

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Expo USA

Trabajo de grado

Camilo José Manrique Villalobos

Bogotá D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Expo USA

Trabajo de grado

Camilo José Manrique Villalobos

Tutor: Luis Francisco Cubillos

Administración De Empresas

Bogotá D.C.

2015

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	1
RESUMEN.....	5
Palabras Clave: .....	5
ABSTRACT.....	6
Key words:.....	6
1. INTRODUCCION .....	7
1.1 Plantiamiento del problema .....	7
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivo General .....	8
1.3.1 Objetivos Específicos .....	8
1.4 Alcance y vinculacion con el proyecto del profesor.....	9
El rol del consultor es: .....	9
2. FUNDAMENTACION TEORIA Y CONCEPTUAL .....	10
3. MARCO METODOLOGICO .....	12
3.1 Informacion de la empresa .....	12
3.1.1 Reseña histórica y descripción de la compañía.....	12
3.1.2 Líneas de productos y participación en el mercado. ....	14
3.1.3 Porcentaje de sus ventas corresponde a exportaciones .....	14
3.2. Descripción de la cadena de abastecimiento: .....	15
3.2.1 Capacidad instalada y ocupada .....	16
3.3 Estructura organizacional .....	16
3.4 Análisis Estratégico y Financiero .....	17
3.4.1 Análisis financiero de la empresa .....	22

3.4.2 Orientación de la empresa.....	26
3.5 Competencia.....	27
3.5.1 Ventaja competitiva .....	27
3.6 Selección de producto a exportar .....	32
3.6.1 Determinación de la Posición Arancelaria.....	33
3.6.2 Factores de evaluación de países .....	37
3.7 Mercado Objetivo y Alterno.....	39
3.7.1 Análisis del sector donde la empresa va iniciar o dirigir el proceso de internacionalización.....	43
3.7.2 Tamaño del Mercado.....	43
3.8 Definición del mercado objetivo .....	45
3.9 Análisis de la competencia: .....	45
3.9.1 Países proveedores de la partida arancelaria.....	45
3.9.2 Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida.....	46
3.9.3 Requisitos técnicos. ....	47
3.9.4 Empaque y etiquetado.....	47
3.9.5 Normas de calidad. ....	47
3.10 Posicionamiento de la Marca.....	48
3.10.1 Ventajas del producto en el mercado.....	48
3.10.2 Desventajas del producto en el mercado.....	48
3.11 Análisis de precios.....	49
3.12 Análisis de canales. ....	49
3.13 Análisis de Logística .....	52
3.13.1 Aeropuertos:.....	52
3.13.2 Puertos: .....	52

3.13.3 Logística requerida para la entrada del producto .....	53
3.14 Análisis de acuerdos comerciales .....	53
3.14.1 Acuerdos comerciales: .....	53
Tratado de libre comercio Colombia – Estados Unidos, vigente desde el 15 de mayo del 2012. ....	53
3.14.2 Tratamiento arancelario y requisitos de entrada .....	54
3.14.3 Ferias sectoriales a nivel mundial. ....	55
3.15 País alterno. ....	56
3.15.1 Análisis General del Sector.....	57
3.15.2 Tamaño del mercado.....	60
3.15.3 Principales ciudades en el mercado .....	60
3.15.4 Perfil del comprador: .....	60
3.15.5 Definición del mercado objetivo.....	61
3.15.6 Temporadas de compra:.....	61
3.16 Análisis de la Competencia Local .....	62
3.16.1 Análisis de productos:.....	64
3.16.2 Licencias .....	65
3.16.3 Empaque y etiquetas .....	65
3.17 Posicionamiento de la Marca.....	65
3.17.1 Ventajas del producto en el mercado .....	65
3.17.2 Desventajas del producto en el mercado.....	66
3.17.3 Análisis de Logística.....	66
3.17.4 Acuerdos comerciales .....	67
3.17.5 Tratamiento arancelario y requisitos de entrada .....	67
3.17.6 Aspectos a tener en cuenta en la negociación .....	68

4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	69
4.1 Pre-diagnostico .....	74
4.2 Análisis situación actual .....	75
4.3 Perfil detallado.....	76
4.3.1 Inventario .....	76
4.3.2 Trabajo en Equipo.....	77
4.3.3 Proceso.....	77
4.3.4 Mantenimiento .....	78
4.3.5 Distribución y Manejo .....	78
4.3.6 Proveedores.....	79
4.3.7 Alistamiento de Equipos .....	79
4.3.8 Calidad .....	80
4.3.9 Mejoramiento Continuo .....	80
4.3.10 Plantación y Control .....	81
4.3.11 Costos.....	81
4.4 Mapeo de la cadena de valor .....	82
4.4.1 Análisis del proceso de producción .....	82
4.4.2 Chequeo de 5S .....	82
4.5 Análisis del proceso de producción .....	83
4.6 Ficha técnica producto a exportar.....	85
4.6.1 Identificación del producto. ....	85
4.7 Normas técnicas relacionadas con el producto.....	89
4.7.1 Requisitos de los materiales.....	90
4.7.2 Confección del overol .....	90
4.7.3 Empaque .....	91

4.7.4 Rotulado.....	91
4.7.5 Normas que deben consultarse .....	91
4.8 Calculo de costo del producto a exportar .....	94
4.9 Materiales .....	95
4.10 Determinación costo de mano de obra .....	96
4.10.1 Otros costos .....	97
4.11 Gastos generales .....	98
4.12 Costo total.....	98
4.13 Precio de venta .....	99
4.14 Margen de contribución y punto de equilibrio .....	100
4.15 Propuesta de mejoras.....	101
4.16 Plan de Mercadeo .....	106
4.16.1 Presupuesto de ventas años 2013 – 2016.....	107
4.16.2 Referentes internacionales .....	108
4.17 Alianzas internacionales posibles.....	109
4.18 Posicionamiento .....	110
4.19 Estrategias y Mix Mercadeo.....	111
4.20 Plan de acción a 3 años.....	117
4.20.1 Cronogramas de las actividades.....	117
4.21 Diagnostico Final.....	122
Ilustración 38, Tela araña .....	122
4.21.1 Mercado Nacional Distribución y Fuerza de ventas:.....	123
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
6. BIBLIOGRAFIA.....	132

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información de la empresa.....	12
Tabla 2. Distribución venta de productos. ....	14
Tabla 3. Materias primas.....	15
Tabla 4. Tabla de Oportunidades .....	18
Tabla 5. Tabla de amenazas .....	19
Tabla 6. Tabla de Fortalezas .....	20
Tabla 7. Tabla de debilidades.....	20
Tabla 8. Tabla de Posicionamiento .....	21
Tabla 9. Tabla posicionamiento 1 .....	22
Tabla 10. Indicadores de Gestión.....	23
Tabla 11. Estados Financieros.....	24
Tabla 12. Ventajas y desventajas .....	26
Tabla 13. Plan de Contingencia .....	27
Tabla 14. Descripción del producto .....	33
Tabla 15. Proyección de la empresa.....	37
Tabla 16. Calificación de factores.....	38
Tabla 17. Resultado de la preselección de países .....	39
Tabla 18. Análisis del comprador local.....	62
Tabla 19. Capacidad Instalada alcanzada en 2012. ....	77
Tabla 20. Ficha técnica del producto .....	85
Tabla 21. Análisis del Costo Tota .....	94
Tabla 22. Cálculo de Materiales.....	95
Tabla 23. Asignación del Costo de Personal.....	96
Tabla 24. Asignación de Otros Costos .....	97
Tabla 25. Asignación del Gasto General.....	98
Tabla 26. Resumen de los Costos Totales.....	99
Tabla 27. Precio de venta .....	99
Tabla 28. Cálculo del Margen de Contribución y del Punto de Equilibrio.....	100

Tabla 29. Asignación del Costo de Materiales.....	101
Tabla 30. Asignación del Costo de Personal.....	102
Tabla 31. Otros Costos de Producción.....	103
Tabla 32. Asignación del Gasto General.....	104
Tabla 33. Cálculo de Punto de Equilibrio .....	105
Tabla 34. Referencias internacionales.....	108
Tabla 35. Estrategias de internacionalización .....	112
Tabla 36. Mix Producto.....	113
Tabla 37. Mix Precios .....	114
Tabla 38. Mix Distribución .....	115
Tabla 39. Mix Comunicación.....	116
Tabla 40. Plan de actividades.....	117
Tabla 41. Mix Producto.....	118
Tabla 42. Mix Precio.....	119
Tabla 43. Mix Distribución .....	120
Tabla 44. Mix de Comunicación.....	121
Tabla 45. Plan de ventas.....	121
Tabla 46. Recomendaciones acerca del marketing mix .....	128
Tabla 47. Chequeo de la fase mercadeo.....	131

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Estructura organizacional Indu Ropa.....	16
Ilustración 2, Dueños de la empresa .....	17
Ilustración 3, (Producción textil 2006-2009) .....	40
Ilustración 4, Producción Manufacturera (2008-2009) .....	41
Ilustración 5, Variación empleo industria manufacturera .....	41
Ilustración 6, Confección por país destino .....	42
Ilustración 7, Exportaciones colombianas de textil.....	42
Ilustración 8, Principales Estados de la industria .....	44
Ilustración 9, Principales Estados de USA importadores de productos colombianos.....	44
Ilustración 10, Países proveedores partida arancelaria.....	45
Ilustración 11, Competidores exportando la misma partida arancelaria .....	46
Ilustración 12, Canales de distribución .....	51
Ilustración 13, Logística de exportación .....	53
Ilustración 14, Arancel cobrado a la competencia .....	54
Ilustración 15, Información país alterno .....	57
Ilustración 16, Análisis del sector .....	58
Ilustración 17, Variación 12 meses del sector a exportar.....	58
Ilustración 18, Evolución histórica del sector .....	59
Ilustración 19, Variación historia del sector textil .....	59
Ilustración 20, Países proveedores de la partida arancelaria.....	61
Ilustración 21, Importancia países proveedores .....	62
Ilustración 22, Marcas y presentaciones del producto físico .....	64
Ilustración 23, Medio de transporte y coste .....	66
Ilustración 24, Preferencias arancelarias.....	67
Ilustración 25, Ferias del sector .....	68
Ilustración 26, Overoles a comercializar.....	71
Ilustración 27, Composición del costo .....	71
Ilustración 28, Composición del costo en porcentaje.....	72

Ilustración 29, Composición del costo total en dólares.....	72
Ilustración 30, Análisis de competitividad.....	73
Ilustración 31, Estado actual con relación a la Manufactura Esbelta.....	75
Ilustración 32, Mapa de Cadena de Valor Actual .....	84
Ilustración 33, Norma Técnica NTMD 0084-A2 .....	92
Ilustración 34, Norma Técnica NTMD 0272 .....	93
Ilustración 35, Norma ISO 3758 .....	93
Ilustración 36, Tela araña.....	122

## GLOSARIO

**Adiciona Valor:** Lo que el cliente está dispuesto a pagar.

**Lo que no adiciona valor:** Lo que el cliente no está dispuesto a pagar.

**Mapeo de la cadena de valor:** Son todos los pasos o actividades (que adicionan o no adicionan valor) requeridas para realizar un producto desde las materias primas hasta el cliente final.

**Mapa presente:** Gráfica del estado actual de la cadena de valor de un proceso donde se realiza un producto o una familia de productos.

**Tiempo de ciclo (seg.):** Tiempo requerido para producir una unidad. En general, es el tiempo que tarda antes que el ciclo se repita.

**Porcentaje de rechazo (%):** Porcentaje de producto que ha sido re trabajado, rechazado o no conforme (algunas veces difícil de cuantificar)

**Inventario:** La cantidad de materias primas, producto en proceso y terminado que se encuentra en esperando en la planta.

**Distancia (m.):** Distancia que las partes recorren de actividad en actividad en la planta.

**Disponibilidad en el proceso (seg.):** El tiempo que se utiliza para la producción. Este se calcula restándole al tiempo total de trabajo el tiempo de paradas programadas (descansos, almuerzo, reuniones, etc.)

**Uptime (%):** Esta medida muestra como un proceso o actividad usa el tiempo disponible. Este se calcula Tiempo disponible en el proceso menos (los tiempos de alistamiento – tiempo de

parada menores – tiempo de mantenimiento correctivo) dividido el tiempo disponible en el proceso por 100.

**Balanceo la línea de trabajo:** Unas operaciones toman más tiempo que otras, dejar a los operarios sin nada que hacer mientras esperan que la operación anterior sea terminada. Se requiere determinar el tiempo en que una unidad se debe realizar.

**Indicadores de desempeño:** Miden la eficiencia y el desempeño ambiental de las operaciones o procesos dentro de la organización.

**Mejoramiento de un proceso:** Para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

**Los costos sirven, en general, para tres propósitos:** Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general). Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control). Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

**Los costos pueden ser clasificados de diversas formas:** Según los períodos de contabilidad:

**Costos corrientes:** Aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan (ej.: fuerza motriz, jornales).

**Costos previstos:** Incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago (ej.: cargas sociales periódicas).

**Costos diferidos:** Erogaciones que se efectúan en forma diferida (ej.: seguros, alquileres, depreciaciones, etc.). Según la función que desempeñan: indican cómo se desglosan por función las cuentas Producción en Proceso y Departamentos de Servicios, de manera que posibiliten la obtención de costos unitarios precisos:

**Costos directos:** Aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)

**Costos indirectos:** Aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

**Costos variables:** El total cambio en relación a los cambios en un factor de costos.

**Costos fijos:** No cambian a pesar de los cambios en un factor de costo.

**Factor de costo:** Base de distribución para la asignación de costos, según sea el objeto de costos.

**Costo unitario o promedio:** Surge de dividir el costo total por un número de unidades.

**Productos en Proceso:** Es la producción incompleta; los materiales que estén sólo parcialmente convertidos en productos terminados que puede haber en cualquier momento.

**Costos:** Representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.

**Gastos:** Son costos que se han aplicado contra el ingreso de un período determinado.

**Pérdidas:** Reducciones en la participación de la empresa por las que no se ha recibido ningún valor compensatorio, sin incluir los retiros de capital.

**Materias primas:** Todos aquellos elementos físicos que es imprescindible consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas.

**Mano de obra directa:** Valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyen al proceso productivo.

**Carga fabril:** Son todos los costos en que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines; costos que, salvo casos de excepción, son de asignación indirecta, por lo tanto precisa de bases de distribución. La suma de las materias primas y la mano de obra directa constituyen el **costo primo**. La combinación de la mano de obra directa y la carga fabril constituye el **costo de conversión**, llamado así porque es el costo de convertir las materias primas en productos terminados.

## RESUMEN

En el presente trabajo se expone una investigación llevada a cabo a una empresa específica (INDU-ROPA LTDA). El trabajo de investigación fue llevado a cabo por el grupo de investigación de la facultad de Administración, de la universidad del Rosario (CIDEM). El proyecto de investigación denominado “Expo USA” tuvo como fin realizar una consultoría en la empresa INDU-ROPA LTDA. Para de este modo, luego de haber realizado un profundo análisis de la empresa se encontraron los principales errores y los procesos a mejorar, así mismo se encontraron y reforzaron las fortalezas de la empresa, lo anterior con el fin de que esta tenga la capacidad de exportar sus productos a largo plazo, dadas las condiciones de la empresa.

La investigación fue apoyada por un grupo de docentes y consultores, expertos en el tema. Las herramientas utilizadas para el desarrollo de esta investigación fueron creadas y desarrolladas en su totalidad por el CIDEM. Estas herramientas fueron las que permitieron el desarrollo satisfactorio de la investigación, aparte de la investigación que fue hecha en los mercados requeridos. Por otra parte cada etapa de la investigación fue apoyada por un consultor diferente, como ya se dijo anteriormente, experto en el tema al cual fue asignado, estos consultores tuvieron que aportar sus conocimientos para implementar y desarrollar las herramientas del CIDEM con el fin de lograr un resultado satisfactorio en cada etapa realizada. Los consultores fueron apoyados por un estudiante de la facultad de administración.

**Palabras Clave:** Consultoría, sector textil, exportar, mejorar procesos.

## ABSTRACT

In this paper an investigation carried out at a specific company (INDU-ROPA LTDA) is exposed. The research was conducted by the research group of the Faculty of Administration, University of Rosario (CIDEM). The research project entitled "Expo USA" was aimed at performing a consulting company INDU-ROPA LTDA. The purpose, after making a thorough analysis of the company's major mistakes and processes to enhance found, also were found and reinforced the strengths of the company, the above order that this has the ability to export their products to long term, given the conditions of the company.

The research was supported by a group of teachers and consultants, experts in the field. The tools used for the development of this research were created and developed entirely by the CIDEM. These were the tools that enabled the successful development of the investigation, apart from the research that was done in the required markets. Moreover each stage of the research was supported by a different consultant, as stated above, an expert on the subject to which he was assigned, these consultants had to bring their experience to develop and implement tools CIDEM in order to achieve a satisfactory result at each step performed. The consultants were supported by a student of the faculty of management.

**Key words:** Consulting, textiles, export, improve processes.

# 1. INTRODUCCION

## 1.1 Plantiamiento del problema

La empresa Indu Ropa al ser una empresa familiar y creada empíricamente, presenta falencias dentro de sus procesos internos, por lo cual necesita una reestructuración interna y asesoría por parte de consultores expertos en el tema. Debido a los problemas de índole organizacionales, se están viendo afectadas las distintas aéreas de la organización, los recursos están siendo destinados inadecuadamente lo cual se traduce en pérdidas, tanto de insumos como de recursos humanos. Es por esto que la compañía Indu Ropa LTDA. Recurre a un proceso de consultoría a fin de optimizar y trazar un plan de negocio coherente al tamaño de la organización.

Por otra parte es óptimo generar un plan de negocio concreto con el fin de que la empresa en el corto plazo mejore y aumente sus estados de resultados y no menos importante determinar un mercado objetivo para aprovechar los tratados de libre comercio actuales y lograr exportar los productos producidos y comercializados por Indu Ropa.

## 1.2 Justificación

La empresa Indu Ropa es una pequeña empresa del sector textil, dedicada a la producción de ropa especializada para trabajadores, tales como overoles, pantalones, camisas, guantes, entre otros. Por otra parte comercializa diferentes tipos de productos del sector ropa de seguridad.

A través de los años la empresa ha crecido, lo cual se ha traducido en una inversión para la empresa, contratando mano de obra y ampliando su planta de producción. Por lo cual ha sido necesario reducir gastos y obtener menos utilidad. En el transcurso de los años, han entrado

nuevos competidores al sector textil, los cuales no solo confeccionan la ropa de seguridad industrial, sino que también comercializan dichos productos. Lo cual se traduce en reducir más costos para Indu Ropa, con el propósito de permanecer en el mercado.

Las empresas competidoras entran a marcar la diferencia en el mercado con precios mucho más bajo, debido a la baja calidad de sus productos, cosa que para el comprador no resulta relevante y por lo cual se ve afectada directamente la empresa Indu Ropa debido a que los productos fabricados por esta empresa son de alta calidad y sus costos de fabricación no se pueden reducir más de lo que se encuentran. Por otra parte existen fuertes empresas ofertantes de productos similares a los producidos por Indu Ropa y las cuales entran al país gracias a los tratados de libre comercio.

### **1.3 Objetivo General**

- Establecer un marco estandarizado de referencia que permita a los empresarios del programa Expopyme conocer los aspectos fundamentales para una caracterización de la empresa, teniendo en cuenta el Análisis del sector y el análisis interno de la empresa utilizando el modelo matricial

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Establecer estrategias las cuales sean óptimas tanto en el presente como en el futuro para que la empresa tenga un flujo de participación y ventas constante dentro del sector.
- Determinar y optimizar procesos internos y externos, los cuales forman cuellos de botella y no agregan valor para el fin de la compañía.

#### 1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La presente metodología basa su desarrollo en la situación actual de la empresa para proponer planes de acción y de mejoramiento que le permitan el fortalecimiento interno de la misma focalizados a la preparación para la internacionalización en el grupo de empresas seleccionadas para Exportar a USA

Partiendo de una dinámica de trabajo participativa, sistemática y organizada, los facilitadores de proceso (**Empresarios y Consultores**) recibirán las respectivas capacitaciones en los temas propuestos en el objetivo general, con el objeto de que las reuniones resulten los más eficientes y operativas posibles. Se utilizarán soportes de metodología en tablas de Excel que se entregaran en cada empresa y el consultor orientará su utilización

El rol del consultor es:

- Recolección de la información y análisis con el gerente y el equipo directivo de las empresas.
- Emitir el concepto de evaluación de la empresa respecto al potencial internacional de la empresa.
- Proponer estrategias a la empresa de acuerdo a la situación de cada una de las áreas de la empresa como frente al entorno.
- Realizar el entregable y hacer las presentaciones respectivas ante las entidades que los soliciten.

## 2. FUNDAMENTACION TEORIA Y CONCEPTUAL

El presente proyecto de investigación fue realizado por etapas cada una de ellas supervisadas por un experto en el tema. Dentro de cada etapa se mejoró o reforzó en cierto aspecto la empresa de modo tal que al final de la consultoría la empresa haya mejorado en todos los aspectos profundizados en este trabajo y lograr que la empresa exporte, cada etapa ayudo a mejorar o reforzar la empresa, con el fin de que la empresa se enfoque mejor en el sector en el que se encuentra y en un periodo especifico logre establecer los vínculos encontrados en la consultoría, para luego poder exportar sus productos.

En la primera etapa de la consultoría denominada Análisis del Potencial Internacional de la Empresa, se hizo un estudio de la empresa en el cual se evaluó el sector en el que se encuentra sus debilidades y fortalezas frente al mercado. Por otra parte se realizó un estudio de investigación de mercado a nivel nacional, para tener más información de lo que este mercado en Colombia.

En la segunda etapa denominada Investigación de Mercados se estudió el mercado a nivel mundial, buscando un posible mercado objetivo para exportar los productos de la empresa, se inició mirando el mercado en USA, pero dadas las circunstancias se decidió enfocarse en otro país. Fue así como luego de una profunda investigación, se decidió que el mejor mercado a exportar es Chile por la gran demanda de los productos que fabrica la empresa.

En la tercera etapa denominada Mejoramiento del Producto , durante el desarrollo de esta etapa se estableció el costo especifico de fabricar el producto a exportar, ya que es indispensable para el proceso de exportación saber cuánto cuesta fabricar una prenda, para así ver como se encuentra frente a los otros mercados y establecer un precio acorde en el mercado objetivo.

En la cuarta etapa denominada Simulación de Ventas Internacionales, se desarrolló un proceso para simular la venta del producto en el exterior, se empezó cotizo el envío de mercancía al lugar de venta en el extranjero, para esto fue necesario evaluar cuanta mercancía se iba a

enviar y cuál sería el lugar preciso de llegada del producto. Finalmente se obtuvo un resultado que ayudo a abrir el panorama internacional de la empresa.

