

**Diagnóstico Empresarial, Plan De Mejoramiento y Propuesta de Impacto a la Empresa del
Sector Textil Fibratela S.A.**

Jorge Eliecer Ramírez Junca

**Universidad de Ibagué
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Negocios Internacionales
Ibagué - Tolima
2021**

Diagnóstico Empresarial, Plan De Mejoramiento y Propuesta de Impacto a la Empresa del Sector
Textil Fibratela S.A.

Trabajo de grado presentado por:
Jorge Eliecer Ramírez Junca

Trabajo de grado para optar por el título de:
Administrador de negocios internacionales

Director del trabajo de grado:
Carlos Hernando Ramírez

Universidad de Ibagué
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales
Ibagué - Tolima
2021

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Justificación.....	2
3. Objetivos	4
3.1. Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos.....	4
4. Planteamiento del problema.....	5
5. Antecedentes	7
5.1 Antecedentes investigativos	9
6. Diseño metodológico	11
7. Alcances y límites del trabajo	12
8. Marco teórico y conceptual.....	13
9. Presupuesto	16
10. Resultados	17
10.1. Análisis de la situación actual de la Empresa Fibratela S.A.	17
10.1.1. Dirección estratégica	19
10.1.2 Área de Mercadeo.....	24
10.1.3. Área de producción.....	30
10.1.4 Área de contabilidad y finanzas.....	35
10.1.5 Área de gestión del talento humano.....	37
10.1.6 Área de aspectos legales	42
10.1.7 Área de aspectos ambientales	44
10.2 Análisis matriz DOFA.....	46
10.2.1 Estrategias FO.....	47

10.2.2 Estrategias FA.....	47
10.2.3 Estrategias DO	47
10.2.4 Estrategias DA	48
11. Plan de mejoramiento.....	49
11.1 Determinación de puntos críticos	49
11.2 Propuesta para el área de dirección estratégica	50
11.2.1 Formulación de la visión	50
11.2 Propuesta para el área de mercadeo.....	50
11.2.1 Sistema de comunicación	50
11.3 Propuesta para el área de producción y/o prestación del servicio	55
11.3.1 Procesos	55
11.4 Cronograma de actividades	56
12. Propuesta de impacto	58
12.1 Propuesta para el área de gestión del talento humano	59
12.1.1 Salarios	59
12.1.2 Proceso de incorporación.....	60
12.1.3 Capacitaciones	61
12.1.4 Evaluación del desempeño.....	61
12.2 Cronograma de actividades	63
13. Conclusiones	64
14. Recomendaciones.....	65
15. Referencias.....	66
16. Anexos	69

Listado de anexos

Anexo 1. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	69
Anexo 2. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	70
Anexo 3. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	71
Anexo 4. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	72
Anexo 5. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	73
Anexo 6. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	74
Anexo 7. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	75
Anexo 8. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	76
Anexo 9. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	77
Anexo 10. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	78
Anexo 11. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	79
Anexo 12. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	80
Anexo 13. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	81
Anexo 14. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	82
Anexo 15. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	83
Anexo 16. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	84
Anexo 17. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	85
Anexo 18. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	86
Anexo 19. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	87
Anexo 20. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	88
Anexo 21. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	89
Anexo 22. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	90
Anexo 23. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	91
Anexo 24. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	92
Anexo 25. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	93
Anexo 26. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	94
Anexo 27. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	95
Anexo 28. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	96
Anexo 29. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	97

Anexo 30. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	98
Anexo 31. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	99
Anexo 32. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	100
Anexo 33. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	101
Anexo 34. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	102
Anexo 35. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	103
Anexo 36. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	104
Anexo 37. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	105
Anexo 38. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	106
Anexo 39. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	107
Anexo 40. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	108
Anexo 41. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	109
Anexo 42. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	110
Anexo 43. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	111
Anexo 44. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	112
Anexo 45. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	113
Anexo 46. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	114
Anexo 47. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	115
Anexo 48. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	116
Anexo 49. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	117
Anexo 50. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial	118
Anexo 51. Políticas de seguridad y salud en el trabajo.....	119

Lista de figuras

Figura 1. Comportamiento del PIB II Semestre 2018.....	8
Figura 2. Diagrama del diagnóstico empresarial	18
Figura 3. Resultado del diagnóstico del área de dirección estratégica	19
Figura 4. Resultado del diagnóstico de área de mercadeo	25
Figura 5. Productos de la empresa	26
Figura 6. Productos de la empresa	27
Figura 7. Productos de la empresa	27
Figura 8. Productos de la empresa	27
Figura 9. Productos de la empresa	28
Figura 10. Productos de la empresa	28
Figura 11. Productos de la empresa	28
Figura 12. Resultado del diagnóstico del área de producción	30
Figura 13. Fotos de la empresa	32
Figura 14. Fotos de la empresa	32
Figura 15. Fotos de la empresa	33
Figura 16. Fotos de la empresa	33
Figura 17. Fotos de la empresa	34
Figura 18. Fotos de la empresa	34
Figura 19. Fotos de la empresa	35
Figura 20. Resultado del diagnóstico del área de contabilidad y finanzas	35
Figura 21. Logo de la empresa responsable de los informes financieros de Fibratela SA	36
Figura 22. Resultado del diagnóstico del área de gestión del talento humano	38
Figura 23. Organigrama de la empresa Fibratela SA.....	39
Figura 24. Resultado del diagnóstico del área de aspectos legales.....	42
Figura 25. Resultado del diagnóstico del área de aspectos ambientales.....	44
Figura 26. Página web de la empresa Fabricato	51
Figura 27. Página web de la empresa Fabricato	52
Figura 28. Página web de la empresa Fabricato	52
Figura 29. Página web de la empresa Fabricato	53

Figura 30. Página web de la empresa Fabricato	53
Figura 31. Página web de la empresa Fabricato	54
Figura 32. Página web de la empresa Fabricato	54
Figura 33. Página web de la empresa Fabricato	55

Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización de la Empresa Fibratela S.A.	7
Tabla 2. Tasa de crecimiento industrias manufactureras	9
Tabla 3. Presupuesto del diagnóstico empresarial realizado a la empresa Fibratela S.A.	16
Tabla 4. Calificación total de las áreas funcionales diagnosticadas en la empresa	19
Tabla 5. Resultado del diagnóstico del área de dirección estratégica.....	20
Tabla 6. Matriz de evaluación de la misión	21
Tabla 7. Matriz de evaluación de la visión	22
Tabla 8. Imagen corporativa de los valores que fomenta Fibratela SA	24
Tabla 9. Resultado del diagnóstico del área de Mercadeo.....	25
Tabla 10. Resultado del diagnóstico del área de producción.....	30
Tabla 11. Resultado del diagnóstico del área de contabilidad y finanzas.....	36
Tabla 12. Resultado del diagnóstico del área de gestión del talento humano.....	38
Tabla 13. Empleados de la empresa Fibratela SA	39
Tabla 14. Resultado del diagnóstico del área de aspectos legales	42
Tabla 15. Resultado del diagnóstico del área de aspectos ambientales	45
Tabla 16. Análisis DOFA de la empresa Fibratela S.A.	46
Tabla 17. Debilidades en las áreas funcionales de la empresa Fibratela S.A	49
Tabla 18. Cronograma de actividades del plan de mejoramiento	56
Tabla 19. Debilidades en las áreas de gestión del talento humano de la empresa Fibratela S.A..	58
Tabla 20. Formato de evaluación del desempeño	61
Tabla 21. Cronograma de actividades.....	63

Resumen

El aumento de fenómenos como el contrabando, bajo pago de aranceles en mercancías importadas al territorio nacional y la subfacturación amenazan la rentabilidad de la industria textil y las áreas que trabajan en conjunto con esta, debido a que generan competencia desleal entre las marcas locales; además de pérdidas no solo de dinero si también de empleos. Es por lo dicho que, este trabajo pretende realizar un diagnóstico empresarial de la empresa Fibratela con el objetivo de conocer sus fortalezas, debilidades y situación actual tanto a nivel interno como externo para construir un plan de mejora y propuesta de impacto. Se utilizó como metodología de trabajo el diagnóstico empresarial construido por la Docente Paula Rodríguez Ferro (2012). Se encontró que las áreas de mayor fortaleza son los procesos de gestión ambiental; aspectos legales; contabilidad y finanzas, área de producción; mercadeo y; dirección estratégica. Las áreas con falencias son recursos humanos en aspectos como salarios, proceso de incorporación y capacitación de nuevo personal y, evaluación del desempeño de sus empleados. Así mismo, no cuenta con un área de difusión digital. Se concluye que, a pesar de la amplia trayectoria de la empresa, es necesario generar estrategias de fortalecimiento en los procesos reclutamiento y selección de los empleados; definición de salarios y; creación de un área de medio digitales que asegure su presencia en las redes sociales con el objetivo de abarcar nuevos prospectos.

