camiseras - Antifluido
El Adorno Pasamaneria Lanatex Ltda.		Insumos (Botones, Embones, Cremalleras, Resortes Etc.)
Hilos y Suministros Ltda.		Hilos e Hilazas

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de la información suministrada por Confecciones S y S.

Clientes.

El volumen de compra anual más representativa es cada cuatro meses, donde las empresas requieren las dotaciones empresariales requeridas para sus trabajadores, sin embargo, hay clientes como Supermercados Eco, Fedegan y Duopapel (entre otras) que hacen una sola compra al año de las 3 dotaciones exigidas por Ley para sus empleados. Confecciones S y S maneja inicialmente como forma de pago un 50% de anticipo y un 50% contra entrega de la mercancía, pero en el caso del grupo ABC se maneja un crédito de 30 a 45 días una vez se entrega la mercancía. En su mayoría los clientes que realizan compras inferiores a un millón de pesos el pago se pacta una forma de pago contra entrega, en otros casos se estipula crédito a 30 días.

Los clientes con mayor flujo de compra y más representativos para los ingresos de Confecciones S y S son en su orden el grupo ABC conformado por la Agencia de aduanas ABC Repecev, ABC Cargo Logistic, ABC Storage, seguido de la Federación Colombiana de ganaderos (Fedegan), Supermercados Eco y Duopapel.

Tabla 8.
Portafolio de ventas por cliente

Modalidad	Cliente	Descripción de productos
Dotaciones	Duopapel S.A	Dotación Administrativa: Blazer, Pantakón y Blusa
		Dotación (Unif Antifluido Camisa- Pantakón)
	Aldas Brand S.A.	Dotación Administrativa: Blazer, Pantakón y Blusa
	Pharex Laboratories Ltda	Dotación (Unif Antifluido Blazer- Pantakón)
	Sic Logistic S.A.S.	Dotación Administrativa (Pantakón-Blusa/Camisa)
		Dotación (Pantakón-Camiseta-Chalecos-Chaquetas)
	Super Mercados Eco S.A.S.	Dotación Administrativa (Blazer-Pantakón-Blusa/Camisa)
	Federacion Colombiana De Ganaderos	Dotación Administrativa: Blazer, Pantakón Y Blusa
		Dotación Servicios Generales (Unif Antifluido Blazer-Pantakón)
	Fuller Mantenimiento S.A.	Dotación Administrativa (Blazer-Pantakón-Blusa/Camisa)
		Dotación Servicios Generales (Unif Lino Blusa - Pantakón)
	Sonido Industrial Colombiano Ltda	Dotación Administrativa (Chaleco-Pantakón-Blusa)
	Abc Cargo Logistic S.A.S.	Dotación Administrativa (Pantakón-Blusa/Camisa)
		Dotación (Pantakón-Camiseta-Chalecos-Chaqueta)
	Agencia De Aduanas Abc Repecev S.A	Dotación Administrativa (Pantakón-Blusa/Camisa)
		Dotación (Pantakón-Camiseta-Chalecos-Chaqueta)
	Abc Storage S.A.	Dotación Administrativa (Pantakón-Blusa/Camisa)
		Dotación (Pantakón-Camiseta-Chalecos-Chaqueta)
	Abc Cargo Express S.A.S.	Dotación Administrativa (Pantakón-Blusa/Camisa)
		Dotación (Pantakón-Camiseta-Chalecos-Chaquetas)
Fondo De Empleados De Fedegan Ahorragan	Dotación Administrativa: Blazer, Pantakón Y Blusa	
	Dotación Servicios Generales (Unif Antifluido Blazer-Pantakón)	
Almacenamientos Logísticos S.A.S.	Dotación Administrativa (Pantakón-Blusa/Camisa)	
	Dotación (Pantakón-Camiseta-Chalecos-Chaquetas)	
New Lift Solutions Bv Sucursal Colombia	Chaquetas En Antifluido Enguatadas	
Inversiones Aram S.A.S.	Dotación (Camisas-Camisetas-Jean)	
Inmobiliaria Y Construcciones Exito S.A.S.	Dotación (Camisas-Camisetas-Jean)	
Maquila	Graficallez	Servicio De Confección - (Pantalones)
	Doble A Fashion Eu	Servicio De Confección -(Blazer-Chalecos-Gabanes)

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de la información suministrada por Confecciones S y S.

Análisis de la competencia

En la ciudad de Bogotá existe una gran cantidad de empresas de confección de uniformes de dotación las cuales funcionan de forma informal y formal, los principales competidores son las pequeñas y medianas empresas que se destacan por ofrecer precios bajos y amplios portafolios de productos.

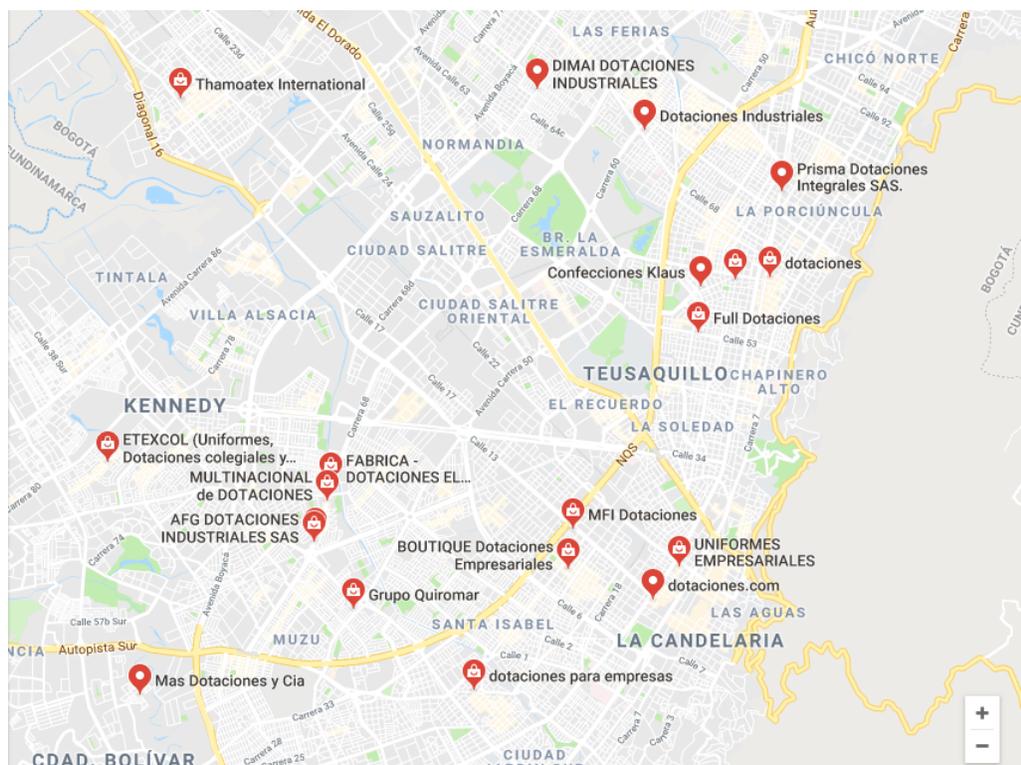


Figura 1. Ubicación de la competencia, Google Maps (2018).

En el sector donde se encuentra ubicada Confecciones S y S (localidad Kennedy) se puede evidenciar que se encuentran aproximadamente 4 empresas como lo son Etexcol, AFG dotaciones, Multinacional de dotaciones y Fabrica dotaciones el porvenir. Sin embargo, los principales competidores son las empresas pequeñas que son semejantes a Confecciones S y S entre ellas se encuentran Dotaciones MFI legalmente constituida desde el año 2009 maneja un portafolio productos entre ellos dotaciones para todo tipo de empresas. Otra fuerte competencia es la empresa Dotaciones Sion la cual está legalmente constituida y presta servicios a empresas de salud, hoteles, universidades colegios empresas industriales, calzado industrial, también otra empresa que se encuentra en el mercado es una empresa más sólida y está constituida desde hace 20 años

confeccionan ropa exterior masculina y femenina para mujeres ejecutivas se destacan por la consolidación en el mercado de la línea blanca hospitalaria y hotelera.