Finalmente durante la última etapa denominada Plan de Mercadeo, se mejoró la imagen de la empresa, así como se reestructuraron tanto la visión como la misión de la empresa. Por otra parte se realizó una proyección de ventas desde el año 2013 hasta el año 2016 basadas en las posibles negociaciones actuales de la empresa y los nuevos mercados descubiertos durante esta consultoría.

Por otra parte la empresa tiene un gran problema y es un factor de preocupación para los empresarios consiste en conocer en forma precisa y oportuna los costos de los productos producidos, así como la incidencia o participación de gastos generales en la producción, de igual forma establecer el número de unidades mínimas que le permitan a la empresa cubrir dichos costos y gastos.

La implementación de esta herramienta permitirá a los empresarios conocer la realidad de sus procesos con respecto al mercado, es pieza clave para que las empresas que se encuentran dentro del programa Expo Usa logren alta competitividad en los mercados externos.

Por ello, se ha desarrollado una metodología que debe ser aplicada por los consultores que trabajan para el CIDEM, la cual permite de una manera práctica, transferir el conocimiento al empresario para definir los costos en que debe incurrir para hacer exitosa su empresa.

INDUROPA LTDA., enfoca su proyección internacional hacia la exportación de OVEROLES para uso industrial.

Posición Arancelaria: 62.03.42.10.00 “Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.

Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para hombres o niños.

Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts de algodón, de tejidos llamados -mezclilla o denim-<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup><http://salidademercancias.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>

### 3. MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 Información de la empresa

Tabla 1. Información de la empresa

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Indu Ropa Ltda.</b>
<b>NIT</b>	830.014.190-3
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	Irma Pérez de Yepes
<b>DIRECCION</b>	AK 68 No. 10 – 36 Sur
<b>TELEFONO</b>	4145255 Fax: 2623808
<b>PAGINA WEB</b>	<a href="http://www.induropa.amawebs.com/">http://www.induropa.amawebs.com/</a>

**Fuente: La Empresa**

#### 3.1.1 Reseña histórica y descripción de la compañía

Indu Ropa es creada en el año de 1996 fruto del sueño de sus socios fundadores doña Irma Pérez y don Rodrigo Yepes. En estos inicios, doña Irma confeccionaba uniformes empresariales

con tres empleados, los cuales se vendían en el mostrador del local donde funciona actualmente la compañía.

En el año 2000 Indu Ropa inicia su participación en licitaciones, empezando una nueva etapa en la compañía, logrando nuevos clientes como la Policía Nacional, Conalvías SA, Personería de Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá, Acueducto de Bogotá, Incoder, fundación Corona, Transmilenio, Computadores para Educar y la Universidad del Rosario.

En el año 2002, dado el crecimiento en las ventas, es necesario que don Rodrigo ingrese a la empresa, quien se encarga de la subgerencia, para esta época ya se contaba con cinco empleados.

Para el año 2006 se tuvo contactos con una empresa de Barranquilla que estaba desarrollando un proyecto en Panamá, quienes estaban interesados en tener como proveedor de elementos de seguridad industrial a Indu Ropa, pero el negocio no fue posible, dado la revaluación del peso frente al dólar.

Para participar en licitaciones se realizaron uniones temporales con una empresa de elementos de seguridad industrial con el fin de presentar las licitaciones de una forma más completa y competitiva. Se inició en el año 2009 y se realiza de forma esporádica.

En el año 2010 se inscriben ante la Cámara de Comercio en el Registro Único de Proponentes.

#### Misión

“Atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con los mejores productos y condiciones de calidad y precios del mercado.”

### 3.1.2 Líneas de productos y participación en el mercado

Tabla 2. Distribución venta de productos

Línea de Producto	Ventas Millones \$ 2011	Canales de venta
Chaquetas	30%	Directa
Chalecos	10%	Directa
Overoles	40%	Directa
Servicios generales - anti fluidos	20%	Directa

Fuente: La Empresa

Las ventas de la compañía las realiza en forma directa, contra orden de pedido del cliente y cuando se participa en licitaciones.

### 3.1.3 Porcentaje de sus ventas corresponde a exportaciones

A la fecha la empresa no ha realizado exportaciones, todas sus ventas son al mercado nacional.

### 3.2. Descripción de la cadena de abastecimiento:

Tabla 3. Materias primas

Principales materias primas	Origen (nacional o importado)	Disponibilidad (Alta, media o baja)
<b>Telas</b>	Nacional e Importado	Media
<b>Cinta reflectiva</b>	Nacional	Alta
<b>Velcros</b>	Nacional	Alta
<b>Calzado</b>	Nacional	Alta

Fuente: La Empresa

Los principales proveedores de telas son las agencias que distribuyen este producto entre las cuales podemos mencionar: Grupo Total, Comertex, Pisantex, Lafayette, Textilia, Colores, Surtijean. El modo de pago es a 90 días, con excepción de Textilia que exige pago de contado.

Se tienen productos de distribución en seguridad industrial como cascos, botas, tapaos, lámparas, etc., y sus proveedores son Arseg y Solmag.

La cinta reflectiva es comprada a José Reflectivos y Dotaciones JP. Los velcros a Texti Herrajes y Jair Reatas y Sedas.

El calzado es adquirido a empresas como Alpaca, Croydon, Westland y Grulla. Igualmente, se manda a fabricar a pequeños talleres maquiladores.

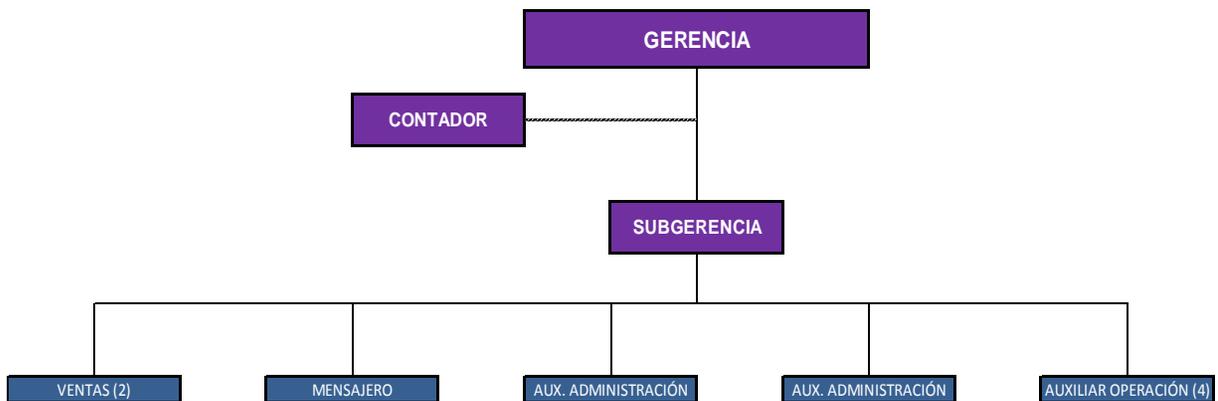
Los satélites que trabajan con la empresa colocan el resto de insumos como cremalleras, botones, hilos, etc.

### 3.2.1 Capacidad instalada y ocupada

No se ha medido la capacidad instalada y ocupada de la empresa, por cuanto el modelo de negocio en producción esta soportado bajo el esquema de talleres satélites lo que da flexibilidad al proceso permitiendo adaptar la capacidad de producción a la demanda del mercado. En Indu Ropa solo se realiza el proceso de corte, el ensamble y terminado es elaborado por los satélites.

### 3.3 Estructura organizacional

La empresa no cuenta con un organigrama formal, pero realizado el análisis con los empresarios permitió establecer el siguiente organigrama:



*Ilustración 1, Estructura organizacional Indu Ropa*

*Fuente: La empresa*

En la empresa trabajan 12 personas con vinculación directa. Dada la política de producción bajo satélite la empresa genera cerca de 90 empleos de carácter indirecto.

La estructura de la empresa es plana, la dirección general está en cabeza de la Gerencia, cargo desempeñado por uno de los socios fundadores, la señora Irma quien tiene bajo su control las áreas de producción y ventas; la subgerencia está a cargo de su esposo el señor Rodrigo, quien se encarga de manejar el área administrativa y logística.

En la empresa solo se realiza el corte de las telas, luego y dependiendo del pedido es entregado a los satélites, programando de esta forma la producción.

La empresa cuenta con un contador externo quien se encarga de la producción e informes financieros para atender solicitudes de terceros y de realizar todas las acciones tendientes al cumplimiento de obligaciones fiscales.

Dueños y porcentaje de participación:

Dueño	Porcentaje de participación	Vínculo familiar
<b>Irma Pérez de Yepes</b>	75%	Esposos
<b>Rodrigo Yepes Jaramillo</b>	25%	Esposos

*Ilustración 2, Dueños de la empresa*

*Fuente: La empresa.*

### **3.4 Análisis Estratégico y Financiero**

Para establecer el perfil estratégico de la empresa se realizó un análisis DOFA, identificando como principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades las siguientes:

Tabla 4. Tabla de Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Firmas de tratados comerciales con Estados Unidos, Perú, Chile, México.</b>
<b>Acceso a tecnología de punta.</b>
<b>Normatividad laboral y conciencia de los empresarios para proteger a sus empleados en riesgos laborales.</b>
<b>Innovación tecnológica en el sector textil con producción de telas inteligentes aplicables para protección de riesgos</b>
<b>Mercado de Canadá y Estados Unidos con alta utilización de prendas inteligentes</b>
<b>Países suramericanos como Chile y Perú con crecimiento sostenido en industrias mineras y de construcción que requieren utilización de ropa de seguridad.</b>

Fuente: El autor

Tabla 5. Tabla de amenazas

<b>AMENAZAS</b>
<b>Informalidad del sector de confecciones.</b>
<b>Prácticas irregulares en algunos procesos de contratación</b>
<b>Inestabilidad de la economía estadounidense y expectativas de cambio de políticas por etapa electoral en USA.</b>
<b>Productos ropa de seguridad industrial provenientes de países con mano de obra de bajo costo.</b>
<b>Inestabilidad del dólar</b>
<b>Ingresos de flujos de capitales extranjeros al país que favorece el desarrollo de grandes industrias.</b>

Fuente: El autor

*Tabla 6. Tabla de Fortalezas*

<b>FORTALEZAS</b>
<b>La calidad de los productos</b>
<b>El pago oportuno a los satélites</b>
<b>Experiencia de participación en licitaciones</b>
<b>Reconocimiento de la marca</b>

Fuente: El autor

*Tabla 7. Tabla de debilidades*

<b>DEBILIDADES</b>
<b>Estructura incompleta de costos</b>
<b>Ausencia de procedimientos de inventarios</b>
<b>Ausencia de políticas de división del trabajo, manuales de funciones ni cargos.</b>
<b>Ausencia de planeación estratégica y de plan de mercado</b>
<b>Información financiera concentrada en la gerencia y no refleja la situación de la empresa</b>

Fuente: El autor

El análisis de las anteriores variables conduce a recomendar el fortalecimiento general de la empresa en aspectos administrativos, comerciales y financieros para desarrollar estrategias de desarrollo y penetración de mercados y desarrollo e innovación de productos que permitan a la empresa asumir posiciones de resistencia en el mercado.

*Tabla 8. Tabla de Posicionamiento*

POSICION (DO)	POSICION (FO)
Penetración del mercado	Penetración de mercados
Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados
Desarrollo de productos	
Fortalecimiento interno (planeación estratégica, planeación comercial)	

Fuente: El autor

Tabla 9. Tabla posicionamiento 1

POSICION (DA)	POSICION (FA)
Desarrollo organizacional (definición de cargos, delimitación de funciones)	Innovación de productos
Evaluación financiera de la empresa, estructuración de costos, incluyendo costos no contemplados.	

Fuente: El autor

### 3.4.1 Análisis financiero de la empresa

Los estados financieros de Indu-Ropa muestran una empresa sólida, cuyos indicadores al cierre de cada año analizado (2009 – 2011), reflejan fortaleza en la administración de su capital de trabajo, lo que incide en la presentación de un K de contratación que favorece la participación de la empresa en procesos de contratación pública.

Tabla 10. Indicadores de Gestión

<b>INDICADORES</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Razón Corriente</b>	3,59	2,40	6,73
<b>Prueba Ácida</b>	2,36	1,06	5,13
<b>Capital de trabajo \$ 000 MM</b>	276.981.207 ,00	320.633.364 ,00	372.732.474 ,00
<b>Plazo En Días De Cartera Clientes</b>	38	94	36
<b>Plazo En Días De Proveedores</b>	77	146	100
<b>Días De Existencia De Inventarios</b>	88	272	37
<b>Nivel de endeudamiento</b>	26,54%	41,64%	14,33%
<b>Margen Operacional</b>	7,84%	8,39%	8,25%
<b>Margen Neto</b>	6,56%	6,37%	7,27%
<b>Rentabilidad Del Activo (R.O.I)</b>	12,54%	6,12%	20,09%
<b>Rentabilidad Sobre Patrimonio</b>	17,07%	10,48%	23,44%
<b>Gastos admón./ Ing.O</b>	22,35%	8,64%	3,21%
<b>Gastos Vtas/ Ing.Op</b>		8,67%	9,09%
<b>Ing no oper / Ing Op</b>	0,22%	0,66%	1,35%

Fuente: La Empresa

Tabla 11. Estados Financieros

BALANCE GENERAL	2009	Participacion	2010	Participacion	variacion %	2011	Participacion	variacion %
<b>ACTIVO</b>								
Disponible	43.534.295	10,79%	22.315.095	3,93%	-48,74%	60.831.000	13,39%	172,60%
Inversiones								
Deudores	127.734.997	31,65%	80.222.656	14,14%	-37,20%	146.623.370	32,28%	82,77%
Clientes	81.209.394	20,12%	141.610.436	24,95%	74,38%	126.699.791	27,89%	-10,53%
Inventarios	131.609.240	32,61%	306.034.754	53,93%	132,53%	103.669.000	22,82%	-66,13%
Otros Activos Corrientes								
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>384.087.926</b>	<b>95,17%</b>	<b>550.182.941</b>	<b>96,95%</b>	<b>43,24%</b>	<b>437.823.161</b>	<b>96,39%</b>	<b>-20,42%</b>
Inversiones permanentes								
Deudores LP								
Propiedades, planta y equipo	19.485.310	4,83%	17.321.314	3,05%	-11,11%	16.419.649	3,61%	-5,21%
Intangibles								
Diferidos								
Otros activos								
Valorizaciones								
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>19.485.310</b>	<b>4,83%</b>	<b>17.321.314</b>	<b>3,05%</b>	<b>-11,11%</b>	<b>16.419.649</b>	<b>3,61%</b>	<b>-5,21%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>403.573.236</b>	<b>100,00%</b>	<b>567.504.255</b>	<b>100,00%</b>	<b>40,62%</b>	<b>454.242.810</b>	<b>100,00%</b>	<b>-19,96%</b>
<b>PASIVO</b>								
Obligaciones financieras	46.214.393	43,15%	95.538.421	40,43%	106,73%	10.080.131	15,49%	-89,45%
Proveedores	28.319.847	26,44%	124.335.371	52,61%	339,04%	28.821.748	44,28%	-76,82%
Cuentas y gastos por pagar	4.766.479	4,45%	1.029.951	0,44%	-78,39%	15.536.769	23,87%	1408,50%
Impuestos, gravámenes y tasas	27.806.000	25,96%			-100,00%	1.381.285	2,12%	
Obligaciones laborales			8.645.834	3,66%				-100,00%
Pasivos Estimados y Provisiones						9.270.754	14,24%	
Diferidos a Corto Plazo								
Otros pasivos CP								
Bonos y papeles comerciales								
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>107.106.719</b>	<b>100,00%</b>	<b>229.549.577</b>	<b>97,13%</b>	<b>114,32%</b>	<b>65.090.687</b>	<b>100,00%</b>	<b>-71,64%</b>
Obligaciones financieras								
Cuentas por Pagar			6.777.062	2,87%				-100,00%
Obligaciones laborales								
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos								
Otros pasivos								
Bonos y papeles comerciales								
<b>Total Pasivo No Corriente</b>			<b>6.777.062</b>	<b>2,87%</b>				<b>-100,00%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>107.106.719</b>	<b>100,00%</b>	<b>236.326.639</b>	<b>100,00%</b>	<b>120,65%</b>	<b>65.090.687</b>	<b>100,00%</b>	<b>-72,46%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital social	5.000.000	1,69%	5.000.000	1,51%		55.000.000	14,13%	1000,00%
Superávit de Capital								
Reservas			5.600.000	1,69%		9.071.000	2,33%	61,98%
Revalorización del patrimonio								
Superávit método de participación								
Resultados del ejercicio	50.621.517	17,07%	34.710.564	10,48%	-31,43%	91.235.198	23,44%	162,85%
Resultados de ejercicios anteriores	240.845.000	81,24%	285.867.052	86,32%	18,69%	233.845.925	60,09%	-18,20%
Superávit por valorizaciones								
<b>Total Patrimonio</b>	<b>296.466.517</b>	<b>100,00%</b>	<b>331.177.616</b>	<b>100,00%</b>	<b>11,71%</b>	<b>389.152.123</b>	<b>100,00%</b>	<b>17,51%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>403.573.236</b>		<b>567.504.255</b>		<b>40,62%</b>	<b>454.242.810</b>		<b>-19,96%</b>

Fuente: La Empresa

En el periodo en observación los activos de la empresa presentaron un incremento en el año 2010 que se explica principalmente por el crecimiento de los inventarios; la empresa adquiere

inventarios en función de los pedidos que recibe, por lo que el crecimiento en el inventario es un anticipo del comportamiento de las ventas, las cuales en el año 2011 presentaron un crecimiento del 130% frente al año 2010.

En el año 2011 la capitalizó \$50.000.000 reduciendo sus utilidades acumuladas a \$233.845.925 al cierre de 2011, cifra que presenta diferencias con el valor registrado para las mismas cuentas al cierre de los semestres de junio de 2011 y junio de 2012.

En el primer semestre de 2012 la empresa facturó \$348MM, cifra que representa el 64% de la facturación acumulada al cierre del primer semestre del año anterior. Se destaca que a pesar de que la reducción relativa en ventas entre el primer semestre del año 2010 y el primer semestre del año 2012 es del 35,65%, la reducción relativa en utilidades para los mismos periodos es solo del 12,78%.

Los estados financieros de la empresa no presentan estimación de provisiones para impuestos al cierre de los ejercicios fiscales de 2009, 2010 y 2011 y el análisis de las cuentas de utilidades en el patrimonio muestra que en el año 2010 la empresa mantuvo en su patrimonio las utilidades generadas en 2009 y que en el año 2011 hubo distribución de las utilidades generadas en 2010 por lo que no se observa una política clara de capitalización y distribución de utilidades.

Aunque en los años analizados se observa estabilidad en los márgenes netos y de operación de la empresa, en las reuniones realizadas los empresarios indicaron que a pesar de estar trabajando de forma permanente en la empresa no reciben remuneración por las actividades que realizan y la empresa no realiza pago alguno por el arrendamiento del inmueble en que funciona, el cual es de propiedad de los socios de la empresa. Bajo esta óptica, la rentabilidad de la empresa es inferior a la que se observa en los estados financieros ya que en ellos no se incluyen los sueldos de los directivos ni el arrendamiento de las instalaciones en que funciona la empresa; en 2011 la utilidad antes de impuestos ascendió a \$91.235.198, equivalente a \$7.602.933 mensuales bajo un supuesto de linealidad de las operaciones.

### 3.4.2 Orientación de la empresa

La empresa ha definido su Misión como:

*“Atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con los mejores productos y condiciones de calidad y precios del mercado”.*

La revisión de la Misión a la luz de la metodología establecida por la Universidad El Rosario, muestra debilidades en la declaración al no incluir aspectos relacionados con la actividad de la empresa, sus características distintivas ni su aporte a las expectativas de los socios.

*Tabla 12. Ventajas y desventajas*

<i>FACTORES</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>PARCIAL</i>
<i>CLIENTES (NECESIDADES)</i>			x
<i>FABRICACION Y COMERCIALIZACION</i>		x	
<i>CALIDAD</i>	X		
<i>SERVICIO</i>		x	
<i>DISEÑO</i>		x	
<i>TECNOLOGIA</i>		x	
<i>COMPROMISO CON EL PAIS</i>		x	
<i>LIDERAZGO DE MERCADO</i>			x
<i>RENTABILIDAD</i>		x	

Fuente: La Empresa

El análisis de esta misión conduce a recomendar su revisión y actualización con el fin de que la declaración de la Misión se constituya en la base de la cultura organizacional y en un elemento inspirador de las actividades de la empresa.

### **3.5 Competencia**

Con respecto a la competencia de Indu-ropa se puede concluir que sus más inmediatos competidores se encuentran en una mejor posición en cuanto a precios de los productos, al no poseer una estructura comercial, se presenta desventajas en relación con los principales competidores.

Se destaca que Indu-Ropa presenta ventajas sobre sus competidores en aspectos de calidad, experiencia de participación en licitaciones y amplitud del portafolio de productos.

#### **3.5.1 Ventaja competitiva**

El análisis realizado muestra que cimienta su ventaja competitiva en la calidad de sus productos y la amplitud de su portafolio.