Palabras claves: diagnóstico empresarial, plan de mejoramiento, industria textil, moda.

Abstract

The increase of phenomena such as smuggling, under the payment of tariffs on goods imported into the territory and under-invoicing threaten the profitability of the textile industry and the areas that work in conjunction with it, because they generate unfair competition between local brands; besides losses not only of money but also of jobs. Therefore, this work aims to conduct a business diagnosis of the company Fibratela S.A in order to know their strengths, weaknesses and current situation both internally and externally to build an improvement plan and impact proposal. The business diagnosis built by Professor Paula Rodríguez Ferro (2012) was used as a work methodology. It was found that the areas of greatest strength are environmental management processes; legal aspects; accounting and finance, production area; marketing and; strategic direction. The areas with shortcomings are human resources in aspects such as salaries, the process of incorporation and training of new personnel, and evaluation of the performance of their employees. Likewise, it does not have a digital dissemination area. It is concluded that, despite the broad trajectory of the company, it is necessary to generate strategies to strengthen the processes of recruitment and selection of employees; definition of salaries and; creation of a digital media area that ensures its presence in social networks with the aim of covering new prospects. The intervention of its weak areas will allow it to continue competing in the market and maintain its good position.

Key words: business diagnosis, improvement plan, textile industry, fashion.

1. Introducción

Actualmente el sector textil afronta una crisis producto de fenómenos como la subfacturación y el contrabando; generando competencia desigual entre las empresas locales. Los productos que están ingresando al país de forma ilegal han producido pérdidas de hasta 5 billones de pesos y, una reducción de empleos que van de los 50 mil a los 60 mil en el año 2017 (El Nuevo Día, 2017).

De esta manera, el panorama descrito afecta no solo a las pequeñas y medianas empresas, por el contrario, es un riesgo latente para todo el gremio que basa su actividad económica en el área textil. Es por lo dicho que, este ejercicio de investigación busca realizar un diagnóstico para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa textil Fibratela S.A, con amplia trayectoria en el mercado, con el objeto de conocer la situación real de esta y, establecer tanto un plan de mejoramiento como una propuesta de impacto, para promover la mejora continua y la competitividad empresarial.

El trabajo investigativo plasmando está dividido en las siguientes secciones: justificación del problema, objetivos, planteamiento del problema, marco teórico y conceptual, marco metodológico, resultados, conclusiones y recomendaciones

2. Justificación

La industria textil obedece al sector de la economía basado en la producción de todo tipo de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados (Iqpc, 2018). Es considerado uno de los sectores más importantes en el desarrollo económico nacional; contribuye con el 24% del empleo en el país: logró para el año 2017 reducir la tasa de desempleo nacional en un 8% (CCB, 2018). Otro de los aspectos fundamentales que posicionan a este sector como uno de los más importantes para el país radica en la conexión que tiene otros gremios claves para la economía colombiana como el sector agrícola, cultivo de algodón; ganadero, obtención de pelos finos y lanas; la industria de plástico, botones, cierres y otros y; la industria química, insumos (Sánchez Aspirrin, 2003).

A nivel nacional, ciudades como Bogotá y Medellín son consideradas íconos relevantes de la industria textil, en especial, por eventos que han creado en torno a esta, como el Bogotá Fashion Week, Colombia Moda y Colombia Tex. Así mismo, ciudades como Ibagué también contribuyen de manera importante en el crecimiento de esta industria, según El Periódico el Espectador (2017), la ciudad aporta cerca de 12.000 empleos generados por la industria textil. Así mismo, la ciudad se ha venido posicionando gracias al gran auge y aceptación a nivel nacional del evento Ibagué Negocios y Moda, conocido anteriormente como Ibagué Maquila y Moda; el cambio se debe a la incorporación de nuevos integrantes, como marcas de la región que están incursionando en el mundo de la moda. Ibagué es la sede de operaciones de una de las empresas importantes de la industria de la moda, Fibratela S.A., conocida a nivel regional por su compromiso con el crecimiento de la economía local.

La compañía se ha adaptado a lo largo de los años a las nuevas tendencias globales y del mercado nacional con el fin de estar a la vanguardia y responder eficientemente a las demandas generadas por la moda. Sin embargo, a pesar de su ardua trayectoria, las altas demandas del mercado y los fenómenos tanto de contrabando como de subfacturación la obligan a preguntarse por su situación real y actual.

De esta manera, es pertinente y necesario realizar un diagnóstico empresarial, como herramienta oportuna que le permite a la empresa conocerse, para ahondar en posibles vacíos que influyen de forma directa en la operación de sí misma y en la manera como se proyecta en el mercado donde compite. A través del diagnóstico la empresa Fibratela S.A podrá identificar cuáles son sus debilidades y principales áreas de oportunidades a nivel interno y de mercado;

esto, con el fin de fortalecer sus procesos como empresa e incorporar estrategias afines a las metas de la organización.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diagnosticar el funcionamiento de la empresa Fibratela SA, para así formular planes de mejoramiento y una propuesta de impacto que generen un cambio positivo en el funcionamiento de la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar aspectos relevantes de la organización a través de una recopilación histórica de la empresa.
- Identificar el funcionamiento actual de la empresa a través del uso de la herramienta diagnóstico empresarial.
- Diseñar una matriz DOFA con la información recolectada para formular estrategias FO, FA, DO y DA que se ajusten a los requerimientos y necesidades de la empresa.
- Diseñar los planes de mejoramiento pertinentes de acuerdo con las debilidades detectadas en la empresa.
- Formular una propuesta de impacto que se adapte a los requerimientos y necesidades de la empresa.

4. Planteamiento del problema

En los últimos años se ha evidenciado una caída económica en el sector textil colombiano gracias a los bajos aranceles de importación entre tratados comerciales con el continente asiático, principalmente; gracias a estos han ingresado al país de manera masiva prendas de vestir procedentes de China, con muy bajos costos para el consumidor. Además, el contrabando, es otro factor que ha golpeado la industria; para las empresas locales, legalmente constituidas, esto significa competir con precios de productos que los llevarían a la quiebra (Portafolio, 2017).

Una consecuencia inmediata de la presencia de estos dos factores es la pérdida de 1,8 millones de empleos con la consecuente caída de un 8% en la elaboración de prendas de vestir y, un 13.5% en la fabricación de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles (Portafolio, 2017).

Las causas principales de este problema por el que atraviesa el sector textil provienen de la falta de rigor de los organismos del Estado para detectar el ingreso de mercancía de contrabando, no se realizan los operativos necesarios para la prevención del fenómeno. Otra causa, deriva de los tratados comerciales firmados por el gobierno, donde se eliminan aranceles de entrada a las importaciones, generando un impacto agresivo en la economía local, puesto que, sin una protección arancelaria las empresas locales no pueden funcionar adecuadamente, debido a los bajos costos con los que ingresan las prendas, insumos y telas procedentes del mercado asiático (Bloomberg, 2017).

En relación con lo dicho, si los organismos de control colombianos no toman medidas preventivas para ayudar a combatir el contrabando, el sector textil de país podría entrar en una crisis debido a la poca demanda que tendrían sus productos. Así mismo, la falta de protección arancelaria para las prendas, insumos y telas que ingresan al país ocasionaría que los productores locales no puedan enfrentarse al mercado extranjero, empujando a las empresas maquiladoras a consumir insumos importados para tratar de competir en un mercado en el que cada día las empresas les cuesta más generar los ingresos y ganancias necesarias (Portafolio, 2017).