Tabla 9.
Análisis de la competencia

Principales Competidores			
Nombre		Puntos Débiles	Puntos Fuertes
Dotaciones MFI Colombia	1	Precios	Portafolio amplio
	2	Distribución	Variedad de estilos
	3		Personal calificado
Dotaciones Sion	1	Asesoría	Portafolio
	2	Precio	Página web
	3	Comunicación Actualizada	Variedad de líneas
MTCD	1	Precio/calidad	Servicio puerta a puerta
	2	Distribución	línea de dotación amplia
	3		
Klaus confecciones	1	Asesoría	Relación de confianza con cliente
	2	Distribución	Amplio portafolio
	3	Precio	
Confecciones Grupo Alianza SAS	1	Servicio postventa	Calidad/precios bajos
	2		Excelente servicio
	3		Amplio portafolio

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de la información suministrada por Confecciones S y S.

A través de un estudio de campo realizado con 5 empresas de la competencia fuerte del mercado de dotaciones en Bogotá se logra obtener la siguiente información por medio de la cotización de productos y accediendo directamente a los portafolios de cada una de estas compañías.

- En su mayoría manejan precios más altos con respecto a Confecciones S y S.
- Algunas no cuentan con un proceso de distribución de mercancía.
- Los portafolios de productos de las diferentes compañías son mucho más amplios que Confecciones S y S.
- Estas empresas manejan página web como herramienta informativa a sus clientes, mientras que Confecciones S y S aún no posee estos canales

Tabla 10.
Comparación de Precios de Venta

COMPARATIVO PRECIOS DE VENTA			
REFERENCIA	Confecciones SyS	Grupo Alianza	Dotaciones FMI
Blusa mujer	\$ 38.900	\$ 35.000	\$ 40.000
Camisa hombre	\$ 46.500	\$ 47.000	\$ 45.000
Camiseta polo	\$ 28.500	\$ 27.000	\$ 29.000
Camiseta polo + logo	\$ 29.500	\$ 30.000	\$ 28.900
Chaleco reflectivo	\$ 46.000	\$ 44.000	\$ 47.500
Chaqueta acolchada	\$ 89.500	\$ 87.000	\$ 84.000
Chaqueta recepción (forrada)	\$ 74.000	\$ 75.000	\$ 79.000
Jean rigido y licrado	\$ 39.300	\$ 42.000	\$ 40.000
Pantalón camuflado	\$ 41.800	\$ 43.000	\$ 40.000
Pantalón camuflado + logo	\$ 42.800	\$ 44.000	\$ 43.500
Pantalón sastre hombre	\$ 55.000	\$ 54.000	\$ 52.600
Pantalón sastre mujer	\$ 50.000	\$ 48.000	\$ 47.600
Sastre mujer	\$ 118.000	\$ 120.000	\$ 119.500
Blusa camisera manga larga	\$ 53.500	\$ 52.300	\$ 55.000
Pantalón Clásico tipo sastre	\$ 60.000	\$ 62.000	\$ 59.500
Uniforme tipo sastre Chaleco y Pantalón	\$ 130.000	\$ 135.000	\$ 128.000

Nota. Fuente propia, elaborado a partir de la información suministrada por Confecciones S y S.

Según la tabla anterior Confecciones S y S maneja un rango precios estándar dentro del mercado de las dotaciones en Bogotá, pues en comparación a la competencia sus precios son intermedios, ya que no son los más costosos ni las más baratos. Situación que ubica muy bien a la compañía, pues esto la hace competitiva.

Ventaja competitiva.

Como factores de ventaja competitiva Confecciones S y S SAS se destaca ante su competencia por la atención personalizada que presta a sus clientes, pues facilita todo el proceso comercial ajustando de manera personalizada los modelos solicitados, la compañía garantiza a sus clientes exclusividad en sus diseños y modelos completamente auténticos hechos a la medida.

Oportunidad de mejora.

La compañía tiene varios factores en la mira por mejorar, por eso se destacan la inversión en tecnología de punta, tanto para la producción, como para el área administrativa. Y el manejo de los tiempos y movimientos pues se ha denotado un desperdicio de tiempo, en algunas actividades que no están bien definidas dentro de la compañía.

Macro entorno.

Las fuerzas externas que tienen un impacto económico indirecto en el sector textil y de confecciones en la ciudad de Bogotá y especialmente hacia las microempresas entre ellas encontramos.

Cadena textil – confecciones. La cadena textil y confecciones abarca la participación de las empresas en el desarrollo de los productos finales desencadenados en el proceso de transformación, producción y comercialización del sector manufacturero. Para el año 2012 se evidencia una disminución de la participación de las microempresas en Colombia de 0,5% pasando de 2,6% a 2,1% con respecto al año 2002. (Victor Manuel Nieto Galindo, 2017) Confecciones S y S se encuentra categorizada dentro del grupo de microempresas.

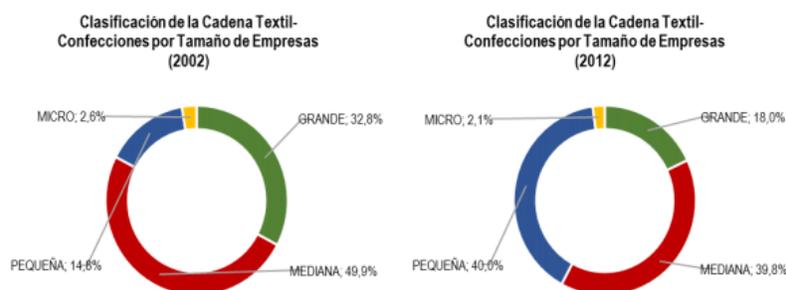


Figura 2. Clasificación de la Cadena Textil-Confecciones, Superintendencia de sociedades (2018).

Producción real industria manufacturera. Para el año 2017 se presenta disminución en la producción real de la industria, esto es quiere decir que hubo disminución en ventas en el sector industrial textil y de confecciones con respecto al periodo de 2016.

Tabla 11.

Variación anual y contribución de la producción real febrero 2017/ 2016

Clase	Descripción	Variación %	Contribución pp
T_IND	Total Industria	-3,2	
1100	Elaboración de bebidas	-13,0	-1,4
2390	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c. p.	-7,2	-0,5
1400	Confección de prendas de vestir	-14,1	-0,5
1010	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	-8,0	-0,3
3100	Fabricación de muebles, colchones y somieres	-15,9	-0,2
2700	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	-11,8	-0,2
2800	Fabricación de maquinaria y equipo n.c. p.	-15,5	-0,2
1300	Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-10,5	-0,2
2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales	-4,6	-0,2
2023	Fabricación de Jabones y detergentes, perfumes y preparados de tocador	-4,4	-0,2
1800	Actividades de impresión	-12,5	-0,2
3200	Otras industrias manufactureras	-11,5	-0,2

Nota. Departamento administrativo Nacional de Estadística (DANE) Boletín técnico.