*Tabla 13. Plan de Contingencia*

Aspecto a trabajar	Actividad	Objetivo de la actividad	Fecha de Finalización
<p align="center"><b>1. Mercado</b></p>	<p>Formulación e implementación de un plan de mercadeo y ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer aspectos de mercadeo estratégico, proyecciones de ventas y definición de indicadores de gestión comercial.</li> <li>• Desarrollo de herramientas de consulta al cliente y de medición de comportamientos y satisfacción con los productos de la empresa.</li> <li>• Identificar y ampliar nichos de mercado.</li> <li>• Ampliar base de clientes.</li> <li>• Fidelizar clientes.</li> <li>• Establecer políticas y definir acciones para el establecimiento, seguimiento y manejo de canales de comercialización y de uso de nuevas tecnologías en la</li> </ul>	<p align="center">30-dic-2012</p>

		comercialización de bienes y servicios.	
<b>2. Calidad</b>	Incorporación de prácticas de gestión de calidad en procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y apropiar de buenas prácticas, normas de producto, normas de procesos, sistemas de gestión y certificaciones.</li> <li>Incorporar prácticas de gestión bajo las normas de calidad correspondientes.</li> </ul>	30-dic-2013
<b>3. Producto / Servicio</b>	Análisis y optimización de procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar costos de producción, considerando todos los costos indirectos, incluidos arrendamientos y salarios de los directivos.</li> <li>Evaluar la capacidad de respuesta de los satélites frente a incrementos de la demanda, actualizar equipos y procesos de</li> </ul>	31-ene-2013

		<p>producción y establecer planes de contingencia que permitan dar respuesta oportuna a los requerimientos del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las bases para la implementación de un programa formal de innovación de producto, enmarcado dentro de la planeación estratégica de la empresa.</li> <li>• Incorporar prácticas de vigilancia de desarrollos logísticos del mercado y de evaluación de los mismos frente a las actividades de la empresa.</li> </ul>	
<p><b>4. Planeación</b></p>	<p>Formulación del plan estratégico de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer lineamientos de operación que garanticen el cumplimiento de objetivos de la empresa, la permanencia y vigencia en el mercado</li> </ul>	<p>30-dic-2012</p>

		<p>y su adaptación a las condiciones de la industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir procedimientos internos que aseguren la alineación estratégica de todas las actividades de la empresa y que establezcan el impacto del plan estratégico sobre los resultados económicos de la empresa en el corto y mediano plazo.</li> <li>• Definir e implementar un cuadro de mando, que facilite la alineación entre los objetivos de área y los objetivos corporativos establecidos en el plan estratégico de la empresa. .</li> </ul>	
<p><b>1. Desarrollo organizacional</b></p>	<p>Formulación e implementación de un plan de mejoramiento y desarrollo organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar, ajustar e implementar la estructura organizacional definida.</li> <li>• Establecer las bases de un plan de sucesión</li> </ul>	<p>30-jun-2013</p>

		dentro de la empresa.	
<b>2. Finanzas</b>	Formulación e implementación de un plan de mejoramiento financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer aspectos de gestión financiera de la empresa incluyendo temas de planeación financiera, financiación de inversiones y asignación presupuestos a proyectos.</li> </ul>	30-jun-2013

Fuente: Herramientas del CIDEM 1

### 3.6 Selección de producto a exportar

Para la elección del producto a exportar se analizaron los overoles, chalecos y batas de laboratorio elegidos por los gerentes de la empresa. De dichos productos se llevaron a la matriz de selección de productos aquellos rubros que presentaran un mayor volumen de exportaciones desde Colombia hacia el mercado internacional, descartándose así los chalecos por su menor trayectoria y volumen exportado en los últimos años hacia el mercado internacional. Es así, como finalmente se escogen los overoles como producto a exportar acompañados por la metodología de selección de producto mostrada anteriormente donde se calificaron algunos atributos intrínsecos y extrínsecos del producto y se expone un criterio.

### 3.6.1 Determinación de la Posición Arancelaria

El producto a exportar se clasifica dentro de la partida arancelaria 6203421000.

*Tabla 14. Descripción del producto*

<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Nombre del producto y presentación	<p>"Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos,</p> <p>pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño),</p> <p>Para hombres o niños. De algodón:</p> <p>De tejidos llamados «mezclilla o denim»"</p>
Usos y beneficios	<p>Uso industrial para proteger a los operarios y funcionarios de los riesgos profesionales en el momento de efectuar su labor.</p> <p>Beneficios: Resiste a la tensión y el rasgado, no destiñe o decolora, se ofrece amplia gama de unicolores, es suave y confortable al contacto con la piel, muy durable y de fácil cuidado, no encoje.</p>

ASPECTO	DESCRIPCION	
<p style="text-align: center;">POSICION ARANCELARIA</p>	<p style="text-align: center;">Posición</p>	<p style="text-align: center;">62.03.42.10.00</p>
	<p style="text-align: center;">Descripción técnica</p>	<p>Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos,</p> <p style="text-align: center;">Pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para hombres o niños. De algodón:</p> <p style="text-align: center;">De tejidos llamados «mezclilla o denim</p>
<p style="text-align: center;">Ficha Técnica</p>	<p style="text-align: center;">Materi al</p>	<p style="text-align: center;">Descripción</p>
	<p style="text-align: center;">Algod ón</p>	<p style="text-align: center;">Tejido plano</p>
	<p style="text-align: center;">Hilos en</p>	<p style="text-align: center;">Estándar de 89 a 95 hil/pulg</p>

ASPECTO	DESCRIPCION																	
	urdiembre																	
	Hilos en trama	Estándar de 40 a 44 hil/pulg																
	Poliéster	Tejido plano																
Genérica (Composición)	<table border="1" data-bbox="600 877 1328 1318"> <thead> <tr> <th data-bbox="600 877 816 1039" rowspan="2">MATERIA L</th> <th data-bbox="816 877 894 1039" rowspan="2">%</th> <th colspan="2" data-bbox="894 877 1328 955">ORIGEN</th> </tr> <tr> <th data-bbox="894 955 1110 1039">NAL</th> <th data-bbox="1110 955 1328 1039">IMPORT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="600 1039 816 1180">Algodón</td> <td data-bbox="816 1039 894 1180">100</td> <td data-bbox="894 1039 1110 1180">X</td> <td data-bbox="1110 1039 1328 1180"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="600 1180 816 1318">Poliéster</td> <td data-bbox="816 1180 894 1318">100</td> <td data-bbox="894 1180 1110 1318">X</td> <td data-bbox="1110 1180 1328 1318"></td> </tr> </tbody> </table>				MATERIA L	%	ORIGEN		NAL	IMPORT	Algodón	100	X		Poliéster	100	X	
MATERIA L	%	ORIGEN																
		NAL	IMPORT															
Algodón	100	X																
Poliéster	100	X																
Cuidados especiales	N.a																	
Posicionamiento de la marca	La empresa aunque no tiene marca registrada a logrado su posicionamiento a nivel nacional gracias a su trayectoria en procesos de licitación que hacen las empresas para la																	

<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>								
(knowhow)	dotación industrial así como la venta de prendas personalizadas para cualquier institución que requiera uniformes.								
Oferta exportable	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="548 632 959 709"><b>Capacidad</b></th> <th data-bbox="963 632 1373 709"><b>Valor en unidades</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="548 714 959 848">Capacidad de producción mensual en tres turnos</td> <td data-bbox="963 714 1373 848">1000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 852 959 987">Ventas nacionales o actuales promedio mes</td> <td data-bbox="963 852 1373 987">600</td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 991 959 1125">Oferta exportable por mes</td> <td data-bbox="963 991 1373 1125">800 – 1000 (Produciendo con los 10 talleres)</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Capacidad</b>	<b>Valor en unidades</b>	Capacidad de producción mensual en tres turnos	1000	Ventas nacionales o actuales promedio mes	600	Oferta exportable por mes	800 – 1000 (Produciendo con los 10 talleres)
<b>Capacidad</b>	<b>Valor en unidades</b>								
Capacidad de producción mensual en tres turnos	1000								
Ventas nacionales o actuales promedio mes	600								
Oferta exportable por mes	800 – 1000 (Produciendo con los 10 talleres)								
Abastecimiento del producto o materia prima	Al vender todo el volumen de producción mensual se tiene la capacidad de proveedores, financiera y técnica para la fabricación del producto.								

Fuente: La empresa

### 3.6.2 Factores de evaluación de países

Tabla 15. Proyección de la empresa

	CALIFICACION  (SON EJEMPLOS) Valorar dependiendo de la importancia para la empresa.	CRITERIO
<b>1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA</b>	<b>15%</b>	Tendrá valor si la empresa ha exportado directa o indirectamente o si ha realizad visitas al país o asistido a eventos que una percepción del mercado
<b>2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO</b>	<b>15%</b>	Tendrá valor si el empresario tiene referencia propia o a través de terceros que el producto tiene posibilidades ciertas de comercialización en ese país
<b>3.- SECTOR:</b>	<b>10%</b>	Tendrá valor en la medida que sea un sector creciente (mayor al PIB) y bajo grado de competencia, que exista una demanda que facilite el ingreso al mercado.

<b>4.- MERCADEO</b>	<b>20%</b>	Se valoraran los factores de Producto, precio y canales de comercialización existentes en el mercado frente al producto a exportar. Valorarse se tienen ventaja o desventajas
<b>5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA</b>	<b>10%</b>	Se valorara la importancia que tiene si es un país importador de la categoría del producto y si Colombia participa en este mercado
<b>6.- POLITICA COMERCIAL</b>	<b>10%</b>	Se valoran las facilidades que permiten los acuerdos comerciales y las barreras de ingreso al mercado
<b>7.- LOGISTICA</b>	<b>5%</b>	Se valorara la facilidad que exista para colocar el producto en el mercado.

Fuente: Herramientas del CIDEM 2

*Tabla 16. Calificación de factores*

<b>CALIFICACION</b>		
<b>MUY IMPORTANTE</b>	<b>3</b>	<b>BUENO</b>
<b>NEUTRO O NO APLICA</b>	<b>2</b>	<b>REGULAR</b>
<b>BAJA IMPORTANCIA</b>	<b>1</b>	<b>MALO</b>

Fuente: Herramientas del CIDEM

Tabla 17. Resultado de la preselección de países

	CALIFICACION	Estados Unidos	Brasil	Chile	Peru	Mexico	Ecuador	COLOMBIA
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	15%	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	15%	0,45	0,15	0,45	0,30	0,30	0,45	0,30
3.- SECTOR:	10%	0,19	0,16	0,23	0,24	0,19	0,26	0,44
4.- MERCADEO	20%	0,36	0,37	0,41	0,41	0,36	0,34	0,32
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%	0,26	0,14	0,16	0,12	0,14	0,14	0,20
6.- POLITICA COMERCIAL	10%	0,26	0,24	0,28	0,28	0,26	0,28	0,20
7.- LOGISTICA	5%	0,11	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10	0,09
8.- ECONOMICOS	5%	0,13	0,12	0,12	0,11	0,11	0,11	0,10
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%	0,22	0,20	0,22	0,22	0,24	0,18	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2,13</b>	<b>1,62</b>	<b>2,11</b>	<b>1,92</b>	<b>1,84</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>

Fuente: Herramientas del CIDEM 4

### 3.7 Mercado Objetivo y Alterno

En Colombia la empresa pertenece al sector de textil y confecciones (sector en el que se incluyen la elaboración de hilos, la fabricación de telas y el acabado de los productos textiles nacionales),

“La producción del sector ha incrementado en los últimos años debido al crecimiento de las ventas, la reactivación del consumo, la diversificación de destinos exportación y el crecimiento económico de los socios comerciales. En el 2011 la producción del sector creció el 10,3%, impulsado principalmente por el aumento de las confecciones, que crecieron el 20%. En 2011 la producción del sector textil y confección representó el 11,8% del PIB industrial y el 1,5% del PIB nacional”. (Proexport)

El producto a exportar pertenece a la partida arancelaria número 62 la cual expresa la confección de prendas en tejido plano. A continuación se puede observar las subdivisiones que existen dentro del sector de confecciones y sus ventas así como la participación dentro del PIB:

**Producción textil  
2006 – 2011, US\$ Millones**

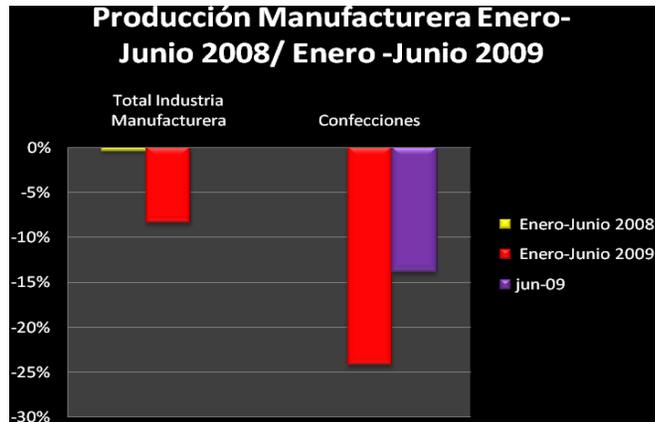
✚ En 2011 la producción del sector textil representó el 2,5% del PIB manufacturero y el 0,3% del PIB nacional.



*Ilustración 3, (Producción textil 2006-2009)*

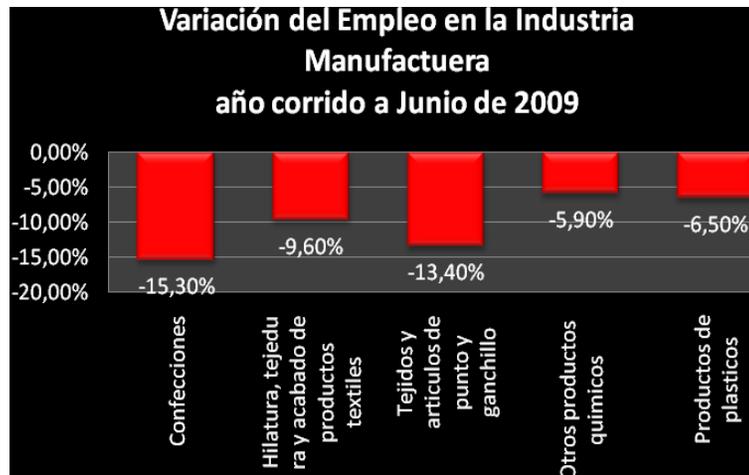
Fuente: Proexport

“Es de resaltar que se ha presentado una recuperación después de una tendencia al descenso que hubo entre el año 2008 y 2009 donde la producción manufacturera disminuyó 8,4%. Este resultado estuvo principalmente explicado por la contracción de la producción de la industria manufacturera, donde el sector confecciones se contrajo en un -24,2%. Dicho comportamiento es atribuible principalmente a la desaceleración de la demanda interna y a las menores exportaciones a Venezuela y Estados Unidos. Tal situación se expone a continuación”:  
(Proexport)



*Ilustración 4, Producción Manufacturera (2008-2009)*

Fuente: DANE



*Ilustración 5, Variación empleo industria manufacturera*

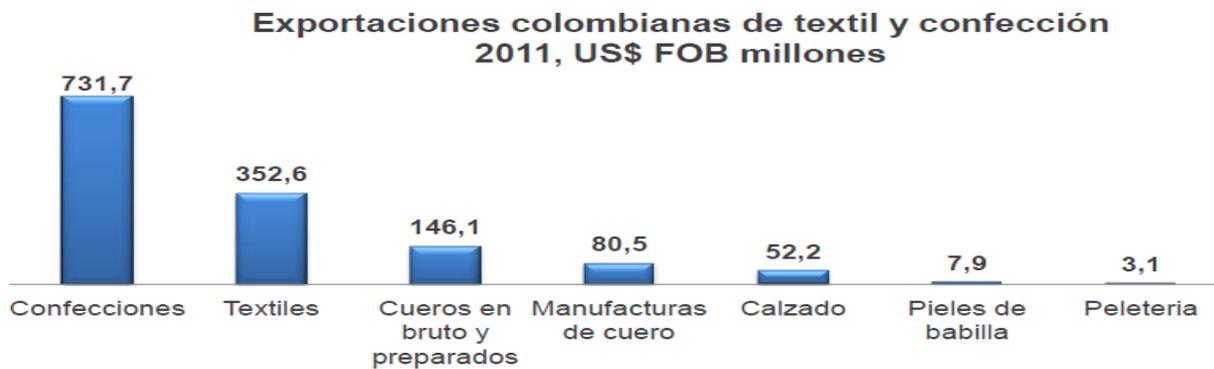
Fuente: DANE

Las exportaciones colombianas del sector tienen como principal destino Estados Unidos que se presenta como el mercado objetivo, es de destacar igualmente la participación de Ecuador con el 16% como el país contingente. (Proexport)



*Ilustración 6, Confección por país destino*

Fuente: Proexport



*Ilustración 7, Exportaciones colombianas de textil*

Fuente: Proexport

### **3.7.1 Análisis del sector donde la empresa va iniciar o dirigir el proceso de internacionalización**

Teniendo en cuenta que Indu Ropa S.A se dedica a la fabricación de confecciones para dotación industrial el sector al cual va dirigido internacionalmente son las industrias manufactureras donde las principales en Estados Unidos son los productos químicos, equipos de transporte, alimentos procesados, maquinaria industrial y equipos electrónicos, puesto que son esta clase de empresas las que principalmente demandan prendas de protección industrial para proteger a sus trabajadores frente a los riesgos profesionales implícitos en su labor.

Se puede deducir que el sector supone en promedio 25% del PIB anual y es imponente resaltar que se ha generado un cambio importante durante las últimas décadas donde se ha podido observar un crecimiento de zonas manufactureras fuera de las regiones tradicionales. ( Usa Online)

### **3.7.2 Tamaño del Mercado**

Los Estados que más demandan el producto que se está analizando para exportar por parte de la empresa Indu Ropa son: California, Texas y Nueva York, las exportaciones Colombianas han estado dirigidas en su mayoría principalmente a estos estados mencionados.

10 PRINCIPALES ESTADOS DE ESTADOS UNIDOS IMPORTADORES					
DESCRIPCIÓN PARTIDA	Pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón				
NUMERO DE PARTIDA	6203.42.10.00				
Estado	Valor importado en 2007	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011
California		348,268,557.	270,414,470.	327,251,345.	351,583,188.
Texas		287,276,479.	205,711,091.	265,621,676.	318,825,933.
New York		125,577,291.	92,909,031.	113,713,734.	127,244,581.
New Jersey		134,374,872.	94,367,512.	108,652,449.	125,457,194.
Illinois		118,124,780.	86,461,132.	108,924,629.	122,048,064.
Michigan		90,150,589.	59,748,248.	88,087,317.	104,278,123.
Pennsylvania		81,335,669.	57,899,584.	74,570,934.	89,403,665.
Louisiana		87,012,234.	43,507,655.	60,914,804.	82,651,536.
Georgia		56,510,260.	47,360,288.	60,175,994.	67,268,806.
Florida		58,203,370.	45,657,946.	56,249,593.	65,291,669.

*Ilustración 8, Principales Estados de la industria*

Fuente: Wisser

10 PRINCIPALES ESTADOS DE ESTADOS UNIDOS IMPORTADORES PRODUCTOS DE COLOMBIA					
DESCRIPCIÓN PARTIDA	Pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón				
NUMERO DE PARTIDA	6203.42.10.00				
Estado	Valor importado en 2007	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011
Texas		2,834,875.	2,846,296.	5,258,401.	8,236,060.
Florida		1,695,600.	2,291,507.	2,937,781.	3,299,521.
California		2,188,589.	1,002,776.	1,255,909.	3,008,697.
Mississippi		647,417.	1,112,386.	1,823,464.	2,489,119.
Louisiana		699,075.	576,830.	919,333.	1,689,217.
New Jersey		514,568.	289,764.	466,114.	689,879.
New York		424,010.	319,219.	360,964.	414,428.
Massachusetts		531,658.	321,201.	163,813.	365,005.
Delaware		147,571.	97,734.	70,158.	364,956.
Georgia		266,301.	200,097.	207,521.	342,047.

*Ilustración 9, Principales Estados de USA importadores de productos colombianos*

Fuente: Wisser

El perfil del comprador: Empresas pequeñas y medianas del sector de industrias manufactureras las cuales necesitan proteger a sus operarios y funcionarios de los riesgos profesionales en el momento de efectuar su labor.

### 3.8 Definición del mercado objetivo

California es el mercado objetivo ya que como se mencionó anteriormente este estado demanda en mayor volumen el producto que se escogió para exportar por parte de Indu Ropa, adicionalmente las exportaciones colombianas se han dirigido hacia ese sector. Como estados alternativos se establecerán Texas y Florida.

Para definir el segmento o nicho de mercado se hace una aproximación con los datos de los subsectores de la industria que actualmente importan prendas colombianas que se analizan en la clasificación arancelaria que se le dio al producto de la empresa.

### 3.9 Análisis de la competencia:

#### 3.9.1 Países proveedores de la partida arancelaria

Exportadores	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011
Mundo	5461354	5390716	4853119	5337264	5687005
México	1220679	1183099	1073076	1132812	1249557
Bangladesh	658574	865582	930960	1072631	1240243
China	586498	619225	933218	1129086	1057965
Viet Nam	243012	266423	253968	274516	294608

*Ilustración 10, Países proveedores partida arancelaria*

Fuente: Trademap

Los principales competidores de Colombia son México , Bangladesh y China, frente a los cuales México es quien presenta mayores volúmenes importados, efecto que se puede asociar a

que posee una reducción total de los aranceles gracias al NAFTA el cual le permite entrar al mercado con un 0% de arancel, mientras que los otros dos competidores pagan un 9%.

### 3.9.2 Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida

Nombre de la empresa: WEB , breve descripción del competidor nacional	Ciudad	Volumen	Valor FOB de los últimos años
MANUFACTURAS ECONOMICAS S.A.S.	Cali	240 unidades	10,377.42
GIL LOPERA JOHN FREDY	Medellín	50 unidades	2,016.00
C.I CONFECCIONES INDUSTRIALES PARA EXPOR	Medellín	146 unidades	2,324.20
COMERCIALIZADOR A INTERNACIONAL NATIBA C	Especial de aduanas	63 unidades	18,485.00

*Ilustración 11, Competidores exportando la misma partida arancelaria*

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

### **3.9.3 Requisitos técnicos.**

Todos los productos textiles exportados hacia Estados Unidos deben cumplir con ciertos requerimientos de etiquetado, estampado y contenido. Esta información está contenida en la Textile Fiber Products. (Federal Trade Commission)

### **3.9.4 Empaque y etiquetado.**

“La mayor parte de la legislación es promulgada por cada Estado. Debe llevar las etiquetas en inglés y en el empaque instrucciones de uso. Los productos textiles exportados deben cumplir con los requerimientos relacionados a estampado, etiquetado, contenido, etc. establecidos en la Textile Fiber Products Identification. Se requiere que los nombres genéricos y porcentajes en peso de las fibras que constituyen el textil sean listados en la etiqueta. Aquellos componentes menores al 5% deben ser listados como otras fibras”.(Federal Trade Commission)

### **3.9.5 Normas de calidad.**

“Las normas de calidad son establecidas por el sector privado son, en principio, voluntarias, si bien en muchos casos acaban siendo de cumplimiento forzoso, en la medida en que los diferentes agentes del mercado así lo exijan como requisito previo a su comercialización y como garantía de calidad. Un gran número de entidades y asociaciones privadas desarrollan normas de calidad voluntarias para determinados sectores. Esto es independiente que ya existan normas en el ámbito federal o estatal. La institución privada encargada de administrar y coordinar el sistema

voluntario de estandarización en Estados Unidos es el American National Standards Institute (ANSI)". (Luis Pantoja, 2013)

### **3.10 Posicionamiento de la Marca**

La marca no está posicionada ni registrada en Estados Unidos, con la penetración de este mercado se pretende introducir la marca del producto de una manera indirecta.

#### **3.10.1 Ventajas del producto en el mercado**

- Calidad
- Adaptación a las necesidades del cliente
- Manejo de telas inteligentes en las prendas

#### **3.10.2 Desventajas del producto en el mercado**

- Precio (Productos chinos)
- Productos similares
- No existe certificación

### 3.11 Análisis de precios

Los distribuidores son en su mayoría intermediarios o agentes locales los cuales representan los intereses comerciales de una o varias compañías en una zona determinada. Su principal aportación y la más importante de todas es el conocimiento del mercado y los clientes potenciales. Por lo general suelen tener una sala de exposición o la famosa denominada howroom, donde dan a conocer el producto a las tiendas. Éstas realizan sus pedidos y el agente lo único que hace es transmitirle al fabricante. Los representantes, por lo general, no se realizan ni tampoco se hacen cargo de los trámites de importación tampoco del cobro, lo dejan en manos de la empresa exportadora, que deberá resolver estos trámites como considere más apropiado (Proexport).