En definitiva, es una tarea pendiente del gobierno colombiano dar solución a estos dos factores negativos. En el momento que esto suceda, la economía del sector podrá crecer de forma inmediata, ya que, la industria textil está conectada con otras industrias, lo cual, genera un impacto positivo en toda la economía del país. Tanto las grandes como medianas y pequeñas

empresas podrán obtener insumos locales para la manufacturación de prendas, y, por ende, se generaría un entorno protegido y seguro desde el proceso de producción hasta el producto terminado.

La empresa Fibratela S.A, la cual, ha basado su actividad económica en la comercialización de telas y producción de prendas de vestir. Su sólida permanencia en el mercado proviene de su dinamismo y presencia en lugares importantes como eventos de moda a nivel nacional y mundial, con el fin de siempre estar a la vanguardia sobre las tendencias que generan los exponentes europeos. Manejan un stock de productos siempre novedosos y demandados. A pesar de su solidez en el mercado, es necesario para la empresa preguntarse sobre cómo afecta su funcionamiento y economía el contrabando masivo de telas, insumos y prendas de vestir en el territorio colombiano.

5. Antecedentes

Fibratela S.A nace como una estrategia de distribución de la empresa Fibratolima en noviembre de 1997 como un incentivo tributario para paliar la tragedia vivida en Armero a través de la generación de empresas en la capital tolimense. En sus inicios la empresa se enfocó únicamente en la comercialización de la línea de driles y segundas que sacaba la fábrica Fibratolima. Distribuía a nivel nacional driles, yacarés y tules que producía la fábrica de telas Fibratolima; sin embargo, con la entrada en vigor de la ley 550 ahora conocida como la ley 1116 (Ley de insolvencia financiera), que buscó promover y facilitar tanto la reactivación como reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas; Fibratolima no logró sobreponerse y entró en liquidación obligatoria.

A raíz de los efectos negativos de la nueva ley, tanto Fibratolima como Fibratela S.A son absorbidas por Fabricato, quien las codifica como clientes distribuidores creándoles un crédito amplio para que operaran con productos de Fabricato únicamente. Así mismo, permitió que Fibratela S.A realizara importaciones desde Brasil para que ampliara su portafolio de productos en el mercado; esta oportunidad trajo consigo la creación de nuevas líneas de telas como estampados, preteñidos e índigos. Además, comienza a importar insumos desde Perú y Ecuador, aprovechando la caída del dólar; sin embargo, en el año 2015 se presentó una subida del dólar que obliga a la empresa a enfocarse en productos nacionales, gracias a la alianza estratégica que tienen con la empresa Fabricato.

En la actualidad, la empresa Fibratela S.A opera con sede principal en Ibagué, además cuenta con oficinas de venta: en Medellín, sede centro internacional de la moda y; en Bogotá, sede San Victorino. Cuentan con asesores comerciales en Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta y Pereira.

Tabla 1. Caracterización de la Empresa Fibratela S.A.

Caracterización de la Empresa Fibratela S. A	
Nombre	Fibratela
Forma Jurídica	S. A
Domicilio	Parque Empresarial

Gerentes	1
N° de Empleados	9
sector económico	Sector Textil

Fuente: autor, 2017

Fibratela S.A se adhiere al sector secundario de la economía Colombia, donde se realizan actividades de manufactura y transformación de materias primas en productos terminados. La interacción del sector al que pertenece la empresa Fibratela S.A., de acuerdo con cifras del PIB se puede establecer que, para el segundo trimestre del año 2018, la rama del sector textil creció en un 3,7% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018) (ver Figura 2) respecto al año anterior, debido al crecimiento porcentual de diferentes sectores que lo componen como la fabricación de muebles, elaboración de productos alimenticios, transformación de la madera, fabricación de productos metalúrgicos básicos y fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustibles.

Figura 1. Comportamiento del PIB II Semestre 2018



Fuente: (DANE, 2019)

Tabla 2. Tasa de crecimiento industrias manufactureras

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2018 ^{Pr} - II / 2017 ^{Pr} - II	2018 ^{Pr} / 2017 ^{Pr}	2018 ^{Pr} -II / 2018 ^{Pr} -I
Elaboración de productos alimenticios ²	6,1	4,1	1,7
Fabricación de productos textiles ³	3,0	-1,2	-0,3
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles ⁴	4,4	1,4	1,8
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles ⁵	2,7	0,5	-1,3
Fabricación de productos metalúrgicos básicos ⁶	-0,5	-5,5	0,5
Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras	9,2	6,0	0,8
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	3,7	0,8	-0,5

Fuente: (DANE, 2019)

5.1 Antecedentes investigativos

Existe alguna literatura que ha estudiado la situación del sector textil de la ciudad de Ibagué, como el diagnóstico empresarial, plan de mejoramiento y propuesta de impacto de la empresa “Mundo Maquila S.A.S” realizado por Bustos (2017); se pretendía identificar las debilidades de las empresas del sector confección. De acuerdo con el diagnóstico, se concluyó que las principales debilidades que estaban afectando el funcionamiento y crecimiento óptimo de la empresa provenían de la falta de una misión, visión y objetivos corporativos. Además, presentaba falencias en la comunicación estratégica con sus clientes: no existía un mensaje claro sobre el porqué de sus servicios, cómo satisfacía las necesidades de sus clientes, estrategias para captar clientes y ofertar productos y/o servicios en el ámbito textil. En conclusión, carecía de planeación estratégica e identidad corporativa, lo cual, contribuye según la autora para sentar un punto de referencia para identificar las principales debilidades que enfrentan algunas empresas emergentes en el mercado y el sector en general.

Por otro lado, según el plan de internacionalización empresarial realizado por Ospina (2015) a la empresa ROTT+CO de la ciudad de Ibagué se identificó que a pesar de su buena posición en el mercado nacional, tiendas en más de 30 ciudades y, con presencia en exportaciones hacia otros países como Ecuador y Estados Unidos; presenta falencias en la exportación internacional debido a su poca capacidad de producción para el segundo semestre de cada año, esto se debe a su poca modernización en los procesos de corte y estampado, también a

la deficiencia de auxiliares de diseño calificados. Todo lo anterior se agrava con el incumplimiento constante de los proveedores de materia prima nacionales. Tal situación, puede ser aprovechada por la empresa Fibratela S.A. para suplir las necesidades de demanda constante en materias primas y así, mitigar este punto negativo que tiene la empresa ROTT+CO creando una alianza estratégica entre las partes mencionadas.

También, se encontró otro plan de internacionalización empresarial realizado por Palacios (2016) en la empresa Lozano y Maldonado LTDA. Camisas y Pantalones MONARCA, el diagnóstico arroja resultado parecidos a los de la empresa ROTT+CO. De acuerdo con el autor, la empresa cuenta con buena capacidad de producción, sin embargo, carece de capacidad económica para realizar negocios en el extranjero por falta de personal idóneo, además ninguno de sus empleados domina una segunda lengua.

Teniendo en cuenta los factores mencionados en los últimos dos diagnósticos, las empresas tienen déficits en diferentes áreas, sin embargo, el resultado de esto es que no pueden ser una marca fuerte en algún mercado en el exterior. De esta manera, Fibratela S.A. que cuenta con amplio recorrido nacional e internacional podría tener como clientes potenciales las empresas mencionadas anteriormente, ya que, cuenta con una fuerza de acción en los campos con déficit de las dos empresas.

6. Diseño metodológico

Regirá como marco metodológico la implementación del módulo de diagnóstico empresarial elaborado por la Docente Paula Rodríguez Ferro (2012). El módulo está diseñado para recolectar datos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de identificar debilidades, mejora de procesos, disminuir amenazas y trabajar las oportunidades mediante la construcción e implementación de planes dirigidos a aumentar la competitividad y eficiencia de las organizaciones.