De las 39 actividades industriales representadas por la encuesta, un total de 28 registraron variaciones negativas en su producción real entre ellas la variación que obtuvo la industria de confección de prendas de vestir fue de -14,1% contribuyendo a la producción real en -0,5. (DANE, 2017)

Factor Demográfico. En el sector industria la actividad que congrega al mayor número de empresas es la confección de prendas de vestir, con 15.568. (Camara de Comercio de Bogotá, 2017) y la distribución geográfica del sector de confecciones en el territorio nacional, medido en términos de participación porcentual, está dada de la siguiente manera:

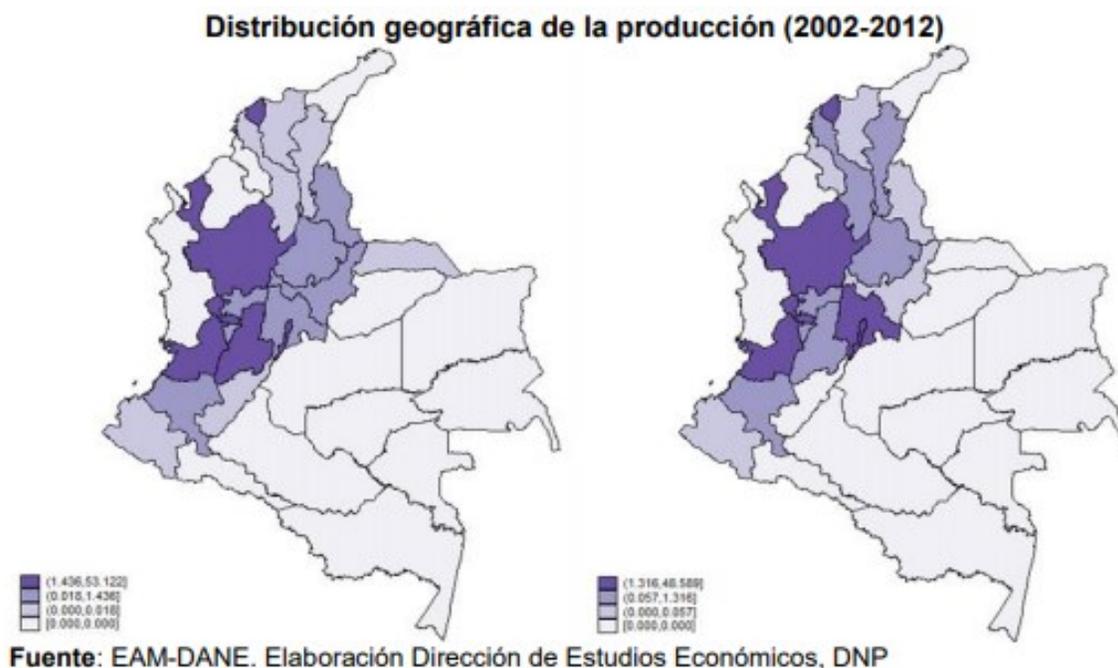


Figura 3. Distribución geográfica porcentual, Departamento Nacional de Planeación (2017).

En el año 2002 el 83% de la producción se encontraba localizada en Antioquia y Bogotá, en 2012 se evidencia una disminución localizándose un 79,6% de la producción en estas regiones. (Victor Manuel Nieto Galindo, 2017) Es posible evidenciar que la fuerza productiva del sector se encuentra focalizada en estas regiones caracterizándose por ser un sector creado en los entornos familiares, que se ha mantenido en el tiempo y ha sido afectado por diferentes factores como el contrabando, altos costos de producción, entre otros.

Referente normativo.

La dotación es una prestación social que la empresa debe suministrar los trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimos legales vigentes.

El Código sustantivo del Trabajo modificado por la Ley 11 de 1984 reglamenta lo siguiente a cerca del suministro de dotación (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1950)

Art 230. Suministro de calzado y vestido de labor. Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el

trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador.

Art 232. Fecha de entrega. Los empleadores obligados a suministrar permanente calzado y vestido de labor a sus trabajadores harán entrega de dichos elementos en las siguientes fechas del calendario: 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre.

Art 234. Prohibición de la compensación en dinero. Queda prohibido a los empleadores pagar en dinero las prestaciones establecidas en este capítulo.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que la ley obliga al empleador a proporcionar dotación a sus trabajadores, lo cual favorece al sector de confección en los tres cuatrimestres del año.

Análisis Pestel

Factores políticos: reformas tributarias, libre comercio

Confecciones S y S SAS desde su creación se ha visto enfrentado a varios cambios políticos, representados por las reformas tributarias y los tratados de libre comercio que se han dado en los últimos diez años. Desde su figura como contribuyente del régimen común la compañía tuvo que adaptarse a los diferentes cambios que trajeron consigo las 4 reformas tributarias:

En el 2010 en la ley 1430 se modificaron las tarifas del impuesto al patrimonio, lo que obligo a la compañía a pagar mayores impuestos. Dentro de esta norma también se propone eliminar 2x1000.

En el 2012 se dictamina la ley 1607 en la que se creó el impuesto CREE que suponía la disminución del impuesto de renta, sin embargo, al sumar este nuevo impuesto con la tarifa de renta propuesta, se evidenciaba que subía en un punto porcentual el impuesto en comparación a la tarifa que venía manejando, teniendo como resultado la disminución de liquidez de la empresa con el pago de estos gravámenes.

Para el año 2013 se hace reforma a la ley 1607, que no tuvo gran incidencia en la operación de Confecciones S y S SAS.

Por ultimo en materia tributaria, en el año 2014 nuevamente se le hace una reforma a la ley 1607. En la que se anuncia la permanencia del GMF con la tarifa del 4x1000, se hace la creación del impuesto a la riqueza, como un monto adicional al pago del impuesto de renta y se crea la sobre tasa al impuesto CREE, lo que trae gran afeción a la compañía ya que debe disponer de más de sus recursos en pagos de impuestos, dineros que no se ven bien dispuestos por el gobierno nacional.

Por parte de los tratados comerciales, la expansión económica suponía gran parte de beneficios, sin embargo, para el sector textil trajo consigo el contrabando, tanto de telas como de prendas de vestir terminadas, que según el ministerio de Comercio, Industria y Turismo “el resultado no es otro que el desplazamiento de la producción nacional, nada menos que hasta 20% del mercado” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012), situación que afecto en gran medida a Confecciones S y S SAS por la disminución de sus ventas en los periodos de entrada en funcionamiento de los distintos tratados de libre comercio.

Factores económicos: indicadores económicos PIB

La compañía se crea en un entorno económico en recuperación por la reciente crisis financiera internacional 2007- 2009, situación que impulso la economía colombiana y que según cifras de la cámara de comercio de Bogotá, solo en la ciudad habían 247.949 empresas de las cuales 213.656 eran micro empresas y de las mismas 31.483 eran industrias. (Departamento Nacional de Planeacion, 2010) Para los años posteriores el panorama es mucho más alentador; en el año 2010 se desarrolla una economía en crecimiento constante, que logra un pico del 5,9% en el año 2011, así mismo la compañía muestra su crecimiento, por el aumento de su capacidad productiva, en esta época.

Para el periodo 2010 – 2013 el sector de la industria y manufactura creció 4,9% y la economía en general se expandió en un 58%. Es posible evidenciar que la economía se ha mantenido en el tiempo, situación que responde al entorno mundial y a las estrategias del gobierno en materia económica. Incluso para el año en curso la economía también se ha comportado de manera creciente, entorno que ha favorecido la continuidad de Confecciones S y S SAS en el tiempo, sin reportar un crecimiento, pero si el mantenerse en el mercado durante estos años.

Factor social

En la actualidad las tendencias están demarcadas a ser universales, gracias a la globalización se han abierto para el mundo las cuestiones de moda, avance tecnológico, ciencia, etc.

Guiados por una economía capitalista, la sociedad colombiana es consumista y sus prioridades se encuentran guiadas por temas como la imagen personal y la vanguardia en tecnología personal, es decir que a pesar de que el nivel de ingreso a disminuido, teniendo en cuenta que la tasa de desempleo actualmente se encuentra en un 10,8 % según estadísticas del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018), la tendencia se mantiene en la compra de estos elementos, lo que para Confecciones S y S SAS ha sido muy significativo por la razón que se ha tenido que actualizar constantemente en diseños para lograr estar a la vanguardia de lo que exige la sociedad, situación que no ha sido complicada, gracias a las herramientas con las que se cuenta actualmente, como lo es el internet.