En la negociación de precios con los mayoristas el exportador no se dará por enterado acerca de sus clientes finales de su producto, debido a que por lo general son intermediarios los cuales no proporcionan esta información. (Trullas, 2008)

### 3.12 Análisis de canales

Distribuidores e importadores de prendas en algodón – Florida	Distribuidores e importadores de prendas en algodón- Texas
Bettencourt Manufacturing Inc 500 Farmers Market Road Unit 11, Fort Pierce, Florida 34982 United States	Trans Am Wholesale 4584 Ripley Bld. 10 El Paso, Texas 79922 Attn: Bill Levin

<p>Toll Free: 1 (800) 860-1737</p> <p>Tel: (772) 466-4211</p> <p>Fax: (772) 466-4212</p> <p>Email: info@trenduniforms.com</p> <p><a href="http://www.trenduniforms.com/">http://www.trenduniforms.com/</a></p>	<p>Tel: (915) 845-3434</p> <p>Fax: (915) 845-3939</p> <p>sales@transamwholesale.com</p> <p><a href="http://transamwholesale.com">http://transamwholesale.com</a></p>
<p>Central Closeout</p> <p>Forth Lauderdale, Florida</p> <p>Toll Free: (888) 265-6313 Ext 0</p> <p>Tel: (954) 391-5124 Ext 101</p> <p>Cel: (954)638-0531</p> <p>Fax: (888) 501-6344</p> <p><a href="http://www.centralcloseout.com">http://www.centralcloseout.com</a></p>	<p>Factories Connection</p> <p>2912 Blystone Lane</p> <p>Dallas, Texas 75220 United States</p> <p>Tel: 469-733-5867, Fax: 214-358-2302</p> <p>E-Mail: yung@factoriesconnection.com</p> <p><a href="http://www.wholesalecentral.com/factor0002/store.cfm">www.wholesalecentral.com/factor0002/store.cfm</a></p>
<p>Island WholeSales</p> <p>2775 NW 3rd Ave</p> <p>Miami, FL 33127</p> <p>Toll Free: 1-800 217 4571</p> <p><a href="http://www.islandwholesaler.com">http://www.islandwholesaler.com</a></p>	<p>Possible clients</p> <p>TSC Apparel</p> <p>7200 Golden Gate Dr</p> <p>Suite 100</p> <p>Houston, TX 77041</p> <p>Tel : (800) 289-5400</p> <p>Fax: (713) 466-8392</p>
<p>Zoe Life Inc/dba Zoe Apparel</p>	<p>VSRhinestones</p>

<p>27001 Us Hwy 19</p> <p>Clearwater FL 33761</p> <p>Tel: 727-277-9005</p> <p>Email: customerservice@zoeapparel.com</p> <p><a href="http://www.zoeapparel.com/">http://www.zoeapparel.com/</a></p>	<p>5111 Boyd Blvd</p> <p>Rowlett, Texas 75088</p> <p>DFW area 972-412-7300</p> <p>Fax 972-412-7301</p> <p>Toll; 866-627-2789</p> <p>Email: cs@vsrhinestones.com</p> <p><a href="http://vsrhinestones.com">http://vsrhinestones.com</a></p>
<p>Possible clients Florida</p> <p>Richard &amp; Angle Co.</p> <p>199 E FLAGLER ST 125</p> <p>Miami, FL 33131</p> <p>Tel: (786) 237 1693</p> <p><a href="mailto:richardangleco@yahoo.com">richardangleco@yahoo.com</a></p>	

*Ilustración 12, Canales de distribución*

Fuente: (Proexport)

### **3.13 Análisis de Logística**

#### **3.13.1 Aeropuertos:**

La oferta de rutas aéreas aunque es la más cara es la opción más oportuna, para la exportación ya que maneja vuelos todos los días de la semana, por otra parte cuenta con vuelos directos, al tiempo cuenta como puntos de conexión en aeropuertos internacionales ubicados en la ciudad de Panamá.

#### **3.13.2 Puertos:**

Los servicios de naviera se prestan con una constancia semanal y con una duración estimada de 10 días desde la Costa Atlántica Colombiana o de 13 días desde el puerto de Buenaventura. Los principales puertos que Colombia utiliza para exportar a los Estados Unidos son los de Los Ángeles y Long Beach (Proexport)

### 3.13.3 Logística requerida para la entrada del producto

<b>Tipo de modalidad</b>	
Aérea	<b>Bogotá - Miami : 110 USD/ Kg - Carga mínima</b>
Terrestre	n.a
Marítima	<b>Cartagena - Miami: 1000 USD Carga suelta mínima, 1175 USD Contenedor 20´</b>

*Ilustración 13, Logística de exportación*

Fuente: (Proexport)

### 3.14 Análisis de acuerdos comerciales

#### 3.14.1 Acuerdos comerciales:

Tratado de libre comercio Colombia – Estados Unidos, vigente desde el 15 de mayo del 2012.

### 3.14.2 Tratamiento arancelario y requisitos de entrada

No solo se debe tener en cuenta estos impuestos, por otra parte se aplica el impuesto sobre las ventas, también conocido como Sales and Use. Taxel cual va de 0 a 10% dependiendo de la ciudad y el Estado. Es un impuesto el cual se aplica únicamente durante la fase de venta de bienes y servicios al consumidor, este consumidor debe ser el final.

Algunos productos a comercializar se pueden ver afectados por derechos “antidumping” o compensatorios en adición a los aranceles ya estipulados de importación. Las investigaciones de los requerimientos presentadas por las compañías regionales son efectuadas por una doble instancia: por una parte el departamento de comercio, el cual investiga la existencia de dumping o subsidios y por otra parte está la Comisión de Comercio Internacional el cual es el ente cuya función es la de comprobar la existencia de daño a la industria local a causa de las importaciones objeto de dumping o subsidios. Estos derechos son decretados por el departamento de Comercio. Los derechos “antidumping” son establecidos a los productos importados los cuales son vendidos en Estados Unidos a un precio muy por debajo al denominado “valor normal”. (Proexport)

Exportadores	Arancelario (estimado) aplicado por Estados Unidos de América
Mundo	
México	0
Bangladesh	9
China	9
Viet Nam	9
Nicaragua	0
Egipto	9
Camboya	9
Pakistán	9
Indonesia	9
Sri Lanka	9
India	9
Lesoto	0
República Dominicana	0
Italia	9
Colombia	0
Guatemala	0
Haití	0
Filipinas	9
Túnez	9
Turquía	9
Malasia	9
Honduras	0
Tailandia	9

*Ilustración 14 , Arancel cobrado a la competencia*

*Fuente: Trademap*

### **3.14.3 Ferias sectoriales a nivel mundial**

Eventos de promoción: ferias y

Exposiciones nacionales y regionales

TexWorld USA

<http://www.texworldusa.com/>

Nueva York

Messe Frankfurt, Inc.

1600 Parkwood Circle, Suite 615 Atlanta, GA

30339

Tel. 770.984.8016 ext.401

Fax: 770.984.8023

Enero 18-20, 2011

Este es el mayor evento de abastecimiento en América del Norte para los compradores de prendas de vestir de tela

### 3.15 País alterno

ASPECTO	CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicadores Datos</b></li> <li><b>Macroeconómicos</b></li> </ul>	<b>ECONOMICOS</b>		
	<b>MONEDA</b>	<b>Peso Chileno</b>	
	<b>PIB US\$</b>	<b>248,585,243,788</b>	
	<b>PIB PER CAPITA US\$</b>	<b>14,394</b>	
	<b>CRECIMIENTO DEL PIB %</b>	<b>6,0% (2011)</b>	
	<b>INFLACIÓN %</b>	<b>2,8% (2011)</b>	
	<b>TIPO DE CAMBIO</b>	<b>3,7620 COP/CLP (16/11/12)</b>	
	<b>TASA DE DESEMPLEO</b>	<b>8,1% (2010)</b>	
	<b>BALANZA COMERCIAL</b>	<b>3,801,689,228.00</b>	
	<b>DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA</b>		
	<b>POBLACIÓN</b>	<b>17,200,000</b>	
	<b>RELIGIÓN</b>	<b>Católica</b>	
	<b>IDIOMA</b>	<b>Español</b>	
	<b>Español</b>		

ASPECTO	CONTENIDO	
	Inglés	
	TIPO DE GOBIERNO	República presidencial
	RIESGO PAIS	Aa3

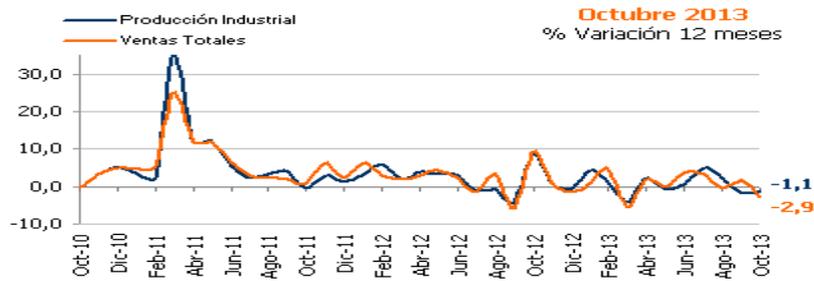
*Ilustración 15, Información país alterno*

**Fuente:** Banco Mundial

### 3.15.1 Análisis General del Sector

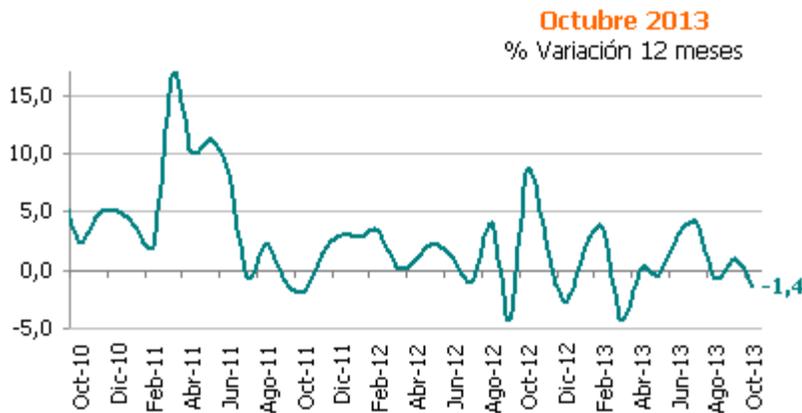
Análisis del sector donde la empresa va iniciar o dirigir el proceso de internacionalización.

El sector al que va a llegar la empresa es el mismo del país objetivo, es decir las industrias manufactureras. Como datos relevantes del sector se encuentran:



*Ilustración 16, Análisis del sector*

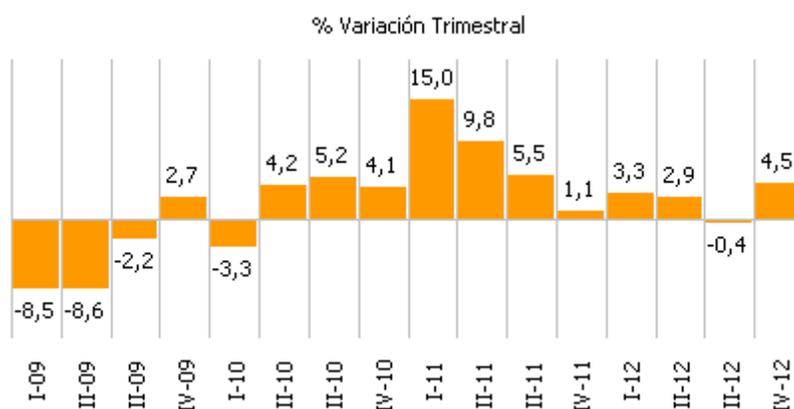
Fuente: SOFOFA



*Ilustración 17, Variación 12 meses del sector a exportar*

Fuente: SOFOFA

En las siguientes graficas se muestra una lectura económica y coyuntural de la Industria manufacturera de Chile, cuyo análisis se basa en la evolución de series históricas de indicadores sacados mensualmente correlacionados como el PIB, exportaciones, Importaciones, ocupación a nivel industrial y finalmente muestra productividad:



*Ilustración 18, Evolución histórica del sector*

Fuente: SOFOFA



*Ilustración 19, Variación historia del sector textil*

Fuente: SOFOFA

Como se puede ver en el informe del último año el sector lideró la producción industrial. Con estos resultados, para el primer semestre del 2012 la producción industrial evidencio un aumento de 3,4%. Por lo cual las ventas Industriales aumentaron en un 3,3% en igual lapso, por otra parte las ventas Internas se incrementaron en un 1,6%. Durante el semestre sobresalió el dinamismo

del sector víveres, bebidas y tabaco, con un alza de 9,3% acumulado y finalmente el sector de metalurgia con un crecimiento de 8,6% en lo relacionado con el primer semestre de 2011. (Santiago, 2012)

### **3.15.2 Tamaño del mercado**

### **3.15.3 Principales ciudades en el mercado**

Aunque la distribución en Chile puede resultar un poco difícil por las extensas distancias del país, se debe tener en cuenta que en la región citadina en donde se encuentra Santiago, está concentrada cerca del 40% del total de los habitantes país. De igual manera, los importadores, agentes o distribuidores, concentran sus labores en la capital Santiago de Chile, desde donde la mayoría realiza la tarea de distribución de los productos importados a otras regiones más alejadas como lo son el norte y sur del país. (Proexport).

### **3.15.4 Perfil del comprador**

Empresas pequeñas y medianas que debido a la naturaleza de sus labores (industrias manufactureras) requieren proteger a sus trabajadores contra los riesgos profesionales derivados de su labor en la empresa.

### 3.15.5 Definición del mercado objetivo

La ciudad de Santiago de Chile es donde más se concentran a las actividades de la industria manufacturera en Chile, es por esto que se convierte en uno de los principales mercados de interés para la empresa. En dicha ciudad se ha presentado un incremento en el número de empresas ya sea pequeñas, medianas o grandes que se dedican a actividades relacionadas con el sector de la industria manufacturera y quienes por el origen de sus labores serían unos posibles demandantes de productos de dotación de ropa de trabajo.

### 3.15.6 Temporadas de compra:

De la misma manera en que en el mercado objetivo la compra de prendas de dotación industrial se realiza entre 3 y 4 a veces en el año o durante cuando las empresas reglamentariamente tienen que ofrecer la dotación a sus trabajadores.

Exportadores	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011
Mundo	91026	93346	83525	109828	161231
China	80576	80561	72058	97061	134504
México	204	51	317	1721	6484
Colombia	1630	2905	2666	1846	3449
Zona Nep	936	865	1186	1159	3133
Bangladesh	218	341	1132	883	1745
Panamá	944	1646	907	1287	1339

*Ilustración 20, Países proveedores de la partida arancelaria*

Fuente: Trademap

Colombia es el tercer proveedor más importante para Chile, superado por México y China. Las exportaciones desde Colombia han venido aumentando significativamente. Los aranceles también se ven favorecidos al ser del 0%

Exportadores	Arancelario (estimado) aplicado por Chile
Mundo	
China	4,2
México	0
Colombia	0
Zona Nep	
Bangladesh	6
Panamá	0

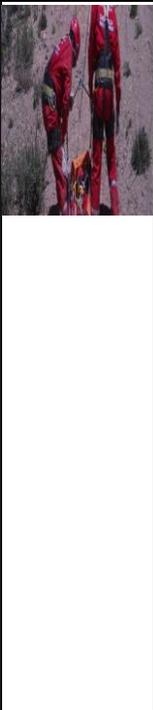
*Ilustración 21, Importancia países proveedores*

Fuente: Trademap

### 3.16 Análisis de la Competencia Local

*Tabla 18, Análisis del comprador local*

Nombre de la empresa local: breve información de la misma	Dirección	Ciudad	Principales productos y servicios que ofrecen	Página Web	Fotos

<p>RAC. Fabrican, importan y comercializan productos de seguridad industrial satisfaciendo al mercado chileno con productos de innovación</p>	<p>MANU FACTURA S RAC LTDA.  JOSE MIGUEL CARRERA 287  TEL: (56-2) 862- 0500  FAX: (56-2) 862- 0501</p>	<p>Santia go, Chile</p>	<p>Portafolio amplio en prendas y elementas de protección para diferentes tipos de trabajo</p>	<p><a href="http://www.racchile.cl/s hopcart2010/">http:// www.rac chile.cl/s hopcart2 010/</a></p>	
<p>FALCK APREM es una empresa de servicios, orientada a satisfacer las necesidades en las áreas de prevención de riesgos, control de emergencias, salud ocupacional y medio ambiente</p>	<p>La Concepción 141 of. 905 - Providencia Fono: (56- 2) 481 1780</p>	<p>Santia go, Chile</p>	<p>Uniformes y ropa de trabajo</p>	<p><a href="http://falck.com/cl_emergency/Pages/frontpage.aspx">http:// falck.co m/cl_em ergency/ Pages/fr ontpage. aspx</a></p>	

de sus clientes, a través de la entrega de servicios de calidad, profesional y ajustada a sus necesidades.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: [http://www.chileuniformes.cl/uniformes\\_industriales.html](http://www.chileuniformes.cl/uniformes_industriales.html)

### 3.16.1 Análisis de productos:



*Ilustración 22, Marcas y presentaciones del producto físico*

Fuente: Balut.com

### **3.16.2 Licencias**

No requiere

### **3.16.3 Empaque y etiquetas**

Cualquier producto que tenga como destino ser comercializado en territorio chileno debe llevar estrictamente las etiquetas en español, tanto la fecha de fabricación como de expiración de los productos, y el nombre del fabricante. Los artículos con etiqueta otro idioma tienen que ser re-etiquetados en el país de Chile antes sacarlos a la venta al mercado chileno. **(ESTUDIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS)**

## **3.17 Posicionamiento de la Marca**

Actualmente la empresa no está posicionada en el mercado chileno, aunque se ha tenido un acercamiento al mercado a través de la plataforma Inconstryen donde se realizan negocios y contactos con empresas chilenas desde la ciudad de Bogotá.

### **3.17.1 Ventajas del producto en el mercado**

- Calidad

- Diseños adaptables
- Variedad de materiales

### 3.17.2 Desventajas del producto en el mercado

- No tiene reconocimiento
- No está certificado

### 3.17.3 Análisis de Logística

Tipo de modalidad	Nombre de la empresa
Aérea	Bogotá - Santiago: 100 USD/Kg - Carga mínima
Terrestre	n.a
Marítima	Buenaventura - Valparaíso: 60 USD Carga suelta mínima, 450 USD Contenedor de 20´

*Ilustración 23, Medio de transporte y coste*

Fuente: (Proexport)

### 3.17.4 Acuerdos comerciales

Tratado de libre comercio Colombia – Chile.

### 3.17.5 Tratamiento arancelario y requisitos de entrada

Colombia goza de preferencias arancelarias pagando 0% de arancel gracias al tratado existente mencionado anteriormente.

Exportadores	Arancelario (estimado) aplicado por Chile
Mundo	
China	4,2
México	0
Colombia	0
Zona Nep	
Bangladesh	6
Panamá	0

*Ilustración 24, Preferencias arancelarias*

Fuente: Trademap

“Adicionalmente al arancel, no existen impuestos generales a las importaciones, salvo el IVA que en Chile es del 19%. Sólo existen impuestos especiales para algunos productos, como son: artículos de oro, platino o marfil, joyas, piedras preciosas o sintéticas, pieles finas, alfombras o tapices finos, casa rodantes autopropulsadas, conservas de caviar y sus sucedáneos, artículos de pirotecnia, armas de aire o gas comprimido y las bebidas alcohólicas, an-alcohólicas y sus similares. “ (PROEXPORT, 2008)

### 3.17.6 Aspectos a tener en cuenta en la negociación

Es de vital importancia mantener algún tipo de acercamiento previo con las personas que van a participar en la reunión, es de vital importancia para el negociador Chileno. Para obtener una cita se recomienda solicitarla como mínimo con dos semanas de anticipación y reconfirmar. Los chilenos son en su mayoría puntuales, aunque usted o su socio podrían llegar tarde aproximadamente por 15 minutos sin problema alguno. Por otra parte los chilenos mantienen la formalidad en todo lo que hacen, es importante dar un firme apretón de manos y en su preferencia acompañarlo dar una sonrisa. El contacto visual directo es fundamental. Siempre diríjase a su interlocutor con sus apellidos y si los tiene títulos. Se espera que tanto hombres como mujeres de negocios vestan sobria y elegantemente, no más allá de la sencillez y discreción. Es importante tener en cuenta que el clima de Chile varía ampliamente por su latitud y altitud. (inexmoda, 2010)

CALENDARIO DE EVENTOS SECTOR SEGURIDAD INDUSTRIAL			
Feria	Lugar y fecha	Perfil del evento	Información
EXPO SEGURIDAD MÉXICO 2004	CENTRO BANAMEX, Distrito Federal 21-23 abril 2004	Proveedores Internacionales de Sistemas de Seguridad Electrónica y Control de Acceso, incluye una pequeña sección de	Giprex México, S.A. de C.V. Daniel Zambrano No. 525, Col. Chepevera Monterrey, N.L., México C.P.64030 Tel. (5281) 8347-8560, Fax:) 8346-2597 <a href="mailto:informes@giprex.com">Mail:informes@giprex.com</a> <a href="http://www.giprex.com">www.giprex.com</a>

*Ilustración 25, Ferias del sector*

Fuente: estudios BID prendas de seguridad industrial

#### 4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Los funcionarios de la empresa colaboraron muy activamente en esta etapa de determinación de costos del servicio y análisis del proceso de prestación del servicio .En la planta no se encontró exceso de inventario de materiales o producto terminado.

Un 90% de órdenes de producción son entregadas a tiempo, no siendo esta la principal debilidad.

Los pedidos de los clientes llegan de uno en uno, son una variable aleatoria, independiente y discreta, con necesidades y especificaciones diferentes generando una orden de producción única. Tan pronto el cliente es atendido abandona el sistema.

Existen tiempos de producción aleatorios, con llegadas de órdenes de producción aleatorias y con diferentes requerimientos.

Lo anterior incrementa la *variabilidad*<sup>2</sup> pero no aumenta el tiempo de ciclo ni el inventario en proceso - WIP<sup>3</sup>, no se afecta el cumplimiento del tiempo de entrega ni la imagen de la empresa. La planta fabrica productos estándar.

Al aumentar el WIP (inventario en proceso) no se alarga el tiempo de ciclo y no se afectan las ventas.