La herramienta metodológica que guía el módulo mencionado es la encuesta; idónea para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, proporciona una visión detallada de las empresas en la tipificación de la situación real de estas. Una vez aplicada la encuesta y recopilada la información se procederá a determinar los puntos críticos de la organización Fibratela S.A. Se realizará un análisis completo de cada una de las áreas funcionales: producción, finanzas, recursos humanos, marketing y; demás aspectos organizacionales: direccionamiento estratégico e imagen corporativa. Con el fin de diseñar un plan de mejoramiento detallado y contundente que permita potencializar los aspectos débiles en las áreas funcionales de la organización. El plan de mejoramiento contará con las actividades a desarrollar e involucrará responsabilidades, personas y recursos.

7. Alcances y límites del trabajo

El actual documento indaga por la situación actual de la empresa Fibratela S.A., ubicada en la ciudad de Ibagué, para ello, se aplicó un diagnóstico empresarial con el plan de mejoramiento y propuesta de impacto. Sin embargo, es importante aclarar que el rol desempeñado por el autor se limita únicamente a la aplicación del diagnóstico empresarial dentro de la compañía y construcción del plan de mejoramiento con la propuesta de impacto; es responsabilidad de la empresa revisar y ejecutar los resultados obtenidos.

Así mismo, se pretende que la elaboración del documento sirva como soporte o apoyo teórico para la creación de nuevos trabajos de grado, revisión de antecedentes, guía de desarrollo para la comunidad académica, aporte significativo para la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad de Ibagué e; inspiración para la elaboración de nuevos proyectos desarrollados por el gremio de empresarios, emprendedores y líderes del sector textil de la ciudad. Finalmente, durante el desarrollo del trabajo de grado no surgieron limitantes, ya que, se contó con una amplia información proveniente de fuentes internas, empresa y; externas, como lo son las bases teóricas, indicadores económicos y del mercado contemplados en portales públicos y privados.

8. Marco teórico y conceptual

La empresa es una “entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera” (Hernández, 2017, p.33). Para el buen funcionamiento de la empresa es indispensable la implementación de un proceso administrativo, el cual, consiste en la planeación, organización, dirección, control y evaluación de las áreas que le permitan a la compañía mejorar su eficiencia (Hernández, 2017).

A continuación, se detallarán los procesos administrativos que debe seguir la empresa para su buen funcionamiento: a) La planeación, “es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (Chiavenato, 2017, p. 1). Una vez identificadas las acciones, los objetivos y las estrategias se procede a organizar los recursos en pro de las metas anteriormente establecidas. b) Organizar, consiste en emplear y realizar un uso eficiente de los recursos con los que cuenta una empresa para llevar a cabo todas las actividades y tareas necesarias, las cuales, se implementan desarrollando y aplicando estrategias para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación (Crece Negocios, 2015).

Estas dos funciones administrativas son de vital importancia, corresponden a la fase del proceso administrativo que radica en pensar, planear, organizar procesos, personas y recursos, permitiendo la apertura de las fases de ejecución.

El tercer proceso administrativo es la c) Dirección, actividad enfocada en el liderazgo, conducción y control de los esfuerzos que realizan un grupo de individuos, para la consecución de determinados objetivos comunes (Villalona Mintecon, 2014). Luego de direccionar todos los esfuerzos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, es importante ejercer d) Control sobre cada uno de los objetivos trazados, este es considerado como una actividad que se ejerce en varios niveles y por distintos miembros de la entidad, su principal función es orientar la organización hacia el cumplimiento de metas, que se miden bajo parámetros cualitativos y cuantitativos (Cabrera, 2003). El control, le permite a la organización identificar su situación real versus los objetivos planteados por medio de un último proceso denominado e) Evaluación, que

sirve de apoyo para el logro de objetivos establecidos, proporciona agilidad en la toma de decisiones gerenciales y, brinda solución oportuna de los problemas (Montilla Galvis, 2004).

La interacción de cada uno de los procesos anteriormente mencionados constituye la base del buen funcionamiento de la gestión empresarial. Así mismo, es conveniente establecer que dentro de la empresa están vigentes una serie de áreas que se encargan de funciones específicas dentro de la organización, lo cual, permite que el engranaje de la empresa sea fuerte, funcionando de una manera articulada y apropiada ante las metas u objetivos propuestos. Estas áreas son recursos humanos, área financiera, área de producción y área de marketing.

El área de recursos humanos busca y contrata al personal calificado para desempeñar las distintas actividades de la organización. Su misión es clave para el crecimiento de la empresa puesto que debe contratar a los profesionales óptimos profesionales (Innovación en Formación Profesional, 2017).

Por su parte, el departamento de finanzas es el encargado de gestionar los recursos económicos con los que una empresa opera. Su labor es buscar los medios óptimos para obtener recursos y buscar las formas más eficientes de que estos sean canalizados hacia las actividades propias de la empresa con el objetivo de generar los máximos rendimientos (López, s.f).

El área de producción tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios). Es el motor de la empresa, es donde se lleva a cabo el principal motivo de fundación de esta, por tanto, sus resultados deben ser óptimos para garantizar el funcionamiento adecuado de la estructura organizacional (Crece Negocios, 2010).

Los órdenes de producción de una empresa están relacionados con los estudios de mercado o proyección de la demanda, la cual, hace parte del departamento de mercadeo. El área de mercadeo es definida como el conjunto de técnicas que permiten a las empresas o instituciones la adquisición, creación, producción, distribución, promoción y ventas de ideas comerciales, de manera que logren satisfacer los objetivos de ganancias (Guzmán, s.f).

Así mismo, es fundamental establecer que en el mundo empresarial existen dos herramientas que le permiten a la organización fortalecer procesos, crear estrategias y mejorar sus rendimientos administrativos por medio de la identificación oportuna de su entorno inmediato a esto se le conoce en el entorno económico y administrativo como diagnóstico

empresarial y la matriz DOFA , el diagnostico empresarial es una metodología para evaluar las empresas, el cual, facilita análisis profundos de las principales áreas de gestión en un negocio. Es de vital importancia dentro de la empresa porque permite establecer la posición inicial o real de esta, identificando aspectos relevantes a mejorar, para fortalecer procesos y aumentar la competitividad empresarial (Ávila, 2019).

La segunda herramienta, es la matriz D.O.F.A “ conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional” (Zabala, 2005,p. 96), la cual constituye, un pilar fundamental dentro del direccionamiento estratégico de una empresa, permite crear estrategias a corto, mediano y largo plazo, generando acciones concretas para cada una de las áreas funcionales dentro de la organización

9. Presupuesto

A continuación, se especificarán de forma detallada los costos que se invirtieron en el desarrollo del diagnóstico empresarial

Tabla 3. Presupuesto del diagnóstico empresarial realizado a la empresa Fibratela S.A.

Recurso		Precio
Fungibles	Módulo	\$12.000
	Papelería	\$50.000
	Internet	\$50.000
Gastos de Maquinaria y Equipo		
Otros Gastos	Transporte	\$60.000
Total		\$172.000

Fuente: (Elaboración propia, 2020)