Igualmente, como resultado de la globalización, la comunicación es mucho más fácil y accesible para la sociedad en general. Se tienen varias herramientas para la comunicación inmersas en el internet, como por ejemplo las redes sociales, el correo electrónico, las video llamadas, etc. Como

conclusión es posible evidenciar que el internet, desde su aparición hizo global toda la información y al alcance de cualquiera. En este ámbito Confecciones S y S no está muy bien, organizada, pues a pesar de que existen todos estos canales y son de fácil acceso, no se usan como medios para difundir sus productos en el mercado y estar cercanos a la sociedad digital.

Factores tecnológicos: como están mis competidores a nivel tecnológico, logístico

Un gran problema de la pequeña industria en Colombia, es precisamente el miedo a la inversión en tecnología, no se ve como prioridad el avance y desarrollo por medio de esta gran herramienta. A pesar de que conseguirla por diferentes medios sea sencillo, así mismo se encuentra Confecciones S y S SAS, su estructura a nivel tecnológico es muy precaria y en realidad no existe el interés de aumentar su capacidad productiva, por medio de la inversión en tecnología.

En referencia a los competidores de Confecciones S y S, la condición de falta de inversión en tecnología, es un aspecto general de la microempresa en Colombia, es decir que prácticamente están en condiciones similares. Algunas de estas empresas tienen más máquinas, pero también son antiguas.

A nivel logístico las demás compañías, tienen mejor estructurado su proceso productivo, pues las tareas están mejor distribuidas y no en cabeza de uno solo, como es el caso de Confecciones S y S SAS. Además, cuentan con software que estructura de una manera más ordenada el proceso productivo, lo que aventaja a la competencia y las hace más eficiente proceso de producción.

Factor ecológico

Confecciones S y S SAS no tiene ninguna normativa o política o procedimiento enfocado en materia ambiental, ya que su actividad económica no genera mayor incidencia a nivel ecológico. Sin embargo, es otro aspecto más de tantos que en la compañía se encuentran olvidados y no se les da la importancia que merecen, siendo este comportamiento un factor común entre las pequeñas empresas del sector textil manufacturero y en el país en general.

En Colombia el tema ambiental es muy nuevo, otro tema de importancia que era ignorado por el gobierno nacional. Solo hasta el año 2016 se crea el ministerio de ambiente, como ente regulador de las normativas referentes al tema, para años anteriores se dictaminaban normas al aire y solamente desde el año 2011 se empezaron a tratar normas en pro del sector ambiental, como por ejemplo la ley 3573 de 2011 en la que se crea la agencia nacional de licencias ambientales.

Estigmatizados por la condición de ser un país en vía de desarrollo, aceptamos la mala gestión por parte del gobierno en temas de suma importancia como la política ambiental y el desarrollo sostenible.

Factores legales: normas del ministerio de trabajo, normas tributarias, (que impacten al interior de la compañía)

De acuerdo a la legislación laboral colombiana, guiados por la ley 100 de 1993 el hecho de constituir una empresa implica la gestión de calidad para la contratación del personal, asegurándose de cumplir con los aspectos mínimos que dicta la ley, como la afiliación a seguridad social para toda la planta de trabajadores, el pago y reconocimiento de los factores prestacionales, entre otras obligaciones, que para el caso específico de Confecciones S y S SAS, no se tiene en lo más mínimo estructurado un área o sistema que garantice las buenas practicas frente al tratamiento del talento humano. Todas las contrataciones se hacen de manera verbal y no se cotiza para prestaciones sociales, es decir que sus colaboradores no cuentan con las garantías mínimas, para ejercer sus labores.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

F1. Poder de negociación de los compradores

Al representar el ingreso que obtendrá la empresa los clientes tienen un nivel de negociación importante, Confecciones S y S ofrece garantías, materiales de diferentes precios, calidad, descuentos por volumen, tiempo y condiciones de pago, lo cual permite llamar la atención del cliente y darle el ánimo de negociar con confianza.

F2. Poder de negociación de los proveedores

En el sector textil se encuentra una gran variedad de proveedores lo cual disminuye el poder de negociación de los mismos y le permite a Confecciones imponer algunas condiciones, como descuentos y condiciones de pago, sin embargo, si el proveedor diseña y distribuye productos únicos, aumenta su poder de negociación lo mismo que por volumen de compra.

F3. Amenaza de posibles entrantes

Barreras de entrada costos: Empresas como Arturo Calle, que maneja una economía de escala le permite incrementar su producción a bajos costos, seguido del nivel de experiencia y tecnología de punta disminuye considerablemente sus costos en comparación a Confecciones S y S, lo que lo convierte en una amenaza considerable, al ofrecer las mismas prendas a un menor precio de venta y a grandes cantidades.

Barreras de entrada diferenciación: Aquellas empresas que cuenten con algún factor diferenciador del mercado, tal como innovación tecnológica, donde el usuario puede realizar una compra con sólo un clic. Considerando esta como una amenaza moderada, ya que muchas empresas confían más en los métodos tradicionales en donde Confecciones S y S tiene cabida.

F4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Encontramos como posible sustituto de las prendas de dotación que ofrece Confecciones S y S las prendas importadas o elaboradas con materiales importados, que permite sustituir una prenda elaborada con materiales nacionales por una prenda importada o elaborada con materiales más económicos o distinguidos (de marcas reconocidas) dependiendo su origen. Lo que generaría una amenaza relativa dependiendo de la posición en la que nos encontremos, por ejemplo, si la prenda es elaborada con productos importados de china, se ven disminuidos sus costos, pero la calidad puede verse afectada, caso contrario si es una prenda italiana, la cual será mucho más costosa y tal vez requiera un mantenimiento especial.

F5. Rivalidad entre competidores

En cuanto a la concentración de empresas del sector textil, encontramos dos competidores, por un lado, las grandes empresas con un número no muy amplio de empresas y por otro las pequeñas y medianas empresas (mipyme) donde estas últimas son abundantes y se encuentran concentradas en una zona cercana a la ubicación de la compañía y las convierten en competidores directos.

Teniendo en cuenta lo anterior Confecciones S y S puede dirigir esfuerzos para superar la competencia, al medir el poder de negociación que tienen sus clientes y proveedores, buscando estrategias que le permitan manejar dichas negociaciones, optimizar recursos y generar factor diferencial en el mercado.

Metodología del plan de mejora

Se emplea la metodología del marco lógico (CEPAL, 2015) para diseñar, ejecutar y planear el desarrollo del plan de mejora.

Análisis de los involucrados

Confecciones S y S contempla como factor importante los siguientes grupos, los cuales se involucran directa e indirectamente con el problema del proyecto.

Tabla 12.

Involucrados en el proyecto

Involucrados	Intereses	Entorno		Nivel de participación
		Directo	Indirecto	
Gerencia	*Liberar carga laboral *Mejora de la productividad laboral *Aumento de ganancias *Disminución de sobrecostos *Crecimiento de la compañía *Mejorar niveles de venta	X		Muy Alto
Colaboradores	*Estabilidad laboral *Mejorar el clima laboral *Motivación laboral *Mejora de conocimientos y competencias	X		Alto
Proponentes del plan de mejora	*Aplicar conocimientos adquiridos para proporcionar un plan de mejora a la compañía.	X		Alto
Clientes	*Servicio Post-venta de calidad *Mejora de tiempos de atención		X	Medio
Proveedores	*Pagos oportunos *Reconocimiento de la calidad de los productos *Aumentar ventas		X	Bajo
Universidad Agustiniiana	*Brindar a los proponentes las herramientas que les permitan desarrollar su proyecto.		X	Bajo

Nota. Elaboración propia.