Se forman colas de órdenes de trabajo retrasadas, porque  $L > M$ <sup>4</sup>, la Tasa de Llegada de clientes (L) es igual que la Tasa de Servicio (M)

No existe recriminación entre las áreas de ventas y el área de producción por las inconsistencias en la información técnica, no existe la falta de un lenguaje común para

---

<sup>2</sup>Las fluctuaciones estadísticas de todas las operaciones de un proceso y como todas las operaciones son interdependientes (*Dependencia*) y el efecto de las variaciones es acumulativo, afecta con mayor intensidad las últimas operaciones que son las más dependientes, mientras que la máxima variabilidad en las operaciones se refleja en la variabilidad total del sistema. Página 6. Tomado del libro: Simulación de Procesos con Promodel, Luis Ernesto Blanco Rivero, Editorial Escuela Colombiana de Ingenieros, colección desarrollo empresarial, primera edición 2001.

<sup>3</sup>Work In Process o Inventario en Proceso.

<sup>4</sup>L= Tasa de Llegada; M= Tasa de Servicio

comunicarse, no se generan malos entendidos y el tener que hacer supuestos que llevan a errores costosos.

La empresa tiene una estructura para calcular costos directos. Con la capacitación y la asesoría la empresa queda con una metodología y estructura formal aplicada a los productos a exportar la cual será adaptada a todas las referencias fabricadas.

La organización y manejo de la información de costos permitirá a la empresa tener información pertinente y veraz para la toma de decisiones y para las negociaciones a nivel internacional.

La calidad es una variable importante en la decisión de compra del cliente, y ésta es asegurada en cada una de las etapas del proceso de fabricación.

La empresa está completamente orientada al cliente y satisface las necesidades particulares de cada uno de ellos, tiene un departamento de ventas para la atención de los clientes actuales y la búsqueda de nuevos clientes.

La organización es flexible para adaptarse al cambio acelerado del mercado, tiene un gran interés en aprender nuevas habilidades para crear diferenciación en el mercado.

La empresa crea su riqueza proporcionando al mercado productos innovadores.

Hay un grupo de empleados permanentes que protegen la competitividad y el desarrollo de nuevos productos.

Es una organización flexible centrada en sus actividades esenciales.

Es una empresa intensiva en mano de obra e intensiva en conocimiento.

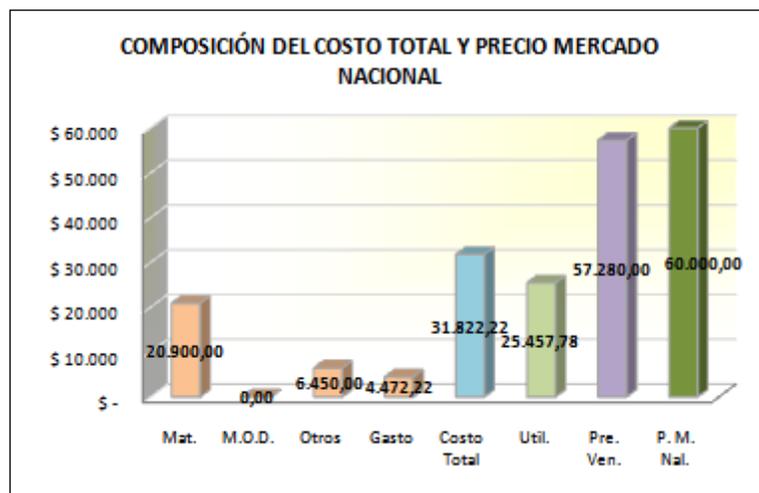
A continuación se presenta los resultados en el análisis de fabricación overoles:



*Ilustración 26, Overoles a comercializar*

Fuente: La Empresa

El precio *Exwork* es de USD\$31,99 por unidad, \$57.731,23 pesos por unidad. El precio en el mercado objetivo es de U\$40,00 el producto es competitivo, el precio es menor en U\$8,01 equivalente al 25,06%.



*Ilustración 27, Composición del costo*

Fuente: El Autor

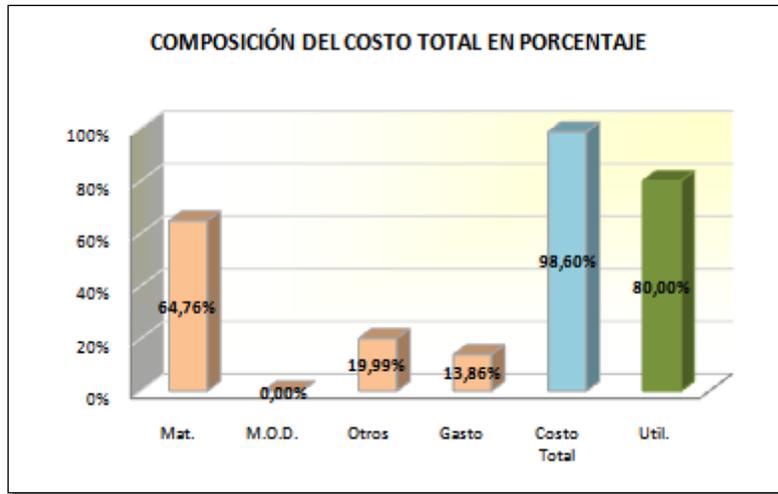


Ilustración 28, Composición del costo en porcentaje

Fuente: El Autor

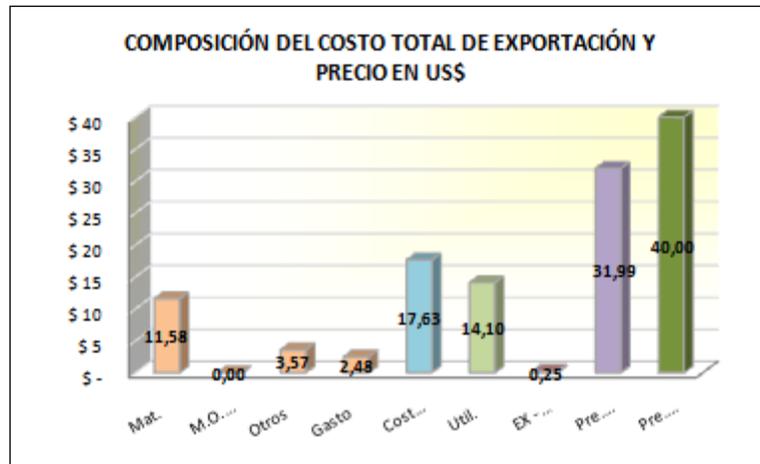
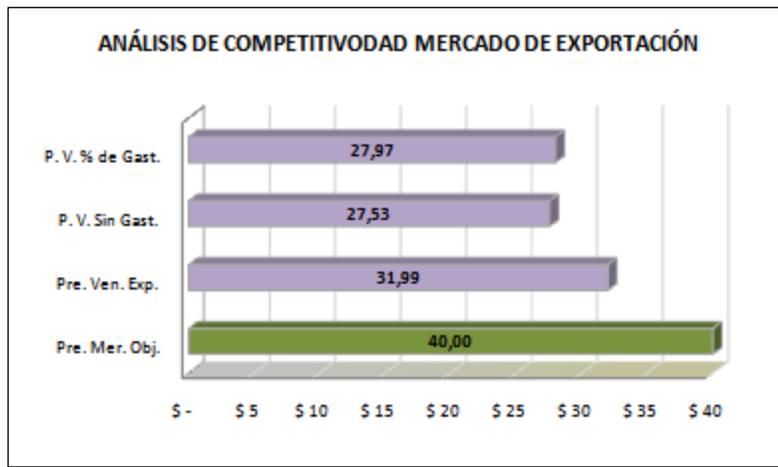


Ilustración 29, Composición del costo total en dólares

Fuente: El Autor



*Ilustración 30, Análisis de competitividad*

Fuente: El Autor

Para mantener competitivo el producto, se pueden utilizar tres (3) alternativas:

Ofrecer un precio de venta con 100% del gasto general, que asciende a U\$31,99.

Ofrecer un precio de venta con un 10% del gasto general, que asciende a U\$27,97.

Ofrecer un precio de venta sin gasto general, que asciende a U\$27,53.

El producto posee valores agregados como son: la calidad, diseño, materiales anti flama.

La capacidad productiva de la empresa es de 6.000 unidades mensuales, la actividad actual se desarrolla con cuatro (4) talleres satélites, dejando la posibilidad de incrementar la capacidad con el doble de satélites. El proceso es robusto y tiene la suficiente flexibilidad para responder al incremento de la demanda.

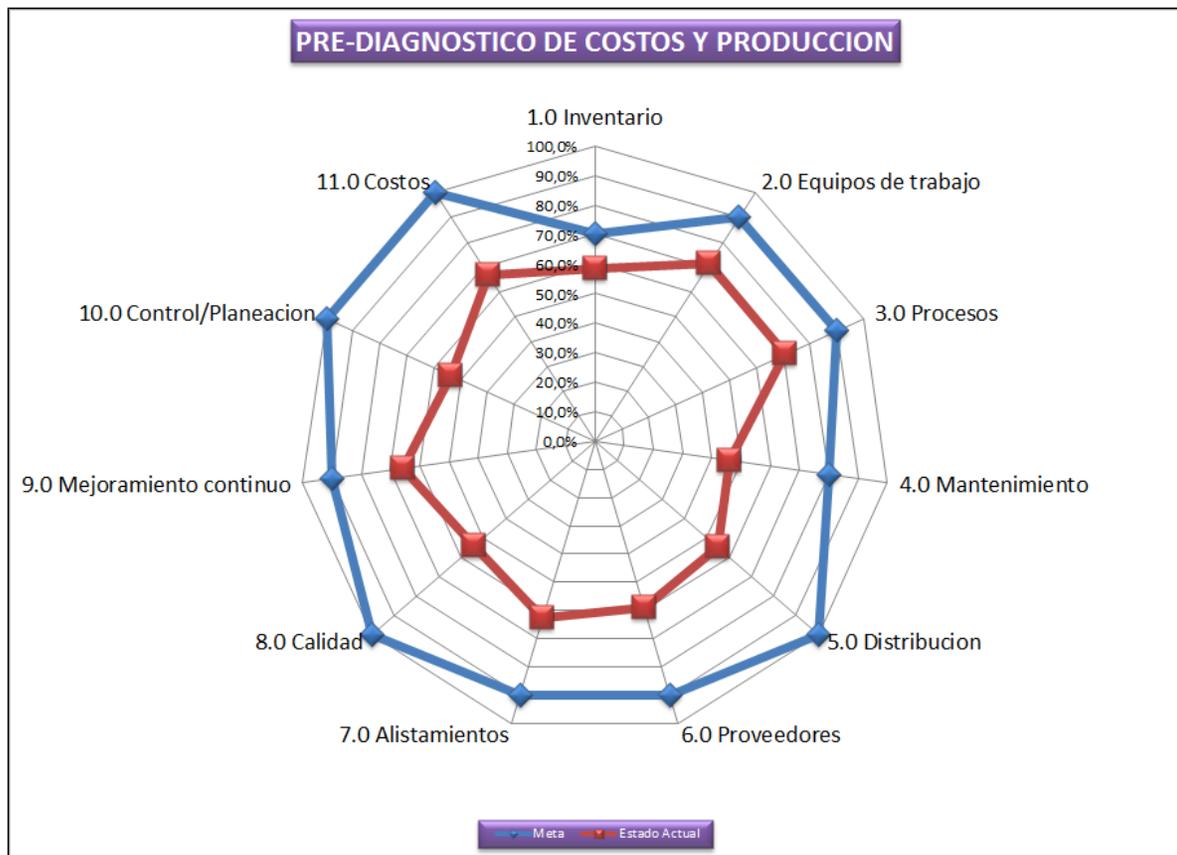
Para establecer los costos la empresa utiliza un método de costeo, calculan los costos de materiales y de mano de obra directa en forma adecuada, pero no hacen una asignación del gasto general y no se hace un análisis de sus causas, no se han definido centros de costos a los cuales asignar el gasto.

El personal administrativo tiene un entendimiento profundo de la cadena de valor, de los aspectos claves, las áreas con dificultades y han desarrollado soluciones para los problemas que implica la demanda de los clientes por productos variados, con medianos volúmenes y con plazos de entrega muy corto.

#### **4.1 Pre-diagnostico**

Permite evaluar el estado actual de la empresa en cuanto al inventario, el trabajo en equipo, los procesos, el mantenimiento y alistamiento de equipos, los proveedores, la calidad, el mejoramiento continuo, el control de planeación y costos.

La herramienta representa, en un gráfico de radar, las fortalezas y debilidades para que la empresa pueda detectar en qué área debe reforzar su actividad e iniciar actuaciones rápidas que pueden resultar decisivas en la situación actual



*Ilustración 31, Estado actual con relación a la Manufactura Esbelta*

Fuente: El autor

## 4.2 Análisis situación actual

INDUROPA LTDA., es una empresa intensiva en mano de obra, con un promedio de 60,28% que evidencia un buen manejo de la operación normal del proceso.

Resultado de la estrategia exitosa basada en atender a los clientes u ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades con el mejor producto, con las condiciones de calidad y precio del mercado y la orientación de la organización hacia el mejoramiento continuo.

Las variables mejor calificadas: trabajo en equipo 71% y procesos 71%.

La calificación obtenida por costos 67%, variable que será objeto de la asesoría

### **4.3 Perfil detallado**

Los resultados por variables dan una visión más clara y permiten reflexionar para cada uno su fortaleza o debilidad y su impacto. En todo caso el resultado corresponde al juicio crítico del consultor.

#### **4.3.1 Inventario**

Obtiene una calificación del 58%, La política de inventarios consiste en tener un nivel variable de materiales de acuerdo con el comportamiento de la demanda.

Se efectúan compras semanales y de acuerdo con la demanda de los clientes.

Como estrategia de ventas se manejan un stock de mercancías con mayor demanda en el punto de venta, para tener respuesta inmediata y generar mayor fidelidad del cliente, los demás se fabrican sobre pedido.

Existe un control de la salida de materiales y producto terminado del almacén.

Gracias al espacio en la empresa se tiene dispuesto un lugar para cada tipo de inventario: Inventario de materiales, inventario de producto terminado, inventario de mercancías y el espacio para las herramientas de trabajo.

#### **4.3.2 Trabajo en Equipo**

Con una calificación del 71%, dadas las diferentes líneas de productos, las características del proceso, la experiencia de los talleres satélites y la programación de producción, la interacción con los talleres satélites, el trabajo en equipo es necesario. La cadena de valor es la misma para los diferentes productos.

#### **4.3.3 Proceso**

Obtuvo una calificación del 71%, la producción es por demanda, la línea de producción tiene un ritmo común y está nivelada.

La capacidad instalada de la empresa por día corresponde a:

*Tabla 19. Capacidad Instalada alcanzada en 2012*

<b>Línea de productos</b>	<b>Horas al día</b>	<b>Unidades producidas</b>
Overoles	8 h/d – 194 h/mes	300 /d – 6.000 /mes

Fuente: La Empresa

La materia prima es nacional e importada.

La planta utiliza un (1) turno de trabajo, con posibilidad de expandirlo a dos (2)

La tecnología utilizada en los procesos productivos es mixta, los equipos son:

- ✓ Cortadoras
- ✓ Plancha manual
- ✓ Herramientas manuales

#### **4.3.4 Mantenimiento**

Obtiene una calificación del 46%, no existe una programación estricta de mantenimiento de equipos, pero hay un alto compromiso frente a los retrasos y pérdidas que puede generar una máquina que falle en el momento que más se necesite.

Los daños de los equipos son ocasionales y no interrumpen de forma significativa, la disponibilidad de los equipos es del 90%.

El proceso no puede causar accidentes graves.

#### **4.3.5 Distribución y Manejo**

Obtiene una calificación del 55%, se observa que en la planta y en general la empresa los espacios se aprovechan y se encuentran bien distribuidos las distancias que deben recorrer los materiales y las personas no son largas.

Los pisos no están delineados pero el espacio alrededor de las máquinas y corredores para los desplazamientos es adecuado.

La ventilación e iluminación son adecuadas, el ruido no es alto.

Los procesos y la secuencia son sencillos, lógicos y fáciles de identificar a la vista.

#### **4.3.6 Proveedores**

Obtiene una calificación del 59%, la empresa ha depurado y ha seleccionado a unos pocos proveedores (de materiales y talleres satélites) con los cuales trabaja en buenas condiciones de calidad, precio y cumplimiento. Igualmente, los proveedores manejan las cantidades y variedades de materiales e insumos requeridos.

#### **4.3.7 Alistamiento de Equipos**

Obtiene una calificación del 63%, la tecnología utilizada implica unos tiempos de alistamiento muy cortos para los equipos y tardan aproximadamente 5 minutos en hacerlo.

En general se efectúan limpiezas exhaustivas a los equipos y las áreas que tardan 10 minutos.

#### **4.3.8 Calidad**

Obtiene una calificación del 54%, el producto requiere de altos estándares por parte del cliente. La aceptación y la retroalimentación dada por los clientes son altas alrededor del 90%.

No existen controles estadísticos de la calidad de los productos.

La calidad se crea en cada proceso, es responsabilidad de los satélites y de cada operario en la empresa y se inspecciona en la fuente. El control se hace por atributos, las especificaciones que debe controlar el operario son pocas, el personal está capacitado y tiene la experiencia para mantener los procesos homogéneos.

La empresa no emplea Normas técnicas para la confección de sus productos.

La empresa no está certificada en ISO 9.000.

#### **4.3.9 Mejoramiento Continuo**

Obtiene una calificación del 66%, permanentemente la gerencia está en busca de nuevos diseños para sus productos y la modernización los procesos para mejorar la respuesta al cliente, además de pensar en la expansión de la capacidad de producción.

#### **4.3.10 Plantación y Control**

Obtiene una calificación del 54%, existe un procedimiento para generar las órdenes de trabajo el cual se respeta aproximadamente al 90%.

La planeación se realiza por medio de las órdenes de trabajo, se define la utilización de los talleres satélite, las máquinas de la empresa y los operarios, al tiempo en que se dan la salida de almacén para los materiales necesarios. La labor de producción es soportada por la gerencia. El cumplimiento de las entregas en el tiempo previsto no es un problema significativo. La gerencia está orientada a mejorar la productividad mediante la mejora continua de todos los aspectos de la empresa.

#### **4.3.11 Costos**

Obtiene una calificación del 67%, no existe una estructura formal para el cálculo de los costos que le permite a la empresa generar una cotización para el cliente de forma rápida. Esta estructura permite saber cuál es el costo directo, pero no tiene en cuenta los gastos administrativos. La empresa no conoce el margen de contribución de los productos y no conoce el punto de equilibrio.

## 4.4 Mapeo de la cadena de valor

### 4.4.1 Análisis del proceso de producción

INDUROPA LTDA., trabaja por órdenes de trabajo, de acuerdo con la demanda y con las actividades orientadas al cliente.

### 4.4.2 Chequeo de 5S<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de [gestión](#) japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en [Toyota](#) en los [años 1960](#) con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

La integración de las 5S satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

<b>Denominación</b>		<b>Concepto</b>	<b>Objetivo particular</b>
<b><u>Español</u></b>	<b><u>Japonés</u></b>		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Normalización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/5S>

Las áreas externas son adecuadas, las oficinas están arregladas de forma ordenada, con rutas de paso bien diseñadas, las paredes están limpias, existen espacios para almacenar suministros, las salas de reuniones y de descanso son adecuadas y se mantiene limpio, hay una buena ventilación e iluminación apropiadas, los puestos de trabajo son ergonómicos.

Sobre las mesas existen innecesarias pilas de papeles.

#### **4.5 Análisis del proceso de producción**

La empresa maneja un proceso orientado al mercado, por órdenes de producción, se fabrican productos de acuerdo con las necesidades del cliente.

La fabricación es limpia y las instalaciones están bien organizadas, con fuentes medidas de prevención de desperdicios, el control se hace por atributos.

Cualquiera puede decir cuándo ocurre una anomalía y se toman acciones inmediatamente para remediar las anomalías. Las especificaciones son pocas, el personal está capacitado para mantener los procesos homogéneos. No existe un control estadístico del proceso que permite saber si el proceso es capaz de cumplir con límites de especificación. Los procesos no pasan defectos a los procesos siguientes (inspección independiente) la calidad se crea en cada proceso (inspección en la fuente)

Las operaciones son sencillas y se encuentran estandarizadas, los operarios pueden desempeñar diferentes oficios con asignación flexibles de trabajo. Los picos de mercado hacen que el manejo de mano de obra sea flexible en su contratación. Existe un programa de producción semanal y diario, toda la línea de producción tiene un ritmo común. La preparación de máquinas, es muy sencilla y se realiza en cinco (5) minutos. Todos los procesos requieren

asistencia manual, la empresa es intensiva en mano de obra. La fábrica emplea especialistas externos en mantenimiento, no existe una política de mantenimiento preventivo.

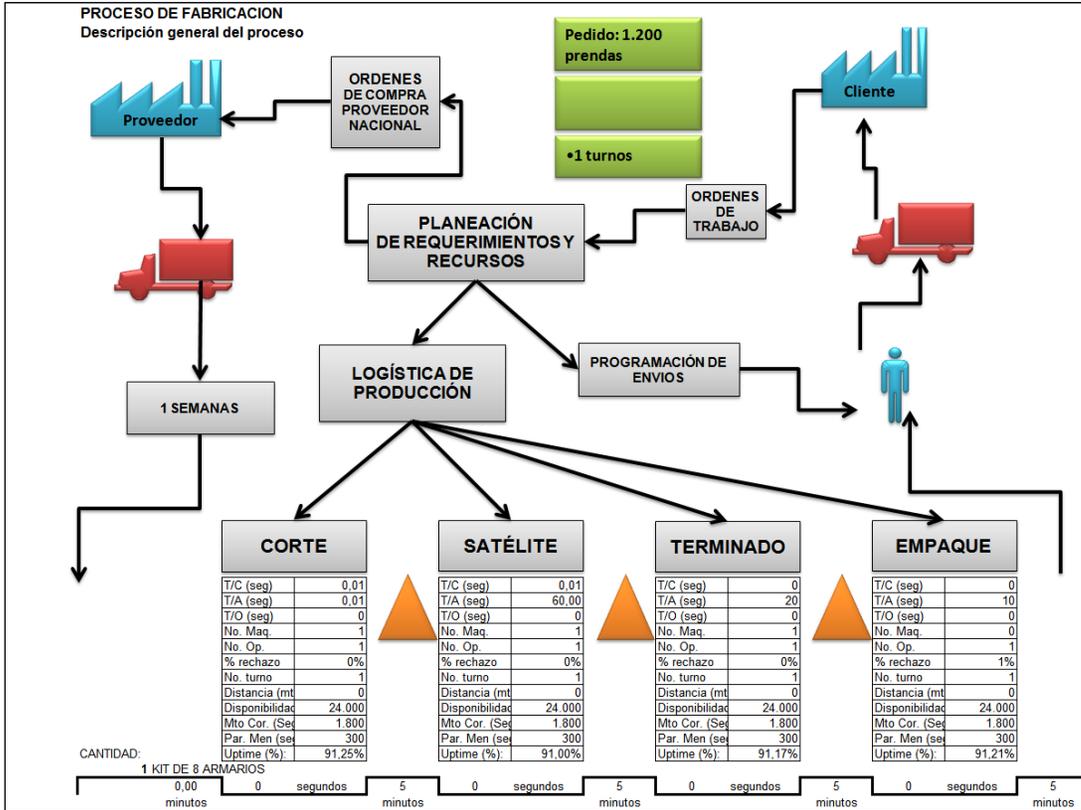


Ilustración 32, Mapa de Cadena de Valor Actual

Fuente: El Autor

#### 4.6 Ficha técnica producto a exportar.

##### 4.6.1 Identificación del producto.

El producto a exportar es el Overol de trabajo.