10. Resultados

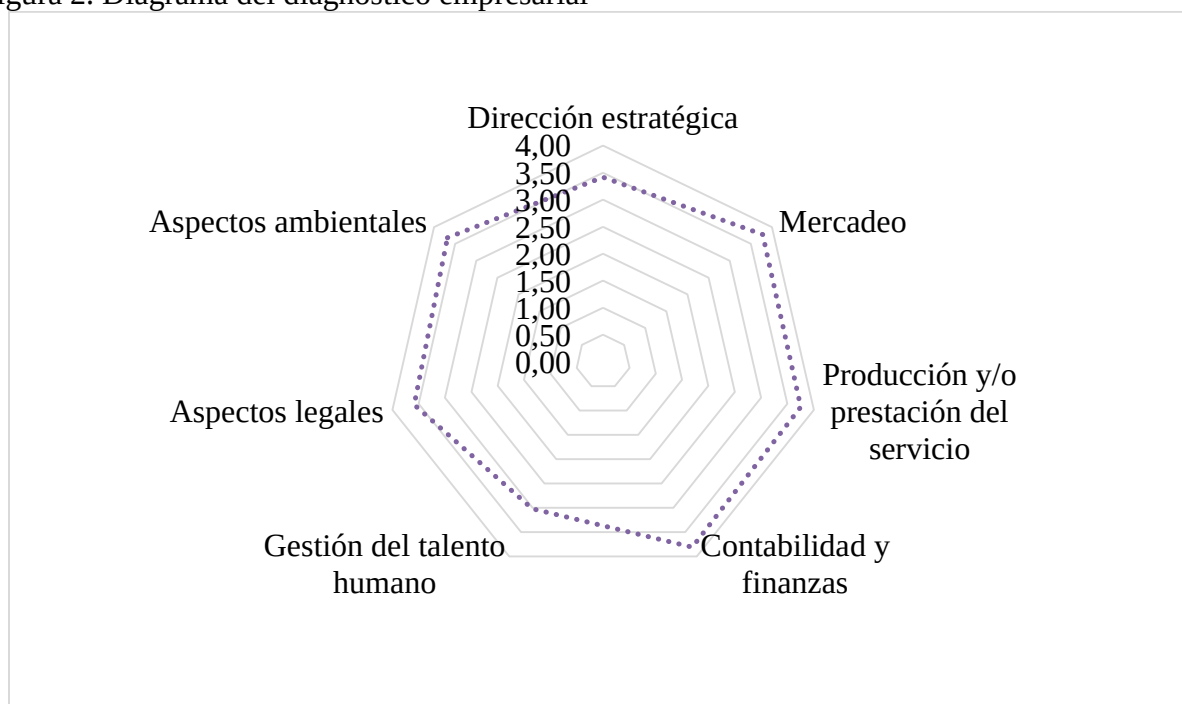
10.1. Análisis de la situación actual de la Empresa Fibratela S.A.

En 1988, el empresario Jackie Abadí judío de nacimiento hijo de Mike Abadí y Corina Rubén, toma la decisión de montar una hilandería en Ibagué, con una maquinaria de segunda adquirida en Alemania a la cual llamó Fibratolima. Generando más de 1200 empleos en la región. Fibratela S.A nace como filial de Fibratolima el 11 de noviembre de 1997, como sociedad anónima, con domicilio principal en el km 2 vía aeropuerto perales centro comercial fibracentro local 1 en la ciudad de Ibagué. Fue constituida por escritura pública el 10 de noviembre de 1997.

Años después esta empresa fue creciendo hasta el punto de llegar a obtener un reconocimiento y participación bastante sobresaliente en el sector textil del departamento del Tolima y de Colombia, todo esto gracias a una buena gestión administrativa, económica y financiera, la cual estará bajo el escrutinio o evolución de un diagnóstico empresarial, el cual se ejecutará con la ayuda de la herramienta “Modulo de diagnóstico empresarial”, el cual fue desarrollado por Paula Lorena Rodríguez en el año 2012 y es publicado por la Universidad de Ibagué. Esta herramienta la cual tiene un sistema de calificación en una escala del 1 al 4 para cada una de las áreas funcionales de la empresa a analizar, donde (4) es la mejor calificación, es decir que el área aplica de manera correcta dicho procedimiento que se está analizando y se toma como una fortaleza y luego estaría la calificación de (1) siendo esta la peor puntuación, lo que quiere decir que la empresa y el área no tiene noción del procedimiento que se está evaluando u aplicando.

Después de realizar el diagnóstico a la empresa se procede a digitar los resultados obtenidos en una tabla de Excel creada y proporcionada por el módulo de diagnóstico empresarial, del cual se desprenden gráficos y tabulaciones de cada área funcional de la empresa, del mismo modo se anexarán la información recolectada en la cartilla o documento a partir del Anexo 1 hasta el Anexo 50.

Figura 2. Diagrama del diagnóstico empresarial



Fuente: (Rodríguez, 2012)

Se evidencia que las áreas de la empresa se encuentra bien estructurada, esto se refleja en los resultados obtenidos en áreas como aspectos legales, contabilidad y finanzas, producción y/o prestación del servicio, mercadeo, dirección estratégica y aspectos ambientales, donde se presentan algún tipo de problemática, pero es lo más mínimo que se puede corregir en un corto periodo de tiempo en comparación de otras áreas con grandes debilidades, las cuales se analizaran con mayor profundidad y se formularan ideas para cambiar esos aspectos en los planes de mejoramiento y la propuesta de impacto, según sea el nivel de relevancia de cada debilidad en el funcionamiento general de la empresa.

En relación con el área de gestión del talento humano a pesar de no tener una calificación baja o en zona de peligro, se ve reflejado un resultado intermedio; se deben fortalecer todos los procesos que esta realiza con el fin de tener una mayor eficacia y llegar a resultados óptimos para el funcionamiento adecuado de la empresa en un corto o largo plazo según se logre identificar en el diagnostico empresarial.

Tabla 4. Calificación total de las áreas funcionales diagnosticadas en la empresa

Área Funcional	Total
Dirección estratégica	3,42
Mercadeo	3,78
Producción y/o prestación del servicio	3,75
Contabilidad y finanzas	3,81
Gestión del talento humano	3,02
Aspectos legales	3,58
Aspectos ambientales	3,68

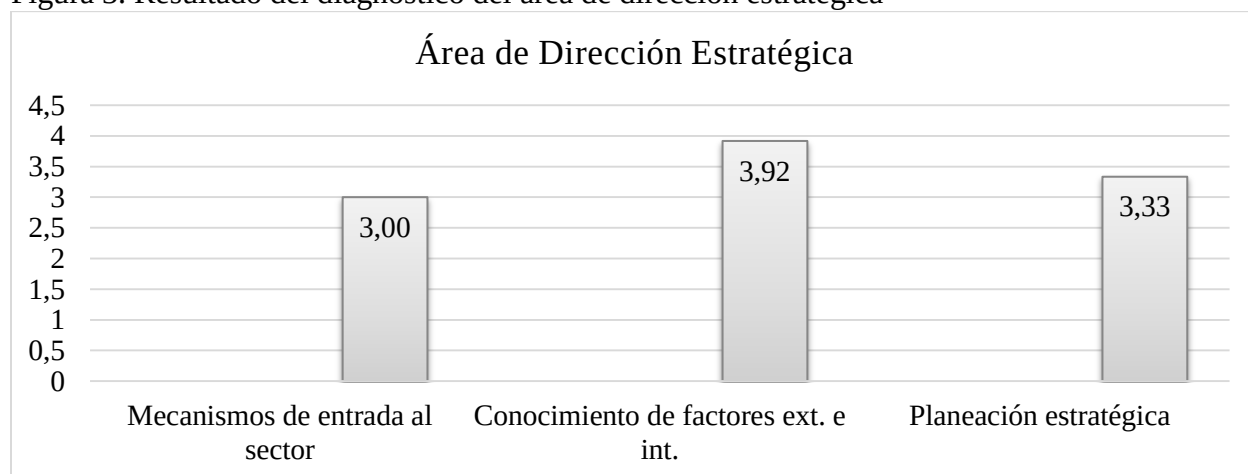
Fuente: (Rodríguez, 2012)

Teniendo en cuenta la información plasmada en la tabla anterior, se procede a realizar un análisis detallado de cada una de las áreas y subáreas presentes en la organización, con el fin de identificar los factores a mejorar y establecer de manera clara los aspectos relevantes que permitan fortalecer los procesos y controlar las debilidades de una manera efectiva.

10.1.1. Dirección estratégica

Se pretende analizar tres subáreas, las cuales son los mecanismos de entrada del sector, el reconocimiento de variables externas e internas que afecten positiva o negativamente el actuar de la empresa y, la planeación estratégica y su horizonte, por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 3. Resultado del diagnóstico del área de dirección estratégica



Fuente: (Rodríguez, 2012)

Tabla 5. Resultado del diagnóstico del área de dirección estratégica

Subáreas		Clasificación
1	Mecanismos de entrada al sector	FORTALEZA
2	Conocimiento de factores ext. e int.	FORTALEZA
3	Planeación estratégica	FORTALEZA

Fuente: (Rodríguez, 2012)

En primer lugar, en los mecanismos de entrada del sector, Fibratela S.A. es una de las empresas con más antigüedad en la ciudad y ha logrado posicionarse dentro del mercado textil, teniendo en cuenta que es un sector muy competitivo y volátil a la hora de incursionar en este debido a los grandes competidores que tiene como las empresas emergentes, el mercado internacional, los tratados de libre comercio, etc. La empresa ha sabido aprovechar la volatilidad del mercado, creando un buen nombre entre mercado local y nacional. Además, cuenta con amplio respaldo financiero para poder abarcar la demanda del mercado.