Análisis del problema

Se identificó que el problema se centra principalmente en que en Confecciones S y S la falta de políticas de talento humano, para ello utilizamos el árbol de problemas:

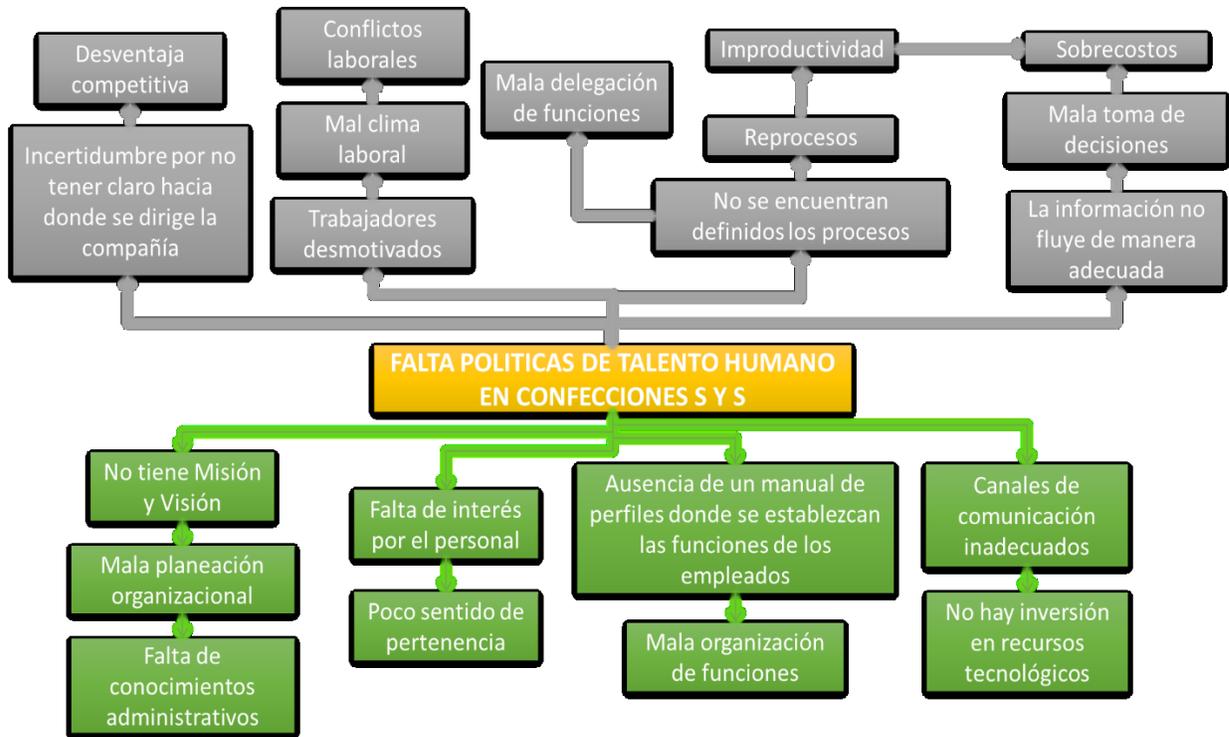


Figura 4. Árbol de problemas, elaboración propia.

Análisis de objetivos

Una vez planteado el árbol de problemas el objetivo principal será definir políticas de talento humano en la compañía, para ello se creó el árbol de fines y medios con el fin de examinar la mejor ruta para la resolución del problema.

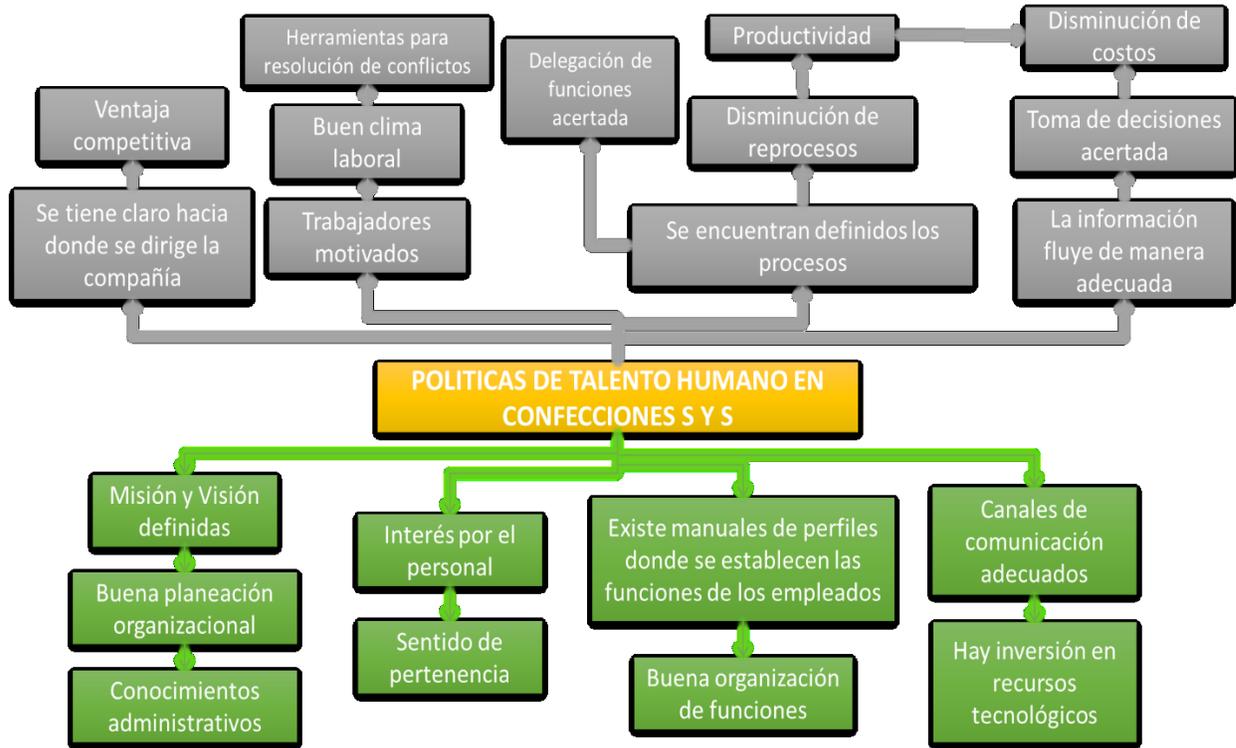


Figura 5. Árbol de objetivos, elaboración propia.

Selección de estrategias

Identificación de acciones.

Se identifican las siguientes acciones para llegar al objetivo planteado:



Figura 6. Identificación de Acciones, elaboración propia.

Postulación de alternativas.

Se analizan los costos y el tiempo que se debe invertir para cumplir el objetivo propuesto, frente a las acciones postuladas, que buscan en primera instancia establecer las políticas en talento humano.

Tabla 13.

Alternativas de la Metodología

ACCIONES		COSTO	TIEMPO	VIABILIDAD
Definir la misión y visión de la compañía		\$ -	4 Horas	Favorable
Capacitar al personal en conocimientos básicos de planeación organizacional	Diplomado virtual en Planeación estratégica, Camara de Comercio Bogotá	\$ 2.368.100	90 Horas	Desfavorable
	Diplomado en planeación estratégica empresarial, Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá.	\$ 2.215.000	111 Horas	Favorable
Realizar actividades para integrar al personal, resaltando su importancia y pieza clave en la compañía para generar sentido de pertenencia	Pausas Activas	\$ -	0,17 Horas	Favorable
	Celebración de fechas especiales (Cumpleaños, Halloween, Navidad)	Se hacen partícipes los colaboradores de la compañía	2 Horas	Favorable
Crear manuales de funciones que permitan describir el perfil de cada puesto de trabajo		\$ -	6 Horas	Favorable
Fortalecer los canales de comunicación orales e implementar canales escritos	Crear estrategias para lograr una mejor comunicación: Reuniones periódicas, Brindar capacitaciones, ubicar un buzón de sugerencias	\$ -	0	Favorable

Nota. Elaboración propia.