Tabla 20. Ficha técnica del producto

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	Overol Enterizo	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>  <b>1. MATERIAL</b> <b>Composición:</b> <b>TELA</b>  La tela de los Overoles son a base de NOMEX® IIIA que a su vez está compuesto por 92% Meta Aramida (Nomex®)	

,6% para AramidaKevlar® y 2% de fibra antiestática PBI®.

La Fibra NOMEX IIIA® cumple con las especificaciones dadas por NFPA ASTM, ATTC, etc., además de cumplir con las exigencias dadas por laboratorios UL de los Estados Unidos de América.

### **HILOS**

Los hilos con que se elaboran las costuras dobles, los fileteados y las puntadas de seguridad son a base de NOMEX®.

### **CREMALLERAS**

Las cremalleras de los overoles abren en ambas vías, los cabezotes y dientes son metálicos contramarcados y cumple con las exigencias de laboratorios certificados UL, y cumplen con las normas NFPA, ASTM correspondientes.

### **REFLECTIVO**

Los distintivos y señales con aplicaciones en la seguridad industrial, en cuanto a reflexión, refracción y resistencia al fuego repentino y al calor.

**Propiedades estéticas:**

**Apariencia:** Uniforme

**Tacto:** Suave

**Propiedades Organolépticas**

**Olor:** Neutro

**Hilo de refuerzo para extremos (superior/inferior):**

Puede usarse cualquiera de los siguientes hilos:

Algodón 100%, de 4 cabos retorcidos color.

Hilo de acrílico

Hilo de la trama: Algodón 100% (+/- 5%)

**CONFECCIÓN**

**Tejido:** Compacto con ligadura doble.

**Dimensiones:**

**Largo:** 200 a 220 +/- 2 cm.

**Ancho:** 150 a 160 +/- 5 cm.

**Extremos (superior, inferior y lateral):** Bordado con puntada "ojal abierto" con hilo de refuerzo.

### **ACABADO**

Exento de defectos en material y confección, excelente presentación.

Etiquetado colocado en la parte media del lado derecho, vista del observador.

### **PRESENTACIÓN**

En bolsa de polietileno transparente y debidamente etiquetada

### **CERTIFICACIÓN**

Opcional

### **OTRAS ESPECIFICACIONES**

Los acabados del producto deben permitir mantener sus características.

Los artículos deben ser presentados en bolsas de polietileno transparentes.

El medio de transporte empleado no deberá alterar las formas, contenidos ni características impropias que impidan al usuario cumplir con la finalidad del uso.

Descripción	Cota	Tallas				Tolerancia en milímetros
		Pequeña (S)	Mediana (M)	Larga (L)	Extra larga (XL)	
<b>Dimensiones en milímetros</b>						
Ancho de pecho	A	530	560	590	620	10
Distancia hombro a hombro	B	420	440	460	480	10
Largo de espalda	C	490	510	530	550	10
Cintura	D	420	430	440	450	10
Largo de pantalón	E	1000	1030	1060	1090	20
Tiro del pantalón	F	310	310	320	320	10
Largo manga larga	G	610	630	650	670	10
Abertura manga larga	H	150	150	150	150	10
Ancho boca manga pantalón	I	240	240	250	250	10
Ancho de pierna	J	340	340	350	350	10
Ubicación del bolsillo de pecho	K	230	230	230	230	5

Fuente: La Empresa

#### 4.7 Normas técnicas relacionadas con el producto

Normas técnicas Nacionales relacionadas con la confección de pantalones con tela tipo jean.  
NTMD 0084-A2

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos que deben cumplir la fabricación de overoles: NTMD 0272

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos que deben cumplir la fabricación de overoles con resistencia a las flamas. NTC 2260

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos que deben cumplir y los ensayos a los cuales deben someterse los pantalones informales confeccionados con telas tipo denim, y otros

tipos de telas. Esta norma también contempla los materiales con los cuales se fabrican los pantalones.

#### **4.7.1 Requisitos de los materiales**

Las telas tipo denim utilizadas para la confección de pantalones informales deben cumplir con lo indicado en la NTC 703. La tela para bolsillos debe cumplir con los requisitos indicados en la NTC 703. Los hilos utilizados para la costura de los pantalones deben ser de poliéster-algodón cuando la tela es de poliéster-algodón; de algodón o poliéster algodón para telas de algodón. Cuando la tela es de paño el hilo debe ser poliéster-algodón. Cuando se utilicen hilos de algodón éstos deben cumplir con la NTC 2089. Cuando se utilicen los hilos de poliéster algodón éstos deben cumplir con la NTC 2274.

Los cierres de cremallera utilizados en la confección se deben abrir y cerrar fácilmente sin presentar efectos de trabado (bloqueo) cuando se operan en condiciones normales de uso. Además si son metálicas, deben ser resistentes a la corrosión. Por otra parte, para estas prendas se debe utilizar un cierre metálico o un cierre de plástico que cumpla con la NTC 2512.

#### **4.7.2 Confección del overol**

Todas las costuras deben estar exentas de torcidos, pliegues, frunces y deben estar suficientemente tensionadas con el fin de evitar que se agriete, se abra o se encoja la prenda durante su uso. Además en las partes donde la costura va a tener elasticidad la puntada debe ser de cadeneta. No debe haber hilos o costuras sueltas en ninguna parte de la confección. Además las puntadas de los hilos no deben incomodar al contacto directo con la piel. Cuando la bragueta del Pantalón no lleve cierre de cremallera, el material que se utilice debe evitar que ésta se abra cuando sea necesario.

El tamaño del cierre debe estar de acuerdo con el tiro del pantalón. El ojal debe tener el tamaño adecuado del botón. Las marcas, adornos o accesorios de cualquier material que lleve la prenda no deben desteñir y deben ser adheridos a ésta con material adecuado, de tal forma que resistan los tratamientos de la prenda que la porta. El margen de la costuras debe ser como mínimo 1,0 cm.

#### **4.7.3 Empaque**

Los pantalones informales deben empacarse en cajas de cartón u otro tipo de material en un número de unidades convenido entre las partes, de tal forma que no sufran daños o deterioros durante el transporte o almacenamiento y deben ser entregados en condición limpia y seca.

#### **4.7.4 Rotulado**

Los pantalones informales contemplados en esta norma, se deben rotular de acuerdo con lo indicado en la NTC 340. Además, las tallas se deben designar según lo establecido en las NTC 1751 y 1753 según se trate de confección femenina o masculina respectivamente.

#### **4.7.5 Normas que deben consultarse**

NTC 340, Telas y confecciones. Rotulado.

NTC 1751, Factores humanos. Designación de las tallas. Confecciones para mujeres y niñas.

NTC 1753, Factores humanos. Designación de tallas. Confecciones para hombres y niños.

NTC 1947, Textiles y Confecciones. Cierres de cremallera. Ensayos de resistencia.

NTC 2089, Textiles y Confecciones. Hilos de algodón para coser.

NTC 2510, Textiles y confecciones. Botones de plástico.

NTC 2512, Textiles y confecciones. Cierres de cremallera.

NTC-ISO 2859-1, Procedimientos de muestreo para inspección por atributos.

Norma ISO 3758-2012: Código para etiquetado de conservación por medio de símbolos.

Resolución 1950 de 2009 Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones.

REPUBLICA DE COLOMBIA  MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	<b>OVEROL ENTERIZO</b>	<b>NTMD-0084-A2</b> 1 DE 22 2005-02-28
<p style="text-align: center;"><b>Prólogo</b></p> <p>La presentación de todos los sectores involucrados en el proceso de normalización técnica, está garantizada por los comités técnicos y el periodo de consulta pública, este último caracterizado por la participación del público en general.</p> <p>La norma técnica NTMD-0084-A2 fue aprobada el 2005-28-02.</p> <p>Esta norma esta sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto que responda en todo momento a las necesidades institucionales y exigencias actuales.</p> <p>A continuación se relacionan las empresas que colaboraron en el estudio de esta norma.</p> <p><b>DIRECCION DE INTENDENCIA DEL EJÉRCITO NACIONAL</b></p>		

*Ilustración 33, Norma Técnica NTMD 0084-A2*

Fuente: Los Autores

 REPUBLICA DE COLOMBIA MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	<b>OVEROL DE TRABAJO CON RESISTENCIA A LA LLAMA</b>	<b>NTMD-0272</b>
		1 de 27
		2008-12-10

**Prólogo**

La norma técnica NTMD-0272 fue aprobada el 2008-12-10.

Esta norma esta sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto que responda en todo momento a las necesidades Institucionales y exigencias actuales.

A continuación se relacionan las Empresas y Entidades que colaboraron en el estudio de esta Norma.

**JEFATURA LOGISTICA EJÉRCITO NACIONAL  
 JEFATURA DE OPERACIONES LOGÍSTICAS ARMADA NACIONAL  
 JEFATURA DE APOYO LOGISTICO FUERZA AEREA COLOMBIANA  
 FABRICA CONFECCIONES POLICIA NACIONAL  
 GRUPO CONTROL DE CALIDAD POLICIA NACIONAL  
 CENTRO NACIONAL TEXTIL DEL SENA  
 COATS CADENA**

*Ilustración 34, Norma Técnica NTMD 0272*

Fuente: Los Autores

ORDEM	SÍMBOLOS	FORMA	PROCESO	DEFINIÇÃO
1		tina	lavagem	Processo usado para limpar artigos têxteis em banho aquoso
2		triângulo	alvejamento	Processo em meio aquoso, antes, durante e depois de lavar. Pode ser: clorado, com oxigênio e com ativador de branqueamento
3		quadrado	secagem natural	processo aplicado após a lavagem para remoção do excesso de água, por secagem vertical em varal, gotejamento (escorrimento) ou secagem estendida sob o sol ou sombra
		quadrado com círculo inscrito	secagem em tambor	processo aplicado após a lavagem com intenção de remover a água residual por tratamento com ar quente em cesto rotativo
4		ferro de passar	passadoria e prensagem	Processo aplicado nos artigos têxteis para restabelecer sua forma e aparência por meio de aplicação de calor, pressão e possivelmente vapor
5		círculo	cuidado têxtil profissional	1 - limpeza a seco - por meio de tratamento em algum solvente, exceto água. 2 - limpeza a úmido - utilizando água com tecnologia especial, com detergentes e aditivos para minimizar efeitos adversos.

*Ilustración 35, Norma ISO 3758*

Fuente: Los Autores, tomado de

<http://www.sindindustria.com.br/main.jsp?lumPageId=FF8080822F08CA6A012F0D17BCF3493C&lumI=lumis.service.news.details&itemId=FF80808232C9AD530133033BAE1E06C8>

## 4.8 Calculo de costo del producto a exportar

El producto puesto en fábrica tiene un de costo de \$ 32.273,45, el costo Exworks en dólares US\$16,99<sup>6</sup>.

Tabla 21. Análisis Del Costo Total

Elementos del Costo		\$ Pesos	US\$	%
Materiales	\$	20.900,00	\$ 11,58	64,76%
Mano de Obra Directa	\$	-	\$ -	0,00%
Otros Costos	\$	6.450,00	\$ 3,57	19,99%
Gasto General	\$	4.472,22	\$ 2,48	13,86%
<b>Costo Total</b>	\$	<b>31.822,22</b>	<b>\$ 17,63</b>	<b>98,60%</b>

Cálculo de la Utilidad	
Riesgo del Sector	15,09%
Valor de Ajuste	64,91% ◀ Utilice "Buscar Objetivo", Escriba aquí el dato.
Utilidad Deseada	80,00%

Precio de Venta	\$	57.280,00	\$	31,74
Precio de la Competencia Nacional	\$	60.000,00	◀	Escriba aquí el dato.

El producto ES Competitivo. El precio ES MENOR que el precio del mercado en:		\$ 2.720,00	4,75%	Menos
---	--	-------------	-------	-------

INCOTERMS	◀ Despliegue la cortina y selecciones una de las opciones.			
EX - WORKS	\$	451,23	\$ 0,25	1,40%

Precio de Venta de Exportación	◀ Despliegue la cortina y selecciones una de las opciones.			
\$	57.731,23	\$	31,99	100,00%
-	-	-	-	-

Precio del Mercado Objetivo	\$	72.196,80	\$	40,00	◀	Escriba aquí el dato.
-----------------------------	----	-----------	----	-------	---	-----------------------

El producto ES Competitivo. El precio ES MENOR que el precio del mercado en:		\$ 8,01	25,06%	Menos
---	--	---------	--------	-------

Fuente: Los Autores

<sup>6</sup>Tasa Representativa del Mercado (TRM \$1.900)

## 4.9 Materiales

Para la elaboración del producto el costo es de \$ 20.900,00 pesos, US\$ 11,58 equivalente al 64,76% del costo total.

Tabla 22. Cálculo de Materiales

▲ LISTADO GENERAL DE MATERIALES				
MATERIALES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO	PUC
◀ Escriba aquí el dato.				7102
Dril Vulcano calidad A	m	1	\$ 7.500,00	710201
Gabardina tempo Blanca	m	1	\$ 11.470,00	710202
Gabardina tempo Color	m	1	\$ 12.470,00	710203
Popelina	m	1	\$ 4.300,00	710204
Tela Campero	m	1	\$ 13.895,00	710205
Forro en malla	m	1	\$ 4.500,00	710206
Botones	uni	1	\$ 300,00	710207
Broches	uni	1	\$ 70,00	710208
Caucho	m	1	\$ 1.000,00	710209
Cremallera larga	m	1	\$ 1.500,00	710210
Cremallera corta	uni	1	\$ 300,00	710211
Deslizador cremallera	uni	1	\$ 100,00	710212
Cinta plástica reflectiva	m	1	\$ 1.400,00	710213
Velcro	m	1	\$ 1.000,00	710214
Marquilla	uni	1	\$ 50,00	710215
Bolsa de empaque	uni	1	\$ 150,00	710216
				710217

Fuente: Los Autores

Tabla 23. Asignación del Costo de Personal

PUC	SALARIO	ADICIONAL	HORAS EXTRAS, RECARGOS, DOMINICALES Y FESTIVOS								Resultados	
			125,00%	35,00%	175,00%	175,00%	210,00%	200,00%	250,00%	Valor Total	%	
			Hora Extra Día	Recargo Nocturno	Dominical	Extra Nocturno	Domingo Recargo Nocturno	Domingo Extra Diurno	Domingo Extra Nocturno			
72	MANO DE OBRA DIRECTA	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#IDIV/0!
7201	PROCESO	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#IDIV/0!
720101											\$ -	
720102											\$ -	
720103											\$ -	
720104											\$ -	
7202	PROCESO	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#IDIV/0!
720201											\$ -	
720202											\$ -	
720203											\$ -	
720204											\$ -	
7203	PROCESO	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#IDIV/0!
720301											\$ -	
720302											\$ -	
720303											\$ -	
720304											\$ -	
7204	PROCESO	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#IDIV/0!

	OPERACIONES										Resultados	
	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO	PROCESO		
a) número de empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Días hábiles al año:	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
c) Días hábiles por mes: días hábiles al año (/) dividido 12 meses	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17
d) Horas día de trabajo efectivo: horas de trabajo día (-) menos horas im	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
e) Horas diarias de trabajo efectivo: número de operarios (*) por las hora	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
f) Total de horas trabajadas al mes: total horas trabajadas día (*) por el n	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
g) Costo fijo hora trabajada: total salarios que paga la empresa (/) dividi	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!	#IDIV/0!
<b>COSTO MINUTO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#IDIV/0!

Costos Unitario de Mano de Obra Directa		OVEROL ENTERIZO EN DRILL		ENTERIZO EN GABARDINA		ENTERIZO EN GABARDINA	
Actividad	Tiempo de Producción	Costo	%	Costo	%	Costo	%
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		0,00	\$ -	0,00%	0,00	\$ -	0,00%

Fuente: Los Autores

#### 4.10 Determinación costo de mano de obra

Trabajan de lunes a sábado ocho (8) horas diarias, el tiempo improductivo es de media hora al día. El número de días hábiles al año es de 290.

#### 4.10.1 Otros costos

En esta parte están incluidas la utilización de las máquinas, insumos y herramientas necesarias, con un costo de \$ 6.450,00 pesos, US\$ 3,57 por unidad, equivale al 19,99% del costo total.

Tabla 24. Asignación de Otros Costos

7302	USO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	Cantidad	Costo (\$)	Dep/ción Minuto			
730201	HERRAMIENTAS	1	\$ 1.000.000,00	0,56			
730202				\$ -			
730203				\$ -			
730204				\$ -			
730205				\$ -			
730206				\$ -			
730207				\$ -			
730208				\$ -			
730209				\$ -			
			\$ 1.000.000,00				
74	CONTRATOS DE SERVICIOS	Unidad de Compra	Cantidad	Costo (\$)	Consumo Unitario	\$	100%
7401				\$ 6.450,00		\$ 6.450,00	100,00%
740101	CORTE	UNI	1	\$ 450,00	1	\$ 450,00	6,98%
740102	CONFECCIÓN	UNI	1	\$ 5.500,00	1	\$ 5.500,00	85,27%
740103	ESTAMPADO	UNI	1	\$ 500,00		\$ -	-
740104	BORDADO	UNI	1	\$ 500,00	1	\$ 500,00	7,75%
740105						\$ -	-
Costos Unitario de Otros Costos de Producción							
Maquinaria	Utilización	OVEROL ENTERIZO EN DRILL		OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA BLANCA			
HERRAMIENTAS	minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
	0,0 minutos	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
Contratos de Servicios		\$ 6.450,00	100,00%	\$ 6.450,00	100,00%	\$ 6.450,00	100,00%
Insumos		\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.450,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 6.450,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 6.450,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Los Autores

#### 4.11 Gastos generales

El gasto asignado al producto es de \$ 4.472,22 pesos, US\$ 2,48 equivalente al 13,86% del total del costo total.

Tabla 25. Asignación del Gasto General

CÉDULA DE PRORRATEO FINAL			
Productos	Gasto General	Precio de Venta	Comprobación
OVEROL ENTERIZO EN DRILL	4.472,22	\$ 57.280,00	\$ -
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA BLANCA	4.944,22	\$ 75.280,00	\$ -
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA COLOR	4.210,89	\$ 78.280,00	\$ -
CHALECO INDUSTRIAL EN DRILL	4.392,22	\$ 46.638,00	\$ -
CHALECO INDUSTRIAL CON APLIQUES FLUORECENTES	4.584,89	\$ 71.000,00	\$ -
BLUSA BLANCA OFICINA EN DRILL	4.688,89	\$ 43.000,00	\$ -
BLUSA BLANCA OFICINA EN GABARDINA	4.448,00	\$ 54.000,00	\$ -
BLUSA BLANCA OFICINA EN POPELINA	4.604,21	\$ 35.500,00	\$ -
0		\$ 12.255,00	\$ -
0		\$ 12.255,00	\$ -
0		\$ 12.255,00	\$ -
0		\$ 6.127,50	\$ -

Fuente: El Autor

#### 4.12 Costo total

Asciende a U\$17,63, en pesos \$31.822,22.

Tabla 26. Resumen de los Costos Totales

Elementos del Costo	\$ Pesos	US\$	%
Materiales	\$ 20.900,00	\$ 11,58	64,76%
Mano de Obra Directa	\$ -	\$ -	0,00%
Otros Costos	\$ 6.450,00	\$ 3,57	19,99%
Gasto General	\$ 4.472,22	\$ 2,48	13,86%
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 31.822,22</b>	<b>\$ 17,63</b>	<b>98,60%</b>



Fuente: Los Autores

#### 4.13 Precio de venta

Tabla 27. Precio de venta

Cálculo de la Utilidad			
Riesgo del Sector	15,09%		
Valor de Ajuste	64,91%	◀ Utilice "Buscar Objetivo", Escriba aquí el dato.	
Utilidad Deseada	80,00%	25.457,78	14,10

INCOTERMS	◀ Despliegue la cortina y selecciones una de las opciones.		
EX - WORKS	\$ 451,23	\$ 0,25	1,40%

Precio de Venta de Exportación	◀ Despliegue la cortina y selecciones una de las opciones.		
	\$ 57.731,23	\$ 31,99	100,00%

Fuente: Los Autores

El precio de venta Exoro es de \$ 57.731,23, UD\$ 31,99. Calculado con un margen de utilidad del 80%

#### 4.14 Margen de contribución y punto de equilibrio

La contribución marginal es de 52,25%, equivalente a \$29.930,00, generando un punto de equilibrio en pesos de \$27.198.000 al mes y en unidades de 648 unidades.

Tabla 28. Cálculo del Margen de Contribución y del Punto de Equilibrio

Productos	Unidades Vendidas o Planeadas	Ingreso Total	Mezcla de Mercado		Margen de Contribución	
			En Unidades	En Ingreso	En Dinero	En %
OVEROL ENTERIZO EN DRILL	1	57.280,00	14,29%	13,46%	29.930,00	52,25%
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA BLANCA	1	75.280,00	14,29%	17,69%	38.402,00	51,01%
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA COLOR	1	78.280,00	14,29%	18,40%	39.002,00	49,82%
CHALECO INDUSTRIAL EN DRILL	1	46.638,00	14,29%	10,96%	25.120,22	53,86%
CHALECO INDUSTRIAL CON APLIQUES FLUORECENTES	1	71.000,00	14,29%	16,69%	36.140,44	50,90%
BLUSA BLANCA OFICINA EN DRILL	1	43.000,00	14,29%	10,11%	23.800,00	55,35%
BLUSA BLANCA OFICINA EN GABARDINA	1	54.000,00	14,29%	12,69%	28.448,00	52,68%
BLUSA BLANCA OFICINA EN POPELINA	0	0,00	-	-	21.420,00	60,34%
	0	0,00	-	-	5.805,00	47,37%
	0	0,00	-	-	5.805,00	47,37%
	0	0,00	-	-	5.805,00	47,37%
	0	0,00	-	-	-322,50	-5,26%
<b>Empresa</b>	<b>7</b>	<b>425.478,00</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>259.355,17</b>	<b>51,47%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE INGRESO</b>						
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>P.E. en Pesos \$</b>				
\$	14.000.000,00	\$	27.198.945,33			
	51,47%					
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO</b>						
\$	259.355,17	\$	21.612,93			
	12					
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE UNIDADES</b>						
<b>P.E. en Unidades</b>						
\$	14.000.000,00	\$	648			
\$	21.613					

Fuente: El Autor

#### 4.15 Propuesta de mejoras

Para el mejoramiento del modelo de costos que utiliza la empresa, se incluyó un procedimiento para la asignación de los gastos administrativos a los productos, además permita organizar la empresa por centros de costos y analizar las causas de cada uno de los componentes del gasto para encontrar ineficiencias, logrando ahorros y aumentando la productividad.