En segundo lugar, en el reconocimiento de variables externas e internas que afectan positiva y negativamente el actuar de la empresa, Fibratela S.A. tiene claras las oportunidades y sabe mitigar las amenazas, gracias a esto ha podido mantenerse firme en el sector textil. Reconoce la existencia de empresas internacionales que están incurriendo en el mercado local, los tratados de libre comercio, reconoce las tendencias del sector que cambian constantemente y se ha posicionado como una de las empresas que trae a Colombia las nuevas tendencias de los mercados europeos que son parte de la vitrina de la moda mundial, adaptándolas al sector y al entorno.

Por último, la planeación estratégica de la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos corporativos claros desde el momento de su inicio e incursión en el mercado textil. Todo esto, sumado con los primeros puntos hacen que la empresa esté fortalecida y tenga una muy buena dirección estratégica, de igual manera se analiza a continuación la misión y visión de la empresa con una matriz de evaluación y así determinar si se cumplen con todos los criterios necesarios para fomentar un funcionamiento pleno.

10.1.1.1 Misión

Comercializar productos textiles bajo los más altos estándares de calidad, garantizando la satisfacción y fidelización de nuestro cliente, permaneciendo a la vanguardia del mercado, para

dar respuesta oportuna a sus necesidades, mejorando continuamente nuestros procesos e impulsando la rentabilidad a través de capital humano talentoso, comprometido y que aporta al desarrollo sostenible. (Fibratela SA, 2020)

10.1.1.1 Evaluación de la misión

Tabla 6. Matriz de evaluación de la misión

Elementos a conocer	Si	No	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?	X		Si, porque habla sobre lo que hacen y como lo hacen y con ayuda de quien lo hacen, esto sin dejar nada relevante por fuera.
¿Define el punto de referencia central?	X		Si, porque busca permanecer en la vanguardia del mercado o del sector textil.
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?	X		Si, porque mencionan el talento humano, quienes están comprometidos y que aportan un desarrollo sostenible a la organización.
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?	X		Si, porque buscan satisfacer a los clientes y a su vez fidelizarlos con diferentes procesos.
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	X		Si, porque buscan siempre mejorar los procedimientos que se realizan con el fin de que la imagen de Fibratela SA no se deteriore en ningún momento.
¿Es realista y posible?	X		Si, porque menciona aspectos reales y que se pueden alcanzar en cualquier momento.

¿Esta difundida interna y externamente?	X		Si, porque se encuentra publicada en los lugares mas comunes de la empresa, lo único seria agregarla a los medios de comunicación que se desean usar en el futuro tales como redes sociales y pagina web.
---	---	--	---

Fuente: (Escobral, 2014)

10.1.1.2 Visión

Posicionarnos en el mercado nacional como agencia líder de la industria textil, alcanzando altos niveles de participación e imagen en el mercado, logrando el reconocimiento de nuestros clientes a través de un producto que satisfaga y cumpla con sus exigencias, velando por el desarrollo económico. (Fibratela SA, 2020)

10.1.1.2.1 Evaluación de la visión

Tabla 7. Matriz de evaluación de la visión

Elementos a conocer	Si	No	¿Por qué?
¿Esta formulada por líderes?	X		Si, porque fue formulada por los responsables de la empresa hace unos años.
¿Está definida en el tiempo?		X	No, porque no se establece una fecha en la cual se logre alcanzar lo formulado.
¿Es amplia y detallada?	X		Si, porque menciona lo que desean conseguir y a través de qué manera y donde.
¿Es posible e inspiradora?	X		Si, porque menciona aspectos alcanzables para la organización tales como el reconocimiento del cliente, participación en el

			mercado, algunos que ya se están logrando desde hace algunos años.
¿Es realista y positiva?	X		Si, porque menciona la importancia del crecimiento económico en el futuro.
¿Esta difundida interna y externamente?	X		Si, porque se encuentra publicada en los lugares mas comunes de la empresa, lo único seria agregarla a los medios de comunicación que se desean usar en el futuro tales como redes sociales y pagina web.

Fuente: (Escobral, 2014)

Según los resultados que se lograron recolectar con anterioridad para cada aspecto de la misión y la visión, se verifico que la misión se encuentra bien formulada y cumplido con los criterios de la evaluación que se realizó, pero la visión solo carece del aspecto relacionado a definirla en el tiempo, es decir establecer un año en el cual se espera cumplir con todo lo mencionado, algo que se llevara a cabo en la formulación de los planes de mejoramiento.

Valores corporativos

Sentido de pertenencia: defender y promulgar los intereses de Fibratela SA. como si fueran propios procurando lo mejor para la empresa los empleados deben sentir los procesos, los objetivos, las funciones y la imagen de la empresa como propios, cumplirlos, alcanzarlos, seguirlas y mostrarlos en todo momento.

- Honestidad corporativa: nos comprometemos a actuar con la verdad bajo una conducta recta, siendo coherentes entre lo que hacemos, pensamos decimos y hacemos.
- Respeto: procura una convivencia armónica en el ambiente laboral, exponiendo este valor como un mejoramiento en la comunicación y trabajo en equipo, generando confianza que conlleve al cuidado de su integridad y desarrollo emocional, donde valoramos y

respetamos lo que realiza la otra persona, compensando debilidades y construyendo sobre sus fortalezas.

- Lealtad: cumplir los deberes con criterios de productividad generando valor agregado a la empresa y aportando al cumplimiento de la misión.
- Compromiso: consideramos primordial el trabajo bien hecho, cumpliendo con el desarrollo del mismo dentro del tiempo estipulado siendo consecuentes con los objetivos corporativos. (Fibratela SA, 2020)

Tabla 8. Imagen corporativa de los valores que fomenta Fibratela SA



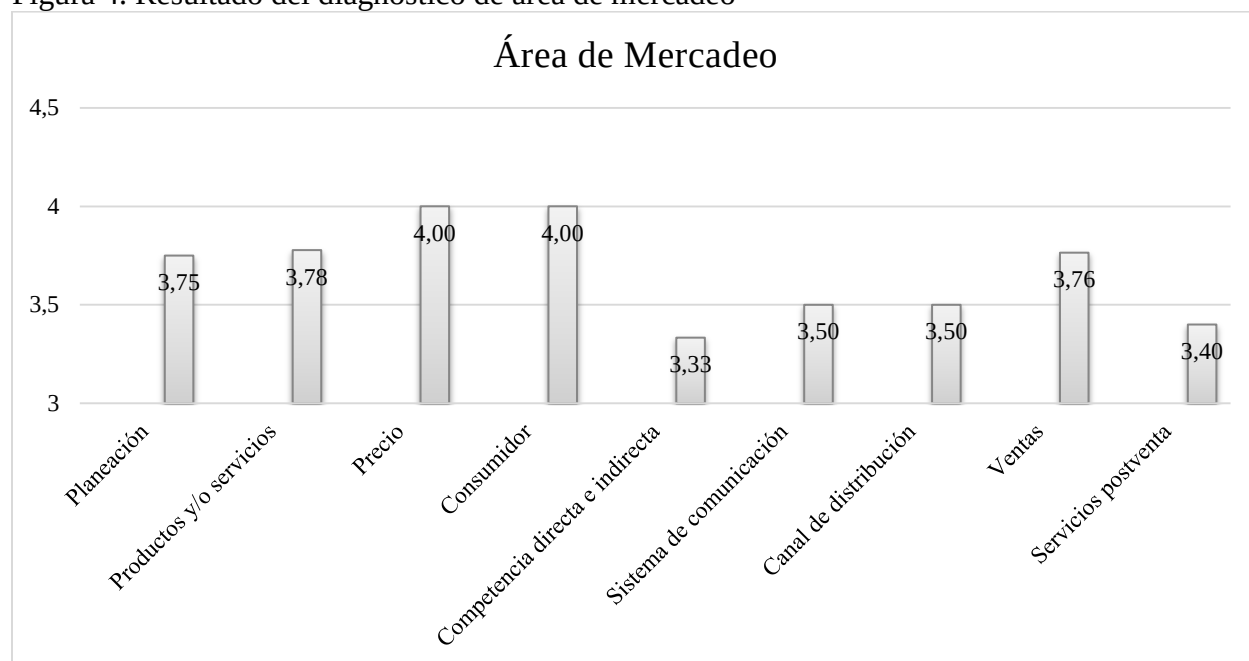
Fuente: (Fibratela SA, 2020)