Resumen analítico de objetivos y actividades

Se estipulan las siguientes variables que serán los insumos para el desarrollo del objetivo principal del proyecto de mejora, los cuales son:



Figura 7. Resumen Analítico, elaboración propia.

Resumen narrativo

A continuación, se sintetiza el fin, el propósito, componentes y actividades que se realizarán para cumplir el objetivo general del proyecto:

Tabla 14.

Resumen Narrativo

RESUMEN NARRATIVO
F.1. Motivar al personal y generar sentido de pertenencia. F.2. Alcanzar mejores índices de productividad.
P. Establecer políticas de talento humano mejorará el desempeño laboral y productividad.
C.1. Capacitar al personal administrativo. C.2. Bienestar laboral. C.3. Fortalecer canales de comunicación. C.4. Funciones claras y definidas.
A.1.1. Realizar diplomado en planeación estratégica empresarial A.2.1. Realizar pausas activas. A.2.2. Celebrar fechas especiales (Cumpleaños, Halloween, Navidad) A.2.3. Definir misión, visión y objetivos. A.3.1. Ubicar cartelera informativa. A.3.2. Realizar reuniones periódicas. A.3.3. Ubicar buzón de sugerencias. A.4.1. Definir los perfiles de cada cargo.

Nota. Elaboración propia.

Indicadores

Para la elaboración de indicadores se elaboró una lista teniendo como base el resumen narrativo planteado para cumplir el propósito del proyecto.

Tabla 15.
Indicadores

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Resultado
				Año 1
Fin	F.1. Motivar al personal y generar sentido de pertenencia.	F.1.1. Encuestas de satisfacción a los trabajadores	Aumentar mínimo un 20% la satisfacción y sentido de pertenencia de los trabajadores.	Aumentar mínimo un 20% la satisfacción y sentido de pertenencia de los trabajadores.
	F.2. Alcanzar mejores índices de productividad.	F.2.1. Control de horario laboral	Aprovechar el 90% del horario laboral estipulado.	Aprovechar el 90% del horario laboral estipulado.
		F.2.2. Indicador de productividad (Productividad: Producción a precio del mercado/ Costo de producción)	Aumentar un 4% la productividad mensualmente.	Aumentar un 48% la productividad con respecto al año anterior.
		F.2.3. Indicador de defectos (Defectos: (Producción no conforme/ Producción total)*100)	Disminuir los defectos y reprocesos un 5% mensualmente.	Disminuir los defectos y reprocesos un 60%.
Propósito	P. Establecer políticas de talento humano mejorará el desempeño laboral y productividad.	P.1. Establecer políticas de bienestar (Seguridad e higiene, celebración de fechas) e incentivos (al mejor trabajador del mes, por la menor cantidad de prendas con defectos al mes, etc.)	Aumentar un 10% la productividad por empleado.	Aumentar un 10% la productividad por empleado.
		P.2. Establecer políticas de autoevaluación al talento humano.	Implementar evaluaciones de desempeño anuales.	Evaluaciones de desempeño anuales
Componentes	C.1. Capacitar al personal administrativo	C.1.1. Capacitar al gerente en planeación estratégica	Aplicar los conocimientos adquiridos en planeación estratégica para hacer mucho más productiva a la compañía	Aplicar los conocimientos adquiridos en planeación estratégica para hacer mucho más productiva a la compañía
	C.2. Bienestar laboral	C.2.2. Aplicar la política de bienestar e incentivos para aumentar el sentido de pertenencia y motivación de los trabajadores.	Motivar a los trabajadores.	Motivar a los trabajadores.
	C.3. Fortalecer canales de comunicación.	C.3.1. Utilizar la observación directa como medio para evaluar los canales de comunicación implementados.	Medios de comunicación eficientes.	Medios de comunicación eficientes.
	C.4. Funciones claras y definidas	C.4.1. Definir claramente los perfiles de los cargos	Describir las tareas que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo.	Perfiles de cargos estipulados para cada puesto de trabajo.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Resultado
				Año 1
Actividades	A.1.1. Realizar diplomado en planeación estratégica empresarial	A.1.1.1. El gerente realizará el diplomado para afianzar conocimientos.	Aplicar conocimientos clave en pro del crecimiento de la compañía.	100% de conocimientos aplicados.
	A.2.1. Realizar pausas activas.	A.2.1.1. Pausas activas cada viernes 15 minutos	Reducir la fatiga laboral y prevenir el estrés.	Trabajadores motivados
	A.2.2. Celebrar fechas especiales (Cumpleaños, Halloween, Navidad)	A.2.2.1. Celebración mensual de cumpleaños	Fomentar el compañerismo, orgullo corporativo y motivación laboral.	Trabajadores motivados
		A.2.2.2. Decoración de fechas especiales (Amor y amistad, halloween y navidad)		Trabajadores motivados
	A.2.3. Definir misión, visión y objetivos.	A.2.3.1. Definir misión, visión y objetivos.	Permitir a la compañía dar respuesta a 3 preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Para dónde vamos? ¿Cómo lo haremos?	Los miembros de la compañía dan respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Para dónde vamos? ¿Cómo lo haremos?
	A.3.1. Ubicar cartelera informativa.	A.3.1.1 Información al alcance de todos, clara y específica.	Ubicar una cartelera informativa en el área de producción con las indicaciones específicas de la producción en máquina.	Información al alcance de todos, clara y específica.
	A.3.2. Realizar reuniones periódicas.	A.3.2.1. Establecer comunicación de reciprocidad entre gerente y trabajadores.	Realizar reuniones periódicas para plantear objetivos, resolver dudas y fortalecer el canal de comunicación.	Comunicación de reciprocidad entre gerente y trabajadores.
	A.3.3. Ubicar buzón de sugerencias.	A.3.3.1. Ubicar un buzón de sugerencias.	Ubicar un buzón de sugerencias que permita conocer las inconformidades o aspectos a mejorar para trabajar en ello.	Ubicar un buzón de sugerencias.
A.4.1. Definir los perfiles de cada cargo.	Definir los perfiles del área de producción (8) y área de administración (2)	10 Perfiles de cargos definidos.	10 Perfiles de cargos definidos.	

Fuente: Elaboración propia.

Medios de verificación

Se identifican los medios para verificar el cumplimiento y monitoreo de las actividades propuestas para el cumplimiento del objetivo.

Tabla 16.