Para el cálculo de los gasto se desarrolló la siguiente plataforma

Tabla 29. Asignación del Costo de Materiales

LISTADO GENERAL DE MATERIALES					OVEROL ENTERIZO EN DRILL					
MATERIALES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO	PUC	PUC	MATERIALES	CONSUMO UNITARIO	UNIDAD DE CONSUMO	COSTO UNITARIO	%
◀ Escriba aquí el dato.				7102	7102	◀ Escriba aquí el dato.			\$ 20.900,00	100,00%
Dri Vulcano calidad A	m	1	\$ 7.500,00	710201	710201	Dri Vulcano calidad A	2,4	m	\$ 18.000,00	86,12%
Gabardina tempo Blanca	m	1	\$ 11.470,00	710202	710209	Caucho	0,3	m	\$ 300,00	1,44%
Gabardina tempo Color	m	1	\$ 12.470,00	710203	710210	Cremallera larga	1	m	\$ 1.500,00	7,18%
Popelina	m	1	\$ 4.300,00	710204	710211	Cremallera corta	2	uni	\$ 600,00	2,87%
Tela Campero	m	1	\$ 13.895,00	710205	710212	Deslizador cremallera	3	uni	\$ 300,00	1,44%
Ferro en malla	m	1	\$ 4.500,00	710206	710215	Marquilla	1	uni	\$ 50,00	0,24%
Botones	uni	1	\$ 300,00	710207	710216	Bolsa de empaque	1	uni	\$ 150,00	0,72%
Broches	uni	1	\$ 70,00	710208	-	-	-	-	\$ -	-
Caucho	m	1	\$ 1.000,00	710209	-	-	-	-	\$ -	-
Cremallera larga	m	1	\$ 1.500,00	710210	-	-	-	-	\$ -	-
Cremallera corta	uni	1	\$ 300,00	710211	-	-	-	-	\$ -	-
Deslizador cremallera	uni	1	\$ 100,00	710212	-	-	-	-	\$ -	-
Cinta plástica reflectiva	m	1	\$ 1.400,00	710213	-	-	-	-	\$ -	-
Velcro	m	1	\$ 1.000,00	710214	-	-	-	-	\$ -	-
Marquilla	uni	1	\$ 50,00	710215	-	-	-	-	\$ -	-
Bolsa de empaque	uni	1	\$ 150,00	710216	-	-	-	-	\$ -	-
				710217	-	-	-	-	\$ -	-

Fuente: los Autores

Tabla 30. Asignación del Costo de Personal

PUC			HORAS EXTRAS, RECARGOS, DOMINICALES Y FESTIVOS									Resultados	
			SALARIO	ADICIONAL	125,00% Hora Extra Día	35,00% Recargo Nocturno	175,00% Domingal	175,00% Extra Nocturno	210,00% Domingo Recargo Nocturno	200,00% Domingo Extra Diurno	250,00% Domingo Extra Nocturno	Valor Total	%
72	MANO DE OBRA DIRECTA	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#DIV/0!
7201	PROCESO	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#DIV/0!
720101												\$ -	
720102												\$ -	
720103												\$ -	
720104												\$ -	
7202	PROCESO	\$ -	\$ -	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -	#DIV/0!
720201												\$ -	
720202												\$ -	
720203												\$ -	
OPERACIONES													
a) número de empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Dias hábiles al año	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
c) Dias hábiles por mes: días hábiles al año (/) dividido 12 meses	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17	24,17
d) Horas día de trabajo efectivo: horas de trabajo día (-) menos horas im	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
e) Horas diarias de trabajo efectivo: número de operarios (*) por las horas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
f) Total de horas trabajadas al mes: total horas trabajadas día (*) por el n	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
g) Costo fijo hora trabajada: total salarios que paga la empresa (/) dividido	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>COSTO MINUTO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
Costos Unitario de Mano de Obra Directa													
Actividad		OVEROL ENTERIZO EN DRILL			ENTERIZO EN GABARDINA			ENTERIZO EN GABARDINA			HALECO INDUSTRIAL EN DRILL		
PROCESO	minutos	Costo	%	Costo	%	Costo	%	Costo	%	Costo	%	Costo	%
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESO	minutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		0,00	\$ -	0,00%	0,00	\$ -	0,00%	0,00	\$ -	0,00%	0,00	\$ -	0,00%

Fuente: los Autores

Tabla 31. Otros Costos de Producción

LISTADO GENERAL DE INSUMOS							
PUC		UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO	CONSUMO UNITARIO	COSTO UNITARIO	%
73	COSTOS INDIRECTOS					\$ 6.450,00	100%
7301	INSUMOS					\$ -	0,00%
730101						\$ -	-
730102						\$ -	-
730103						\$ -	-
730104						\$ -	-
730105						\$ -	-
730106						\$ -	-
730107						\$ -	-
730108						\$ -	-
730109						\$ -	-
730110						\$ -	-
730111						\$ -	-
730112						\$ -	-
730113						\$ -	-
730114						\$ -	-
730115						\$ -	-
730116						\$ -	-
730117						\$ -	-
730118						\$ -	-
730119						\$ -	-
730120						\$ -	-
7302	USO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	Cantidad	Costo (\$)	Dep/ción Minuto			
730201	HERRAMIENTAS	1	\$ 1.000.000,00	0,56			
730202						\$ -	-
730203						\$ -	-
730204						\$ -	-
730205						\$ -	-
730206						\$ -	-
730207						\$ -	-
730208						\$ -	-
730209						\$ -	-
			\$ 1.000.000,00				
74	CONTRATOS DE SERVICIOS	Unidad de Compra	Cantidad	Costo (\$)	Consumo Unitario	\$ 6.450,00	100%
7401						\$ 6.450,00	100,00%
740101	CORTE	UNI	1	\$ 450,00	1	\$ 450,00	6,98%
740102	CONFECCIÓN	UNI	1	\$ 5.500,00	1	\$ 5.500,00	85,27%
740103	ESTAMPADO	UNI	1	\$ 500,00		\$ -	-
740104	BORDADO	UNI	1	\$ 500,00	1	\$ 500,00	7,75%
740105						\$ -	-
Costos Unitario de Otros Costos de Producción							
Maquinaria		Utilización	OVEROL ENTERIZO EN DRILL		OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA BLANCA		
HERRAMIENTAS	minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
	0,0 minutos		\$ -	-	\$ -	-	-
Contratos de Servicios			\$ 6.450,00	100,00%	\$ 6.450,00	100,00%	100,00%
Insumos			\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	0,00%
<b>TOTAL</b>			\$ 6.450,00	100,00%	\$ 6.450,00	100,00%	100,00%

Fuente: los Autores

Tabla 32. Asignación del Gasto General

CONDUCTORES DEL GASTO				
CENTROS DE COSTOS	Superficie Ocupada (m²)	Número de Empleados Administrativos	Equipos de oficina Alquilados	Total Empleados
	Producción	10,00%	1	1
Almacén	10,00%	2	2	2
Compras	10,00%	3	3	3
Mercadeo y Ventas	10,00%			
Diseño, Investigación y Desarrollo	10,00%	5	5	5
Mantenimiento	10,00%	6	6	6
Contabilidad	10,00%	7	7	7
Sistemas	10,00%	8	8	8
Dirección Administrativa	10,00%	9	9	9
Gerencia General	10,00%	10	10	10
Impuestos				
Financieros				
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>61</b>

CÉDULA DE PRORRATEO PRIMARIO					
P.U.C.	ANÁLISIS HORIZONTAL	#DIV/0!	Producción	Almacén	Compras
			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
5	GASTOS GENERALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5105	Gastos de personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510503	Salario integral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510506	Sueldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510512	Jornales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510515	Horas extras y recargos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510518	Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510521	Viáticos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510524	Incapacidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510527	Auxilio de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510530	Cesantías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510533	Intereses sobre cesantías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510536	Prima de servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510539	Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510542	Primas extralegales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510545	Auxilios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510548	Bonificaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510551	Dotación y suministro a trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510554	Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510557	Cuotas partes pensiones de jubilación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510558	Amortización cálculo actuarial pensiones de jubilación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510559	Pensiones de jubilación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510560	Indemnizaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510561	Amortización bonos pensionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510562	Amortización títulos pensionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510563	Capacitación al personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510566	Gastos deportivos y de recreación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510568	Aportes a administradoras de riesgos profesionales, ARP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510569	Aportes a entidades promotoras de salud, EPS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510570	Aportes a fondos de pensiones y/o cesantías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510572	Aportes cajas de compensación familiar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510575	Aportes ICBF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510578	SENA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510581	Aportes sindicales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510584	Gastos médicos y drogas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510595	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

CÉDULA DE PRORRATEO FINAL				
Productos	Gasto General	Precio de Venta	Comprobación	
JEAN FEMENINO		\$ 43.565,82	\$ -	◀ Utilice "Buscar C
0		\$ 7.973,48	\$ -	
0		\$ 7.973,48	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 13.163,51	\$ -	
0		\$ 6.581,75	\$ -	

Fuente: los Autores

Se desarrolló una rutina para calcular el punto de equilibrio de la empresa.

Tabla 33. Cálculo de Punto de Equilibrio

Productos	Unidades Vendidas o Planeadas	Ingreso Total	Mezcla de Mercado		Margen de Contribución	
			En Unidades	En Ingreso	En Dinero	En %
OVEROL ENTERIZO EN DRILL	1	57.280,00	12,50%	12,43%	29.930,00	52,25%
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA BLANCA	1	75.280,00	12,50%	16,33%	38.402,00	51,01%
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA COLOR	1	78.280,00	12,50%	16,98%	39.002,00	49,82%
CHALECO INDUSTRIAL EN DRILL	1	46.638,00	12,50%	10,12%	25.120,22	53,86%
CHALECO INDUSTRIAL CON APLIQUES FLUORECENTES	1	71.000,00	12,50%	15,40%	36.140,44	50,90%
BLUSA BLANCA OFICINA EN DRILL	1	43.000,00	12,50%	9,33%	23.800,00	55,35%
BLUSA BLANCA OFICINA EN GABARDINA	1	54.000,00	12,50%	11,71%	28.448,00	52,68%
BLUSA BLANCA OFICINA EN POPELINA	1	35.500,00	12,50%	7,70%	21.420,00	60,34%
-	0	0,00	-	-	5.805,00	47,37%
-	0	0,00	-	-	5.805,00	47,37%
-	0	0,00	-	-	5.805,00	47,37%
-	0	0,00	-	-	-322,50	-5,26%
<b>Empresa</b>	<b>8</b>	<b>460.978,00</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>259.355,17</b>	<b>51,47%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE INGRESO</b>						
<b>COSTOS FIJOS</b>					<b>P.E. en Pesos \$</b>	
\$	51,47%	-			\$	-
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO</b>						
\$	12	259.355,17			\$	21.612,93
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS DE UNIDADES</b>						
\$		-			<b>P.E. en Unidades</b>	
\$		21.613				0
<b>DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
Productos	Mezcla en Unidades	P.E. en Términos de Unidades	Mezcla en Ingreso	P.E. en Términos de Ingresos		
OVEROL ENTERIZO EN DRILL	12,50%	0	12,43%	0,00		
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA BLANCA	12,50%	0	16,33%	0,00		
OVEROL ENTERIZO EN GABARDINA COLOR	12,50%	0	16,98%	0,00		
CHALECO INDUSTRIAL EN DRILL	12,50%	0	10,12%	0,00		
CHALECO INDUSTRIAL CON APLIQUES FLUORECENTES	12,50%	0	15,40%	0,00		
BLUSA BLANCA OFICINA EN DRILL	12,50%	0	9,33%	0,00		
BLUSA BLANCA OFICINA EN GABARDINA	12,50%	0	11,71%	0,00		
BLUSA BLANCA OFICINA EN POPELINA	12,50%	0	7,70%	0,00		
-	0	-	-	-		
-	0	-	-	-		
-	0	-	-	-		
-	0	-	-	-		
Punto de Equilibrio	<b>Totales</b>	<b>0</b>				<b>0</b>
<b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>						
	Volumen Planeado de ventas	P.E. en Términos de Unidades	Diferencia	Diferencia en %		
Productos	8	0	8	100,00%		
Ingreso	460.978	0	460.978	100,00%		
<b>PROBABILIDAD DE ALCANZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
MESES	Unidades Vendidas		Frecuencia	Frecuencia Relativa		
enero			0	#DIV/0!		
febrero			0	#DIV/0!		
marzo			0	#DIV/0!		
abril			0	#DIV/0!		
mayo			0	#DIV/0!		
junio			0	#DIV/0!		
julio			0	#DIV/0!		
agosto			0	#DIV/0!		
septiembre			0	#DIV/0!		
octubre			0	#DIV/0!		
noviembre			0	#DIV/0!		
diciembre			0	#DIV/0!		
Media	0		0	#DIV/0!		
Desviación Estándar	#DIV/0!					
Distribución Normal	#DIV/0!					
◀ Probabilidad de alcanzar el <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						

Fuente: los Autores

#### 4.16 Plan de Mercadeo

El presente *Plan de Mercadeo* fue desarrollado por **INDU-ROPA LTDA**, bajo los lineamientos y orientación del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial, CIDEM, dentro de su programa bandera Expopyme Innova.

El Plan está considerado para el periodo comprendido del año **2013**; siendo una resultante del análisis del Análisis del Perfil Estratégico (APE) de la compañía, teniendo en cuenta el potencial del mercado bajo condiciones actuales, los principales competidores y las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

En consecuencia, el Plan se encuentra estructurado bajo cuatro (4) fases, que son entre ellas consecutivas y complementarias:

- I. Análisis de competitividad – Principales Competidores
- II. Análisis del Mercado
- III. Estrategias del Mix de Mercadeo
- IV. Recomendaciones del Consultor

La primera fase comprende la revisión del análisis del entorno, con lo cual se establece una clara posición frente a las condiciones de la competencia.

La segunda fase desarrolla el análisis del mercado, iniciando con la *Segmentación del mercado* y la determinación del *Mercado (s) meta*, para con base en ello establecer los objetivos o metas con miras al año **2013** y la proyección a los tres (3) años siguientes.

Esta fase incluye, complementariamente, la determinación del *Posicionamiento* de la compañía, aspecto sobre el cual se seleccionó la empresa outsourcing para diseñar y/o actualizar la imagen corporativa, dejando como constancia el *Manual de Imagen Corporativa* de **INDU-ROPA LTDA**

La tercera fase comprende, en consecuencia, el planteamiento de las estrategias nacionales e internacionales, cada una con una descripción de las variables del *Mix de Mercadeo*, las cuales

responden a las condiciones estratégicas planteadas en las fases anteriores y están organizadas por:

- i. Estrategias nacionales e internacionales
- ii. Acciones Producto
- iii. Acciones Precio
- iv. Acciones Canal de Distribución
- v. Acciones Comunicación
  - a. Publicidad
  - b. Relaciones Públicas
  - c. Actividades promocionales
- vi. Cronograma de aplicación de las acciones del Mix
- vii. Presupuesto requerido para la aplicación de dichas estrategias

El Plan de Mercadeo finaliza con los comentarios y recomendaciones del Consultor asignado por el CIDEM para la fase del Plan de Mercadeo.

#### **4.16.1 Presupuesto de ventas años 2013 –2016**

Con base en los resultados parciales del ejercicio actual en INDU-ROPA LTDA (**corte a diciembre de 2012**) y considerando las condiciones de competitividad y el mercado seleccionado, se hizo un análisis de los resultados obtenidos en los años anteriores, utilizando los datos recopilados.

Los determinantes para los resultados obtenidos en los años anteriores fueron:

1. Consecución de nuevos contratos

2. Permanencia de algunos clientes
3. Capacidad de diseño de las dotaciones especiales

En razón con lo anterior, los supuestos para el establecimiento de las proyecciones de ventas son:

1. Apertura de mercado a nuevas ciudades
2. Participación en licitaciones de mayor tamaño
3. Buscar distribuidores en otras ciudades del país

#### 4.16.2 Referentes internacionales

INDU-ROPA LTDA, para mejorar su competitividad y posicionamiento, analizó el caso de la empresa GALWOLKER, ubicada en distintos países de América, Europa y Asia líder (mundial) en el mercado encontrando lo siguiente:

*Tabla 34. Referencias internacionales*

ASPECTOS	INDU-ROPA LTDA	GALWOLKER
Gestión tecnológica	La empresa implementa una tecnología básica en sus procesos, la gestión por aumentar la tecnología en sus procesos es escasa.	La empresa está a la vanguardia de avances tecnológicos para la implementación de nuevos procesos más eficaces y de calidad.
Gestión	Dentro de la empresa no hay algún tipo de estrategia definida, en ningún	La empresa utiliza diferentes tipos de estrategias en todos los

estratégica	campo de la organización. A excepción de bajos precios en pujas por licitaciones, manteniendo una buena calidad del producto	campos, Tiene plantas de producción a nivel mundial, lo que refleja el fruto de sus estrategias, generando una alta demanda.
Gestión comercial	La empresa no tiene una gestión clara en procesos comerciales, utiliza procesos muy básicos como tarjetas y algunos folletos. Provee productos a algunas empresas del sector dando a conocer sus productos.	Utiliza distintos procesos de comercialización, es referencia en el sector por lo que utiliza bastante la web para darse a conocer y realizar ventas. Por otra parte es proveedor de grandes distribuidores del sector.

Fuente: La Empresa

#### 4.17 Alianzas internacionales posibles

Al analizar los actores y grupos de actores del mercado que quiere penetrar INDU-ROPA LTDA, se ha evidenciado varias oportunidades de alianzas con actores complementarios y/o clusters existentes:

1. Treck S.A. es una empresa orientada principalmente al rubro de la Seguridad Industrial, específicamente Calzado de Seguridad, Elementos de Protección Personal, Ropa de Trabajo e Instrumentos. La Casa Matriz se encuentra ubicada en Santiago, en un área de 10.000 m<sup>2</sup>, en los que funcionan la Fábrica de Cascos, de Botas y de Calzado Industrial; además de nuestra Bodega Central, Sala de Ventas y Oficinas Centrales.(TRECK)

2. MSA de Chile Ltda.MSA es una empresa totalmente comprometida con la protección de la salud y la seguridad de nuestros clientes, que dedica innumerables horas al desarrollo, ensayo y

evaluación de sus productos para garantizar la consecución de sus objetivos. Nuestra empresa fue fundada en el año 1914 con unos humildes comienzos y, desde entonces, ha crecido hasta contar con más de 5.000 empleados en todo el mundo, protegiendo a trabajadores en más de 140 países. Pero nunca hemos olvidado quienes somos o para quien trabajamos: nuestros clientes. Su satisfacción y su seguridad constituyen nuestros objetivos principales, día tras día. (MSA)

1. Jaime Celume y Compañía Limitada, JACEL LTDA. Es una empresa chilena con 25 años de trayectoria dedicados a la importación, representación, fabricación, distribución y comercialización de Artículos de Seguridad Industrial y Elementos de Protección Personal. Tenemos presencia en 5 importantes ciudades de nuestro país: Santiago, Valparaíso, Talca, Concepción y Puerto Montt.

Formamos parte de un grupo de empresas (JPS) que reúne también a Segurycel, Proseg y Sim-sa, siendo en Chile el grupo de empresas especializadas con mayor experiencia, servicios y cobertura. Desde su fundación en 1986, se ha ganado el aprecio y respeto de miles de Clientes a lo largo de todo el territorio nacional, debido a que ha sido fiel a su política de servicio al Cliente, stock permanente y precios competitivos.(Jacel LTDA)

#### 4.18 Posicionamiento

De acuerdo con los elementos vistos anteriormente, el posicionamiento, o atributo diferenciador que **INDU-ROPA LTDA** reforzará dentro del Plan de Mercadeo, estará cimentado en:

Creación del Manual de Identidad Corporativa

Calidad de los productos

Con base en estos aspectos y con el apoyo del CIDEM, **INDU-ROPA LTDA** llevó a cabo la convocatoria a varias empresas consultoras de Imagen Corporativa para desarrollar técnicamente

este rubro y, dejar como apoyo a las comunicaciones actuales y futuras de la empresa, el Manual de Imagen Corporativa de **INDU-ROPA LTDA.**

En este orden de ideas, se encuentra en un proceso de selección de proveedor quien deberá entregar en el mes de **Junio** el manual citado.

#### **4.19 Estrategias y Mix Mercadeo**

A continuación se presentan las estrategias propuestas para cada uno de los elementos del Mix de Mercadeo. Al final de este punto se detallará, de manera general, el tiempo de aplicación de las actividades propuestas.