10.1.2 Área de Mercadeo

Esta área se encuentra dividida por diez subáreas, las cuales son la planeación en el área de mercadeo, utilizando para ello la elaboración y aplicación de un plan de mercadeo; el reconocimiento de los productos ofrecidos por la empresa; la determinación de ventajas competitivas sostenibles; el comportamiento del consumidor frente a los productos y conocimiento sobre él que posee la empresa; la presencia de competidores directos e indirectos y su incidencia en el mercado; las características del sistema de comunicación utilizado por la

empresa; la utilización del canal de distribución y la operación del mismo; la estructura de la fuerza de ventas y mecanismos de evaluación; la determinación de objetivos y proyecciones de venta y el servicio postventa, con el fin de mejorar las relaciones con el cliente.

Figura 4. Resultado del diagnóstico de área de mercadeo



Fuente: (Rodríguez, 2012)

Tabla 9. Resultado del diagnóstico del área de Mercadeo

Subáreas		Clasificación
1	Planeación	FORTALEZA
2	Productos y/o servicios	FORTALEZA
3	Precio	FORTALEZA
4	Consumidor	FORTALEZA
5	Competencia directa e indirecta	FORTALEZA
6	Sistema de comunicación	FORTALEZA
7	Canal de distribución	FORTALEZA
8	Ventas	FORTALEZA
9	Servicios postventa	FORTALEZA

Fuente: (Rodríguez, 2012)

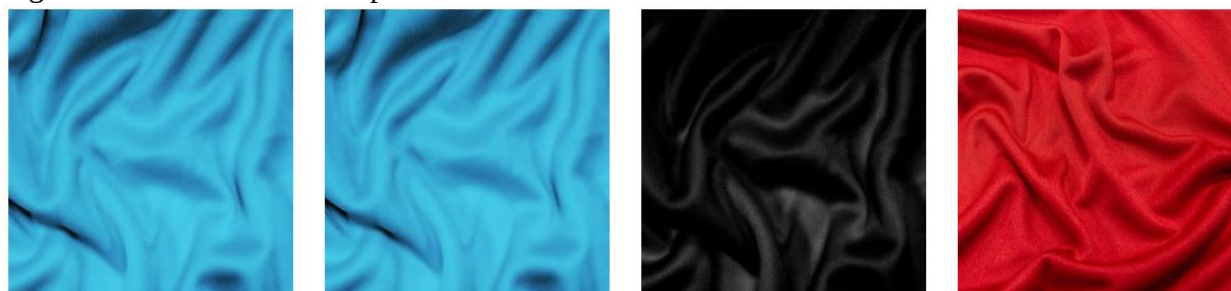
En la planeación en el área de mercadeo, se evidenció que la empresa cuenta con un plan de mercadeo interno claro. Realiza estudios para estar a la vanguardia de la moda; está presente en todos los lanzamientos de moda realizados en el país y los más importantes a nivel mundial, de tal forma que, pueda programar y tener inventarios para la demanda de las tendencias que llegarán al país. Tales proyecciones se realizan de forma periódica (1 año), dentro de este plan también se cuentan con unos objetivos dirigidos a cada área que ayudan a los objetivos corporativos en general.

En el reconocimiento de los productos ofrecidos por la empresa, podemos identificar que tiene un amplio catálogo de tipos de telas que responden a la demanda del mercado local, nacional e internacional. La empresa maneja un único producto; la comercialización de telas, en especial, las usadas para la elaboración de camisas y pantalones para caballero. Tiene un 40% de participación en el segmento del mercado en que participa, esto se debe a la ventaja que tienen sobre el competidor, tales ventajas son los proveedores, manejo de productos importados y exclusividad sobre ciertas telas; todo esto se complementa con la atención personalizada que brindan a sus clientes y, el dominio de convenios comerciales para que satisfacen las necesidades exclusivas de los consumidores.

10.1.2.1 Producto

- Deportivos

Figura 5. Productos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

- Moda

Figura 6. Productos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

- No tejidos

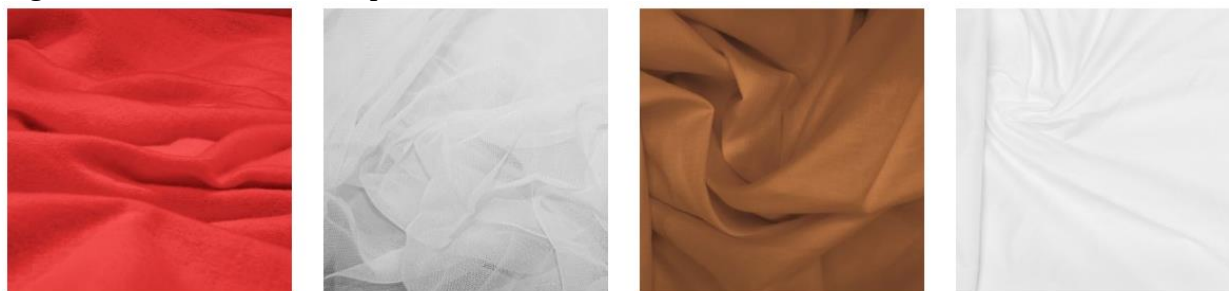
Figura 7. Productos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

- Lencería y decoración

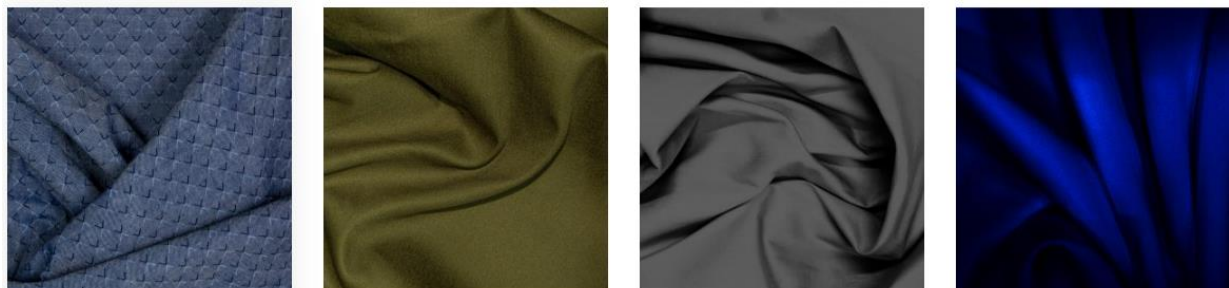
Figura 8. Productos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

- Dotación y escolar

Figura 9. Productos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

- Forros

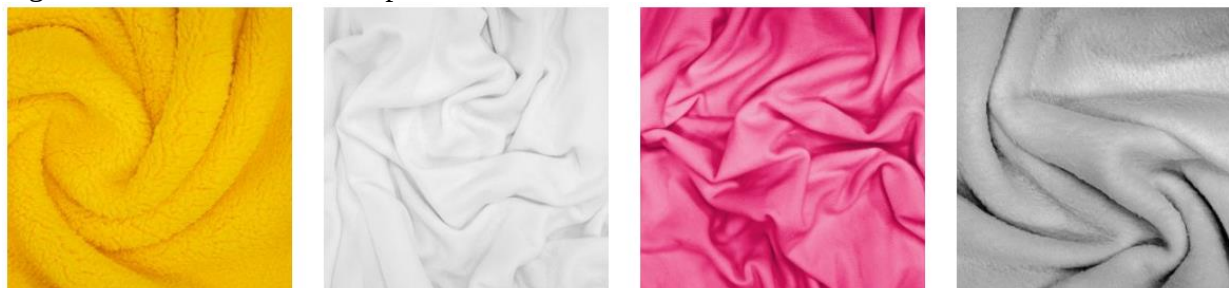
Figura 10. Productos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

- Interior y pijameria

Figura 11. Productos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Los precios que maneja la empresa son determinados por un tabulador realizado por gerencia, el cual, se abarca todos los factores del mercado y determina sus ventajas frente a los competidores. El precio del dólar es uno de los factores que afecta la variación de precios sobre el producto, ya que, la empresa es importadora. Así mismo, aunque el contrabando es un factor que la empresa no puede combatir, se ve afectada debido a que los insumos que utiliza entran a competir de forma desleal en el mercado.