Medios de verificación

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación			
			Metodo de recolección	Metodo de análisis	Frecuencia	Responsable
Fin	F.1. Motivar al personal y generar sentido de pertenencia.	F.1.1. Encuestas de satisfacción a los trabajadores	Encuesta	Estadístico	Semestral	Administración
	F.2. Alcanzar mejores índices de productividad.	F.2.1. Control de horario laboral	Revisión de hora de entrada y salida	Simple verificación	Mensual	Administración
		F.2.2. Indicador de productividad (Productividad: Producción a precio del mercado/ Costo de producción)	Revisión de registros	Estadístico	Semestral	Administración
		F.2.3. Indicador de defectos (Defectos: (Producción no conforme/ Producción total)*100)	Revisión de registros	Estadístico	Semestral	Administración
Propósito	P. Establecer políticas de talento humano mejorará el desempeño laboral y productividad.	P.1. Establecer políticas de bienestar (Seguridad e higiene, celebración de fechas) e incentivos (al mejor trabajador del mes, por la menor cantidad de prendas con defectos al mes, etc.)	Encuesta	Estadístico	Semestral	Administración
		P.2. Establecer políticas de autoevaluación al talento humano.	Encuesta	Estadístico	Annual	Administración
Componentes	C.1. Capacitar al personal administrativo	C.1.1. Capacitar al gerente en planeación estratégica	Encuesta	Estadístico	Semestral	Gerente
	C.2. Bienestar laboral	C.2.2. Aplicar la política de bienestar e incentivos para aumentar el sentido de pertenencia y motivación de los trabajadores.	Encuesta	Estadístico	Semestral	Administración
	C.3. Fortalecer canales de comunicación.	C.3.1. Utilizar la observación directa como medio para evaluar los canales de comunicación implementados.	Observación	Simple verificación	Mensual	Administración
	C.4. Funciones claras y definidas	C.4.1. Definir claramente los perfiles de los cargos	Observación	Simple verificación	Mensual	Administración

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación			
			Metodo de recolección	Metodo de análisis	Frecuencia	Responsable
Actividades	A.1.1. Realizar diplomado en planeación estratégica empresarial	A.1.1.1. El gerente realizará el diplomado para avanzar conocimientos.	Encuesta	Estadístico	Semestral	Gerente
	A.2.1. Realizar pausas activas.	A.2.1.1. Pausas activas cada viernes 15 minutos	Encuesta	Estadístico	Mensual	Administración
	A.2.2. Celebrar fechas especiales (Cumpleaños, Halloween, Navidad)	A.2.2.1. Celebración mensual de cumpleaños	Observación	Simple verificación	Mensual	Administración
		A.2.2.2. Decoración de fechas especiales (Amor y amistad, halloween y navidad)	Observación	Simple verificación	Mensual	Administración
	A.2.3. Definir misión, visión y objetivos.	A.2.3.1. Definir misión, visión y objetivos.	Observación	Simple verificación	Anual	Administración
	A.3.1. Ubicar cartelera informativa.	A.3.1.1 Información al alcance de todos, clara y específica.	Encuesta	Estadístico	Semestral	Administración
	A.3.2. Realizar reuniones periódicas.	A.3.2.1. Establecer comunicación de reciprocidad entre gerente y trabajadores.	Observación	Simple verificación	Mensual	Administración
	A.3.3. Ubicar buzón de sugerencias.	A.3.3.1. Ubicar un buzón de sugerencias.	Observación	Simple verificación	Mensual	Administración
	A.4.1. Definir los perfiles de cada cargo.	Definir los perfiles del área de producción (8) y área de administración (2)	Observación	Simple verificación	Anual	Administración

Nota. Elaboración propia.

Identificación de supuestos

Como posible riesgo para el proyecto detectamos que el principal radica en el manejo del cambio del entorno laboral, lo que puede generar incertidumbre y resistencia al cambio por parte de los trabajadores, que por la dinámica del objetivo hace necesario aplicar cambios que permitan el avance individual y en equipo.

Tabla 17.
Supuestos

Nivel	Supuesto	Factores de Riesgo				
		Financiero	Político	Social	Ambiental	Legal
Fin	Aceptación al cambio en el entorno laboral			X		

Nota. Elaboración propia.

Matriz del marco lógico

A partir de los resultados obtenidos se construye el marco lógico detallado a continuación:

Tabla 18.

Matriz del Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
F.1. Motivar al personal y generar sentido de pertenencia.	F.1.1. Encuestas de satisfacción a los trabajadores	Encuesta	Aceptación al cambio en el entorno laboral
F.2. Alcanzar mejores índices de productividad.	F.2.1. Control de horario laboral	Revisión de hora de entrada y salida	
	F.2.2. Indicador de productividad (Productividad: Producción a precio del mercado/ Costo de producción)	Revisión de registros de productividad vs costos	
	F.2.3. Indicador de defectos (Defectos: (Producción no conforme/ Producción total)*100)	Revisión de registros de producción con arreglos vs producción total	
P. Establecer políticas de talento humano mejorará el desempeño laboral y productividad.	P.1. Establecer políticas de bienestar (Seguridad e higiene, celebración de fechas) e incentivos (al mejor trabajador del mes, por la menor cantidad de prendas con defectos al mes, etc.)	Encuestas aplicadas a los trabajadores sobre el nivel de satisfacción	
	P.2. Establecer políticas de autoevaluación al talento humano.	Autoevaluaciones anuales de desempeño	
C.1. Capacitar al personal administrativo	C.1.1. Capacitar al gerente en planeación estratégica	Evaluación de aplicabilidad de herramientas obtenidas	
C.2. Bienestar laboral	C.2.2. Aplicar la política de bienestar e incentivos para aumentar el sentido de pertenencia y motivación de los trabajadores.	Encuestas aplicadas a los trabajadores sobre el nivel de satisfacción	
C.3. Fortalecer canales de comunicación.	C.3.1. Utilizar la observación directa como medio para evaluar los canales de comunicación implementados.	Observación de eficiencia de los componentes postulados	
C.4. Funciones claras y definidas	C.4.1. Definir claramente los perfiles de los cargos		
A.1.1. Realizar diplomado en planeación estratégica empresarial	A.1.1.1. El gerente realizará el diplomado para afianzar conocimientos.	Encuestas y observación	
A.2.1. Realizar pausas activas.	A.2.1.1. Pausas activas cada viernes 15 minutos	Encuestas aplicadas a los trabajadores sobre el nivel de satisfacción	
A.2.2. Celebrar fechas especiales (Cumpleaños, Halloween, Navidad)	A.2.2.1. Celebración mensual de cumpleaños	Encuestas aplicadas a los trabajadores sobre el nivel de satisfacción	
	A.2.2.2. Decoración de fechas especiales (Amor y amistad, halloween y navidad)		
A.2.3. Definir misión, visión y objetivos.	A.2.3.1. Definir misión, visión y objetivos.		
A.3.1. Ubicar cartelera informativa.	A.3.1.1 Información al alcance de todos, clara y específica.		
A.3.2. Realizar reuniones periódicas.	A.3.2.1. Establecer comunicación de reciprocidad entre gerente y trabajadores.	Encuestas aplicadas a los trabajadores sobre el nivel de satisfacción	
A.3.3. Ubicar buzón de sugerencias.	A.3.3.1. Ubicar un buzón de sugerencias.		
A.4.1. Definir los perfiles de cada cargo.	A.4.1.1. Definir los perfiles del área de producción (8) y área de administración (2)		

Nota. Elaboración propia

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de la compañía quien encabeza el cumplimiento y seguimiento del objetivo del proyecto lo siguiente.

- ✓ Apropiar y compartir a los miembros de la organización hacia dónde se dirige la compañía con el fin de que todos caminen en el mismo sentido.
- ✓ Involucrar a los trabajadores para que compartan sus puntos de vista y aporten ideas para fortalecer la estrategia de talento humano.
- ✓ Realizar respectivo seguimiento al progreso que los trabajadores presenten con las políticas definidas.
- ✓ Promover a los trabajadores a ser partícipes de las actividades propuestas de bienestar.
- ✓ Medir la efectividad de las decisiones que se tomen para analizar los avances o retrocesos y tomar acciones al respecto.
- ✓ Mantener un ambiente de confianza y comunicación permanente.
- ✓ Crear programas de capacitación a los trabajadores con el fin de potenciar conocimientos y fomentar competitividad y productividad.
- ✓ Aplique planeación estratégica en función de organizar, coordinar y controlar las áreas de la compañía.

Conclusiones

El desafío al que se enfrentan las compañías es el mejoramiento continuo y para llevar a cabo este reto la gestión en talento humano no debería ser ajena a las microempresas, considerando que es un factor primordial para el desarrollo y cumplimiento de su misión y visión deben darle mayor importancia al permitir la participación activa del trabajador quien hace parte integral de ser competitivo en el mercado.