Tabla 35. Estrategias de internacionalización

Estrategia	Desarrollo	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	Responsable
Comunicación	Selección agencia para creación del Manual de Identidad	■														Gerente
	Aprobación del Manual de Identidad Corporativa			■												
	Revisión de lo que requiere ser cambiado				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Utilización del manual corporativo															
Definir canales de venta y distribución	Definir nuevos canales de ventas	■	■													Gerente
	Crear la base de datos de clientes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Seguimiento a clientes perdidos de otras ciudades															
Producto	Inventario y definir políticas de pedido	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente
	Análisis por referencia del inventario															
Servicio al cliente	Realizar encuestas de satisfacción de clientes			■						■						Gerente
	Encuesta de necesidades del cliente		■						■							
	Seguimiento a reclamos de calidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Fortalecer socios estratégicos internacionales	Organizar base de datos de posibles distribuidores														■	Gerente
	Acercamiento con cada uno de ellos															
	Establecer modelo de contrato de distribución															
	Negociación con cada uno de ellos															
	Envío de información de la empresa y los posibles productos a enviar															
	Formalización del contrato con los distribuidores seleccionados															
	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores															
Apertura mercado Objetivo, Alternativo y Contingente	Organizar agenda comercial														■	Gerente
	Visita al país															
	Visitas a nuevos clientes potenciales															
	Seguimiento a visitas															

Fuente: La Empresa

Tabla 36. Mix Producto

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1				
	2	Puesta en funcionamiento de la nueva área comercial Definir estrategia de comunicación Efectuar el inventario y análisis de movimiento de cada referencia			
	3	Diseño de estrategias de servicio al cliente			
	4	Ofrecer el producto en otras ciudades del país			
2014	1	Estrategias de producto en cuanto a diseño e innovación			
	2	Ofrecer el producto en otras ciudades del país			
	3				
	4		Exploración y apertura de nuevos mercados		
2015	1	Análisis de tendencias en cuanto a dotación industrial			
	2	Ofrecer el producto en otras ciudades del país	Análisis de requerimientos de empaque y embalaje		
	3				
	4				

Fuente: El autor

Tabla 37. Mix Precios

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1				
	2	Creación de listas de precios conforme al tipo de canal y sistema de distribución a partir de políticas claras			
	3	Seguimiento a precios en el mercado Negociación de precios con proveedores			
	4				
2014	1	Revisión de listas de precios y actualizar			
	2	Negociación de precios con distribuidores y proveedores			
	3	Seguimiento a precios en el mercado			
	4				
2015	1	Revisión de listas de precios y actualizar	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad		
	2	Negociación de precios con distribuidores y proveedores			
	3	Seguimiento a precios en el mercado			
	4				

Fuente: El autor

Tabla 38. Mix Distribución

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1				
	2	Consecución de posibles distribuidores Análisis de cada uno de ellos Ver posibles condiciones comerciales Hacer negociaciones con nuevos distribuidores Revisión del punto de venta			
	3	Seguimiento a los nuevos distribuidores			
	4	Seguimiento a las ventas			
2014	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores			
	2				
	3	Seguimiento a cada uno de los distribuidores			
	4	Analizar nuevos canales de distribución por ejemplo a través de catálogos o por internet			
2015	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores			
	2				
	3	Seguimiento a cada uno de los distribuidores			
	4	Analizar nuevos canales de distribución	Definición de distribuidores en el país		

Fuente: El autor

Tabla 39. Mix Comunicación

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1	Definición de requerimiento de catálogos, avisos y tarjetas			
	2	Cotización y compra de los mismos			
	3	Revisión y actualización a la página WEB			
	4	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas Revisar la posibilidad de participar en ferias especializadas como la de construcción, Asocreto y demás			
2014	1	Definición de requerimiento de catálogos			
	2	Cotización y compra de los mismos			
	3	Revisión a la página WEB			
	4	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas Revisar la posibilidad de participar en ferias especializadas en Colombia y otros países como la de construcción, Asocreto y demás			
2015	1	Definición de requerimiento de catálogos			
	2	Cotización y compra de los mismos			
	3	Revisión a la página WEB			
	4	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas Revisar la posibilidad de participar en ferias especializadas en Colombia y otros países como la de construcción, Asocreto y demás	Envío de brochure electrónico a los posibles distribuidores		

Fuente: El autor

## 4.20 Plan de acción a 3 años

### 4.20.1 Cronogramas de las actividades

Se deberá rescatar los factores de mayor impacto en las actividades de mercadeo de la compañía, tanto internos como externos tomando en cuenta el Marketing Mix presentado más arriba

(4P, fuerzas de venta, canales, clientes etc.)

Tabla 40. Plan de actividades

Estrategia	Desarrollo	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	Responsable	Recursos
Comunicación	Selección agencia para creación del Manual de Identidad	■														Gerente	\$ 21.000.000
	Aprobación del Manual de Identidad Corporativa			■													
	Revisión de lo que requiere ser cambiado				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Utilización del manual corporativo																
Definir canales de venta y distribución	Definir nuevos canales de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente	\$ -
	Crear la base de datos de clientes																
	Seguimiento a clientes perdidos de otras ciudades																
Producto	Inventario y definir políticas de pedido															Gerente	\$ 600.000
	Análisis por referencia del inventario																
Servicio al cliente	Realizar encuestas de satisfacción de clientes			■						■						Gerente	\$ -
	Encuesta de necesidades del cliente		■	■					■	■							
	Seguimiento a reclamos de calidad		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Fortalecer socios estratégicos internacionales	Organizar base de datos de posibles distribuidores														■	Gerente	\$ -
	Acercamiento con cada uno de ellos																
	Establecer modelo de contrato de distribución																
	Negociación con cada uno de ellos																
	Envío de información de la empresa y los posibles productos a enviar																
	Formalización del contrato con los distribuidores seleccionados																
	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores																
Apertura mercado Objetivo, Alterno y Contingente	Organizar agenda comercial														■	Gerente	\$ 5.000.000
	Visita al país																
	Visitas a nuevos clientes potenciales																
	Seguimiento a visitas																

Fuente: El autor

Tabla 41. Mix Producto

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1					
	2	Puesta en funcionamiento de la nueva área comercial Definir estrategia de comunicación Efectuar el inventario y análisis de movimiento de cada referencia				\$ -
	3	Diseño de estrategias de servicio al cliente				
2014	1	Estrategias de producto en cuanto a diseño e innovación				
	2	Ofrecer el producto en otras ciudades del país				\$ 4.000.000
	3					
	4		Exploración y apertura de			
2015	1	Análisis de tendencias en cuanto a dotación industrial				
	2	Ofrecer el producto en otras ciudades del país	Análisis de requerimientos de empaque y embalaje			\$ 5.000.000
	3					
	4					

Fuente: El autor

Tabla 42. Mix Precio

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1					
	2	Creación de listas de precios conforme al tipo de canal y sistema de distribución a partir de políticas claras				\$ -
	3	Seguimiento a precios en el mercado Negociación de precios con proveedores				
	4					
2014	1	Revisión de listas de precios y actualizar				
	2	Negociación de precios con distribuidores y proveedores				\$ -
	3	Seguimiento a precios en el mercado				
	4					
2015	1	Revisión de listas de precios y actualizar	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad			
	2	Negociación de precios con distribuidores y proveedores				\$ -
	3	Seguimiento a precios en el mercado				
	4					

Fuente: El autor

Tabla 43. Mix Distribución

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1	Consecución de posibles distribuidores Análisis de cada uno de ellos				
	2	Ver posibles condiciones comerciales Hacer negociaciones con nuevos distribuidores Revisión del punto de venta				\$ -
	3	Seguimiento a los nuevos distribuidores				
	4	Seguimiento a las ventas				
2014	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores				
	2					
	3	Seguimiento a cada uno de los distribuidores				\$ 2.000.000
	4	Analizar nuevos canales de distribución por ejemplo a través de catálogos o por internet				
2015	1	Seguimiento a cada uno de los distribuidores				
	2					
	3	Seguimiento a cada uno de los distribuidores				\$ -
	4	Analizar nuevos canales de distribución	Definición de distribuidores en el país			

Fuente: El autor

Tabla 44. Mix de Comunicación

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1	Elaboración del manual de identidad corporativa Definición de requerimiento de catálogos, avisos y tarjetas Cotización y compra de los mismos				
	2					\$ 4.500.000
	3	Revisión y actualización a la página WEB				\$ 1.500.000
	4	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas Revisar la posibilidad de participar en ferias especializadas como la de construcción, Asocretos y demás				
2014	1	Definición de requerimiento de catálogos Cotización y compra de los mismos				\$ 3.000.000
	2					
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas				
	4	Participar en ferias especializadas en Colombia y otros países como la de construcción, Asocretos y demás				\$ 7.000.000
2015	1	Definición de requerimiento de catálogos Cotización y compra de los mismos				\$ 4.000.000
	2	Revisión a la página WEB				\$ 1.000.000
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas y revistas especializadas				
	4	Revisar la posibilidad de participar en ferias especializadas en Colombia y otros países como la de construcción, Asocretos y demás	Envío de brochure electrónico a los posibles distribuidores			

Fuente: El autor

Tabla 45. Plan de ventas

Medio	Inversión en valor				PROYECTADO			
	2010	2011	2012	PART. %	2013	2014	2015	2016
Página WEB			\$ 400.000	17,14%	\$ 1.500.000		\$ 1.000.000	
Papelería membreteada, tarjetas personales	\$ 1.104.241	\$ 1.795.920	\$ 1.695.745	72,66%	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Catálogos, volantes			\$ 238.000	10,20%	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Imagen corporativa				0,00%	\$ 3.000.000		\$ 500.000	
Revistas especializadas				0,00%			\$ 500.000	\$ 500.000
Participación feria				0,00%		\$ 7.000.000		\$ 7.000.000
				0,00%				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.104.241</b>	<b>\$ 1.795.920</b>	<b>\$ 2.333.745</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 6.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 10.500.000</b>
<b>CRECIMIENTO %</b>		<b>63%</b>	<b>30%</b>		<b>157%</b>	<b>67%</b>	<b>-50%</b>	<b>110%</b>

Fuente: La Empresa

#### 4.21 Diagnóstico Final

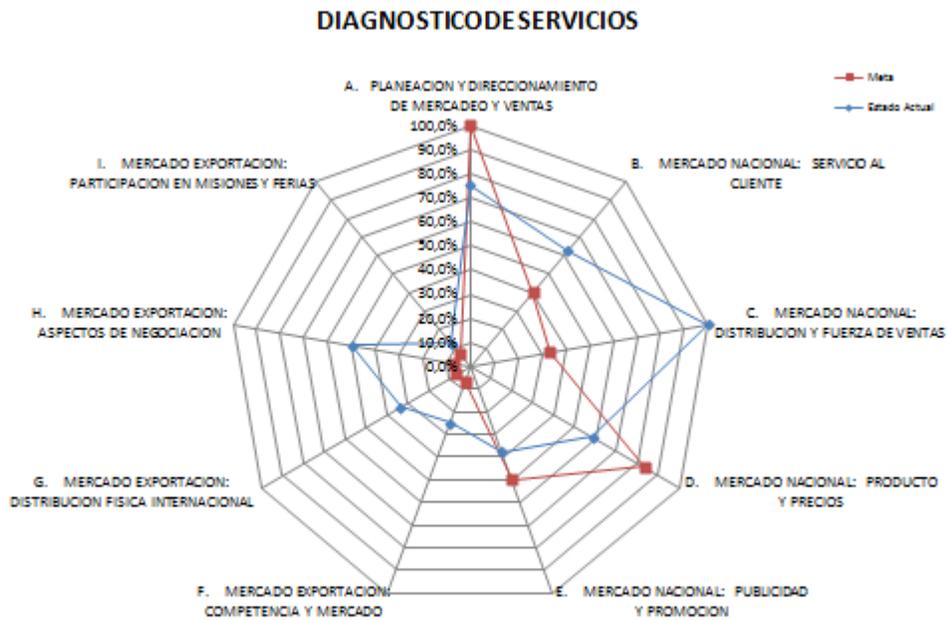


Ilustración 36, Tela araña

Fuente: El autor

Planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas:

Calificación inicial: 4,5

Calificación final: 7,5

La empresa ha fijado nuevos objetivos, ya hace análisis de su competencia e inicio el proceso de levantamiento de información de sus clientes en una forma ordenada que le permitirá hacer análisis de sus ventas.

Mercado Nacional Servicio al Cliente:

Calificación inicial: 2,5

Calificación final: 2,5

Se sigue haciendo de manera informal, se planea a futuro establecer indicadores de medición, de satisfacción y futura necesidades de los clientes.

#### **4.21.1 Mercado Nacional Distribución y Fuerza de ventas:**

Calificación inicial: 3

Calificación final: 3

La empresa cuenta con una fuerza de ventas capacitada y cuenta con un buen sistema de información.

Mercado Nacional Producto y Precio:

Calificación inicial: 2

Calificación final: 3,5

La empresa ya cuenta con un programa de investigación, desarrollo y adecuación de nuevos productos.

Mercado Nacional Publicidad y Promoción:

Calificación inicial: 0

Calificación final: 1,5

Se definió un presupuesto y unas actividades específicas de publicidad para la empresa.

Mercado Exportación:

Calificación inicial: 2,5 (sumando todos los factores)

Calificación final: 4

Cuenta con una metodología para el análisis internacional la cual está siendo implementada para iniciar su proceso de exportación.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el proceso de la consultoría la empresa tuvo notables cambios al interior, al inicio de la consultoría en Septiembre del año 2012 la empresa no contaba con una estructura sólida en cuanto a los procesos operativos. Hoy finalizada la consultoría en Abril de 2013, la empresa ya tiene un nuevo rumbo.

Al principio del proceso se encontró una empresa capaz de producir gran volumen de mercancía aun cuando no contaba con procesos claros al interior, no tenían un costo de los productos, tampoco manejaban un inventario, lo que llevaba a tener altos costos. Por otra parte la empresa no tenía clara una estrategia dentro del mercado para penetrar nuevos mercados y expandirse. Tampoco manejaba información de sus competidores para estar atentos al mercado y tener referencia de lo que la competencia se encuentra haciendo. Uno de los principales problemas encontrados dentro de la empresa, es que no tienen una identidad propia de la empresa, contaban con una Misión y Visión, poco clara de la empresa y esto impedía tener claro el objetivo y rumbo de esta, sin contar que los empleados no tenían claro este importante aspecto. En cuanto a los recursos humanos la empresa manejaba el mismo personal así la producción fuera baja, lo que incrementaba los costos de la nómina, manteniendo empleados que no eran necesarios en el momento. Otro desafío con el que la empresa se encontraba era abrir canales de mercadeo ya que no contaba con ningún tipo de mercadeo y aun así la empresa obtenía gran utilidad en el mercado, esto debido a su característica principal que es su calidad de producto.

En cuanto a los cambios que surgieron en la empresa se observa una nueva compañía capaz de enfrentarse a mercados más competitivos y con la seguridad de que va a lograr cualquier meta trazada.

Los cambios que surgieron en todas las áreas de la empresa fueron notorios y ya están siendo aplicados, desde el personal operativo hasta el gerente de la empresa. Se tomaron medidas en a la penetración de mercados, la empresa ya tiene clara una nueva estrategia para expandirse en el mercado, haciéndole seguimiento a los líderes en el sector y manteniendo contacto con estos

mismo, de este modo estarán a la vanguardia de las tendencias del mercado. Por otra parte la empresa está haciendo un seguimiento estricto a sus competidores para no dejarse sacar ventaja en el mercado y estar pendientes a una nueva oportunidad dentro del sector. INDU-ROPA LTDA. No contaba con una identidad propia de la empresa por lo que se creó una visión y se reforzó la misión que tenía, para de este modo tener un objetivo claro dentro del mercado y así mismo una visión que marque el rumbo determinante de la empresa en los siguientes años. A nivel de procesos internos la empresa no manejaba un inventario por lo que se creó un sistema de manejo de mercancía, ya que en ocasiones demandaban más de un producto sin necesidad de hacerlo, ya que no existía este control y en ocasiones los productos que se almacenaban tenían que ser vendidos en el mercado por un costo mucho más bajo por el que fue adquirido.

Los dueños de la empresa decidieron ser más estrictos en cuanto al manejo del personal ya que en ocasiones seguían manejando el mismo número de empleados en épocas en que la empresa no tenía gran volumen de ventas, por lo tanto no necesitan el mismo número de personas laborando. Esto implicaba pagar una nómina costosa cuando la empresa recaudaba un capital más corto. Así mismo cuando la empresa producía un gran volumen de productos no contrataba

Más personal por lo que sus productos se demoraban en salir al mercado. Hoy en día la empresa ya tiene un control más estricto del manejo del personal y las políticas a nivel interno han cambiado ya que antes se producía a un ritmo más lento.

Una de las falencias más complicadas al interior de la empresa y que impedía que la empresa creciera en el mercado, era su falta de canales de mercadeo, la empresa no manejaba una página web acorde con sus productos, por lo que se mejoró y creó una nueva página web con fotos reales de la empresa y se cambió la tonalidad de colores en la página web ya que los que tenían antes no se enfocaba en el sector. Así mismo se fabricaron volantes con la nueva imagen de la empresa que irá cambiando poco a poco. La empresa también ya cuenta con un nuevo anuncio a su entrada, el cual será instalado dentro de poco tiempo. Se abrió un local al público ya que de esta manera también se puede dar a conocer dentro del mercado, no solo por las licitaciones que manejan si no por el mercadeo de voz a voz.

Desde mi punto de vista la empresa es bastante sólida aun cuando no existía una estructura fuerte al interior, es decir, sus procesos eran bastante primarios y esto no impedía que la empresa se desempeñara satisfactoriamente en el mercado, las falencias que yo veo al interior de la empresa son más que todo administrativas, uno de estos principales errores es la falta de manejo de inventarios y que al día de hoy ya fue corregido. Por otra parte la permanencia de los empleados en épocas que no son necesarios aumenta los costos a nivel interno e impide obtener mayor rentabilidad. Finalmente el error más grave desde mi punto de vista era la falta de mercadeo que tenía la empresa, ya que no se daban a conocer dentro al sector público, ya que la empresa trabajaba solo con contratos a entidades del Estado y empresas privadas.

La empresa cuenta con una fortaleza que los caracteriza y que deben explotar al máximo y es la calidad de sus productos, es de admirar como una empresa pequeña es capaz de producir grandes volúmenes de productos en corto tiempo y con una alta calidad. Hoy en día y desde su creación han ido mejorando esta fortaleza y son reconocidos en el mercado pero esta misma condición los limita en ocasiones frente a sus competidores que manejan una calidad más baja y por tanto pueden vender sus productos a más bajo precio.

Todos los procesos aplicados a la empresa por parte de la consultoría fueron satisfactorios y hoy en día la empresa cuenta con nuevas herramientas para desempeñarse mejor dentro del mercado, por otra parte ya tiene un plan de exportación para aplicar en el momento indicado.

Tabla 46. Recomendaciones acerca del marketing mix

Temas comerciales y de mercadeo	Observaciones	Recomendaciones
Producto	<p>No cuentan con un seguimiento a sus productos ni de calidad ni satisfacción de clientes</p>	<p>Es necesario hacer un seguimiento permanente a los clientes, conocer su nivel de satisfacción y sus necesidades futuras</p> <p>Trabajar en ofrecer dotaciones innovadoras, acorde con las tendencias mundiales y que permitan reducción de costos para los clientes, manteniendo la calidad que los caracteriza</p>
Precio	<p>Sus precios están por encima de la competencia</p> <p>Cuando van a licitar saben cómo costear las prendas</p>	<p>Negociar con los proveedores por cantidad para reducir costos</p> <p>Revisar las negociaciones con los satélites que a la larga puedan bajar precios</p>
Distribución	<p>No cuentan con una red de distribución fuerte.</p> <p>No hay una estructura de ventas adecuada</p> <p>No cuentan con una base de datos de clientes y sus compras</p> <p>No cuentan con un sistema</p>	<p>Crear la red de distribuidores en el país a través de alianzas estratégicas</p> <p>Trabajar con la estructura definida para que sea posible hacer el seguimiento que les hace falta</p>

	<p>de inventarios</p> <p>No hay seguimiento al punto de venta</p>	<p>Es urgente crear la base de datos de clientes dado que no tienen como analizar las ventas por referencias y que productos pueden salir de su inventario a través de promociones puntuales</p> <p>Se requiere hacer inventario mensual para saber con qué se cuenta o que se debe pedir para cumplir con los pedidos de los clientes, esto a partir de la definición de inventarios mínimos por producto. Además les permitirá conocer el valor real de lo que tienen en bodega</p> <p>Es necesario hacer un seguimiento al punto de venta, revisar inventarios y productos de no rotación hacer promociones para liberar espacio</p>
<p>Comunicación</p>	<p>No cuentan con un Manual de identidad corporativa</p> <p>La página WEB está desactualizada</p> <p>No han participado en ferias</p>	<p>Se requiere hacer una actualización de la imagen y aplicarla en todos los documentos que manejan, en sus catálogos.</p> <p>Actualizar la página WEB teniendo en cuenta el citado manual</p> <p>Revisar la posibilidad de participar en ferias como la de la</p>

		construcción y Asopartes en Colombia y visitar ferias del ramo en otros países
Organización	<p>Cuenta con una estructura organizada, saben presentar las licitaciones y ganárselas</p> <p>Producen prendas de alta calidad</p>	Mantener la calidad de las prendas

Fuente: El autor

Tabla 47. Chequeo de la fase mercadeo

<b>Temas comerciales y de mercadeo</b>	<b>Antes de la consultoría comercial</b>	<b>Después de la consultoría comercial</b>
Misión y visión	Tenían pero desactualizada	Se renuevan misión, visión y se crean los valores de la empresa
Estructura comercial	No hay una estructura clara	Se define la estructura comercial
Plan de mercadeo	No tienen	Se deja finalizado
Presupuesto	No tienen	Se realizó durante la consultoría
Internacionalización de la actividad	No lo han realizado	Ya poseen los conocimientos teóricos para aplicarlos más adelante
Estrategias comerciales	No tienen	Se definieron estrategias
Comunicación	No tienen	Se definieron estrategias
Imagen corporativa	Tienen una imagen de cuando iniciaron	En proceso de renovación
Eventos internacionales		

Fuente: El autor

## 6. BIBLIOGRAFIA

*American National Standards Institute.* (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2013, de [www.ansi.com](http://www.ansi.com)

*Camara Comercio de Bogota.* (s.f.). Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de [http://camara.ccb.org.co/documentos/8798\\_Tramitesparaexportaren\\_Colombia\\_textiles.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/8798_Tramitesparaexportaren_Colombia_textiles.pdf)

*DIAN.* (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de <http://salidademercancias.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>

*ESTUDIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS.* (s.f.). Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/36479010radF9A08.pdf>

*Federal Trade Commission.* (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2013, de <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/textile-products-identification-act-text>

*Guia local.* (s.f.). Recuperado el Marzo de 2013, de <http://guialocal.com.ec/>

*Impera Peru.* (s.f.). Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.imperaperu.com/2011/04/incoterms-terminos-internacionales-de-comercio->

*inexmoda.* (Noviembre de 2010). *inexmoda.* Recuperado el 2012, de <http://www.inexmoda.org.co/Portals/0/doc/PDF/MAM.pdf>

*Instituto nacional de estadísticas y censos.* (s.f.). Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

*Jacel LTDA.* (s.f.). Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.jacel.cl/nosotros.php>

Luis Pantoja, G. S. (2013). *Programa Contaduria Publica*. Recuperado el Abril de 2013, de e.sb-10.com/pravo/22088/index.html

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.economia.gob.cl>

MSA. (s.f.). Recuperado el Abril de 2013, de <http://co.msasafety.com/ourValues>

Proexport. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2013, de [www.proexport.com](http://www.proexport.com)

PROEXPORT. (2008). *Guia para exortar a Chile*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://antiguo.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4072DocumentNo3447.PDF>

Quialocal. (s.f.). Obtenido de [www.quialocal.com](http://www.quialocal.com)

Quiminet.com. (s.f.). Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.quiminet.com/articulos/el-agente-de-carga-36713.htm>

Santiago. (26 de Julio de 2012). *SOFAFA*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://web.sofofa.cl/noticias/sofofa-produccion-industrial-del-primer-semester-aumento-34-respecto-a-igual-periodo-de-2011/>

The Usa Online. (s.f.). Recuperado el 23 de Febrero de 2013, de [www.theusaonline.com](http://www.theusaonline.com)

The Usa Online. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.theusaonline.net/spanish/economia.ht>

TRECK. (s.f.). Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.treck.cl/informacion.asp?cat=32>

Trullas, M. (Junio de 2008). *EL MERCADO DE LA CONFECCIÓN MASCULINA EN ESTADOS UN*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.spainbusiness.jp/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4339587>