En la actualidad el talento considera tres elementos clave: capacidades, compromiso y acción, si la empresa considera estos factores puede desarrollar, transformar y evaluar, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Por lo anterior al implementar políticas de talento humano en Confecciones S y S se logran abarcar los siguientes factores:

- ✓ Mantener y mejorar las relaciones entre los miembros de la empresa.
- ✓ Definir los perfiles de los cargos para identificar las competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo con el fin de ubicar la persona adecuada y obtener mayor rendimiento.
- ✓ Promover cultura y bienestar laboral para aumentar el sentido de pertenencia y nivel de satisfacción con la labor que se desarrolla en la compañía.
- ✓ Fortalecer la comunicación asertiva para que la actividad de la compañía se desarrolle y funcione adecuadamente.

Lo anterior finalmente obedece a motivar e incluir al capital humano de la compañía como pieza principal del funcionamiento de la misma, para que éstas respondan recíprocamente en la construcción y desarrollo de la misión y visión de la empresa.

Referencias

- Camara de Comercio de Bogotá. (Febrero de 2017). Noticias CCB. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Febrero/Bogota-Region-cerro-el-2016-con-mas-de-694.000-empresas-y-establecimientos-de-comercio-activos>
- Camargo Torres, L. H. (2013). Desarrollo Organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto - Bogotá. Revista Clío America.
- CEPAL. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- DANE. (2017). Boletín Técnico Encuesta Mensual manufacturera - Febrero 2017. Bogotá D.C. Abril 17.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (31 de 08 de 2018). DANE Información Estratégica. Obtenido de Gran Encuesta Integrada de Hogares, Mercado Laboral: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Nacional de Planeación. (07 de 2010). GEM Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de Reporte Anual Bogotá 2009-2010: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/GEM%20Bogot%C3%A1%202009%20-%202010.pdf>
- Dinero. (27 de Julio de 2016). Obtenido de "Una mano" del gobierno al sector textil: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/el-gobierno-anuncia-ayudas-para-el-sector-textil/226185>
- Dinero. (2016). "Una mano" del gobierno al sector textil. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/el-gobierno-anuncia-ayudas-para-el-sector-textil/226185>
- Fiducoldex. (2017). PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA (PTP). Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

- Hall, R. H. (1983). Organizaciones: Estructura y Procesos. ORGANIZATIONS: Structure and Preece. Madrid, España: Dossat S. A. .
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (27 de 12 de 2012). MinTic. Obtenido de Mirada al sector Textil: http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/12780/mirada_al_sector_textil
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez,. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. Clío América, 9 (17), 17 - 25.
- Perez, U. R. (2003). Modelo de Gestión humana y Cultura Organizacional para Pymes Innovadoras. Escuela de Administración de Negocios No. 47, 46 - 65.
- Portafolio. (27 de Julio de 2015). Obtenido de Tres programas para impulsar el sector textil y confecciones: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tres-programas-impulsar-sector-textil-confecciones-39074>
- Resolución SHD-000079. (11 de Marzo de 2013). Clasificación de Actividades Económicas CIIU. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (05 de Agosto de 1950). Obtenido de Código Sustantivo del Trabajo: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Sectorial. (2011). Historia del Negocio Textil en Colombia. Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50352-historia-delnegocio-textil-en-colombia>
- Uribe, R. P. (2007). Estructura y Cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis de empresas Bogotanas.
- Victor Manuel Nieto Galindo, J. E. (02 de 05 de 2017). Cadena de Textil-Confecciones Estructura, Comercio Internacional y Protección. Colombia.

Anexos

Anexo 1.

Estados financieros Confecciones S y S S.A.S. año 2017

CONFECCIONES SYS S.A.S NIT 900.315.007 -9 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE 2017 En pesos Colombianos			
ACTIVO			
CORRIENTE			
Caja	\$	6.859.701	
Bancos	\$	13.728	
Cuentas de ahorro	\$	10.442	
Cuentas por Cobrar a clientes	\$	30.377.234	
Cuentas por cobrar a socios	\$	34.632.960	
Anticipos y avances	\$	-	
Anticipo de impuestos	\$	5.526.190	
Inventario	\$	-	\$ 77.420.255
INVERSIONES TEMPORALES			
Deposito	-	\$	-
ACTIVOS FIJOS			
Muebles y Enseres	\$	1.838.000	
Equipo de computacion	\$	159.000	
Maquinaria y Equipo	\$	16.556.520	
		18.553.520	
Menos:			
Depreciacion acumulada	\$	12.588.575	\$ 5.964.945
Licencias	\$	1.624.000	
Amortización acumulada	\$	405.999	1.218.001
TOTAL ACTIVO			\$ 84.603.201
PASIVO			
CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	\$	-	
Proveedores Nacionales	\$	8.158.318	
Retencion en Fuente por pagar	\$	292.000	
Impuesto de ventas retenido	\$	127.000	
Impuesto de I.C.A Retenido	\$	116.000	
Impuesto de Renta	\$	6.791.000	
Impuesto sobre las ventas por pagar	\$	16.536.000	
De I.C.A	\$	248.000	
Retenciones y aportes de nomina	\$	112.984	
Obligaciones laborales consolidadas	\$	3.591.566	
Acreedores Varios	\$	227.320	
Estimados y provisiones	\$	-	
OTROS PASIVOS			
Anticipos y avances recibidos	\$	-	
TOTAL PASIVO			\$ 36.200.188
PATRIMONIO			
Capital Autorizado		42.000.000	
Capital por suscribir	\$	(21.000.000)	
Capital Suscrito y Pagado	\$	21.000.000	
Reservas Obligatorias	\$	3.876.815	
Utilidades Ejercicios anteriores	\$	18.284.146	
Utilidad (Perdida) Ejercicio corriente	\$	5.242.052	
TOTAL PATRIMONIO			\$ 48.403.013
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 84.603.201
			
JAVIER SUAREZ LOZADA C.C. 79.499.261 BTA Representante legal			
			
HECTOR MARIO BARRERA C.C 17.184.346 BTA CONTADOR PUBLICO T.P 10726 - T CEL 3103219453			

CONFECCIONES SYS S.A.S	
NIT 900.315.007 -9	
ESTADO DE RESULTADOS	
DE 1 ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
En pesos Colombianos	
INGRESOS OPERACIONALES	
Servicio de Confección prendas	\$ 189.373.601
Menos:	
Devoluciones en vtas	\$ -
Descuento en Ventas	\$ -
TOTAL INGRESOS NETOS	\$ 189.373.601
COSTOS	
Costo de ventas	\$ 125.426.234
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$ 125.426.234
UTILIDAD BRUTA	\$ 63.947.367
GASTOS GENERALES	
Gastos de Administracion	\$ 41.890.341
Gastos de Personal	\$ 13.073.767
Otros Gastos	\$ 28.816.574
Gastos de Ventas	\$ 975.871
Gastos de Personal	-
Otros Gastos	\$ 975.871
UTILIDAD OPERACIONAL	21.081.155
OTROS INGRESOS	\$ 578.295
OTROS EGRESOS	\$ 9.043.948
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.615.501,91
PROVISION PARA IMPUESTOS	\$ 6.791.000,00
RESERVAS OBLIGATORIAS	\$ 582.450
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	\$ 5.242.052
	
JAVIER SUÁREZ LOZADA <small>C.C. 79.499.261 BTA</small> Representante legal	HECTOR MARIO BARRERA R. <small>C.C. 17.184.346 BTA</small> CONTADOR PUBLICO <small>T.P. 10726 - T</small> <small>CEL 3103219453</small>

Nota. Estados Financieros Confecciones S y S (2017).