Los precios fijados en los productos son más altos que los de la competencia y esto es gracias a que la empresa maneja una mejor calidad en sus telas; generando confiabilidad y responsabilidad con los clientes. Tales cualidades ofrecen garantías sobre los productos distribuidos, además, se caracteriza por realizar entregas oportunas sobre pedidos y manejo amplio de inventario. Todo lo anterior, brinda a Fibratela S.A la ventaja de manejar unos productos más costosos en el mercado, creando fidelización por parte de sus clientes potenciales que son Confeccionistas, Maquiladores, Empresas confeccionistas y Mayoristas. En cuanto al sistema de comunicación con el mercado, es de voz a voz; gracias a su amplia trayectoria puede darse a conocer de esta manera al momento de encontrar nuevos clientes.

Por otro lado, las promociones, son generadas a raíz de la pérdida de demanda en algún producto o, que se encuentra estancado en el inventario, por lo cual, se brindan al cliente un descuento comercial, condicionado a la cantidad restante que tengan de la tela.

La empresa cuenta con varios canales de distribución para abarcar todo el mercado y tener una mejor cobertura del segmento. El primero, es un punto de venta directo ubicado en las principales ciudades del país y la casa matriz ubicada en la ciudad de Ibagué. El segundo, es la asignación de personas a cada vendedor, manejando una atención personalizada. El tercero, son las relaciones comerciales de gerencia, en esta se encuentran los clientes potenciales y los clientes extranjeros; se hace con el fin de tener una mejor experiencia y atención, generando confianza y respaldo en el cliente. La cuarta, es la presencia en todas las ferias de moda realizadas en el país y algunas ferias internacionales.

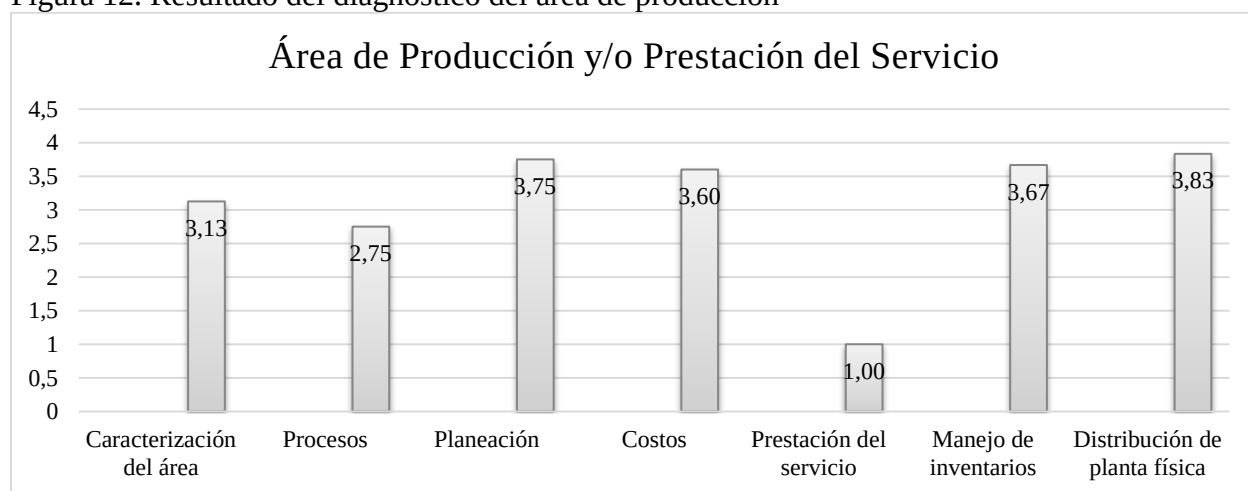
En el área de ventas, gerencia tienen clara la forma y distribución adecuada para realizar este proceso, cuenta con nueve personas a nivel nacional encargadas de manejar la fuerza de ventas y los vendedores a su cargo. Gerencia es la única encargada de contratar y despedir este personal. Se busca que los vendedores logren la cantidad de ventas estimadas para cada período, para ello, se realiza una evaluación al finalizar el periodo y una encuesta con el objetivo de

alcanzar los clientes potenciales y corroborar la evaluación realizada de forma interna. Gerencia, también realiza la capacitación de los vendedores, dejando claras las funciones a desempeñar en cada empleado y el alcance de cada puesto.

10.1.3. Área de producción

Esta área se encuentra dividida por seis puntos, los cuales son producción en términos de objetivos, capacidades y desarrollo; los procesos realizados; la planeación general en cuanto a proyecciones; el control que se ejerce en la asignación de recursos; el manejo de los inventarios y el procedimiento para su adquisición y; la distribución de la planta física.

Figura 12. Resultado del diagnóstico del área de producción



Fuente: (Rodríguez, 2012)

Tabla 10. Resultado del diagnóstico del área de producción

Subáreas		Clasificación
1	Caracterización del área	FORTALEZA
2	Procesos	DEBILIDAD
3	Planeación	FORTALEZA
4	Costos	FORTALEZA
5	Prestación del servicio	DEBILIDAD
6	Manejo de inventarios	FORTALEZA
7	Distribución de planta física	FORTALEZA

Fuente: (Rodríguez, 2012)

En la parte de producción, es necesario establecer que la empresa no es productora de telas, ni realiza transformaciones con materias primas. Fibratela S.A tiene como objeto social la comercialización de telas en grandes, medianas y pequeñas cantidades a maquiladores, confeccionistas y empresarios del sector. En cuanto a los procesos que realiza, solo existe uno, distribución de telas a nivel local, nacional e internacional de acuerdo con la cantidad acordada con cada cliente; esto posibilita que todo el personal esté enfocado hacia una meta en particular, buscando que el proceso sea cada vez mejor y tengan la capacidad para cubrir cualquier demanda que surja del mercado.

La planeación general de la empresa se realiza de forma periódica, se encuentra a cargo de la gerencia y, se realiza con el fin de asegurar la presencia de la empresa en todas las ferias de moda importantes y, determinar las proyecciones sobre la demanda futura. De acuerdo con la planeación general, la gerencia realiza el control detallado de todos los recursos asignados a cada área, incluyendo los viajes a ferias internacionales; la importación, pago de aranceles sobre el producto y fletes y; nóminas nacionales, teniendo en cuenta las metas propuestas para cada ciudad. agregando a esta información, la empresa cuenta con una política de seguridad en el trabajo, la cual se agrega en el Anexo 51.

La empresa siempre cuenta con un inventario actualizado; realiza verificación constante sobre todas las telas, los saldos restantes y las posibles demandas que trae la moda. Siempre tiene un stock de telas con solvencia para poder cubrir la tendencia de cada momento.

Por otro lado, la distribución de la planta física, de acuerdo con la gerencia, se encuentra muy bien ubicada geográficamente, siendo favorable con respecto a proveedores, y distribución del producto. Las instalaciones son amplias y cuentan con una gran capacidad para la recepción de vehículos pesados, los cuales, son encargados de la movilización de las telas. La empresa cuenta con una infraestructura acorde para la actividad económica que realiza, se adapta adecuadamente para ser un punto de tránsito y distribución en el territorio nacional.

10.1.3.1 Distribución de la planta física

Internamente, la empresa cuenta con una distribución idónea y acorde a cada una de las áreas: cuenta con la dotación de seguridad industrial adecuada para el desarrollo de cada labor, específicamente el área de corte carga y descarga de mercancías. Todo lo mencionado anteriormente se especifica con el fin de dar a conocer los cambios que la empresa realizó

mientras se hacia este diagnóstico, los cuales, se realizaron con el fin de tener una mejor infraestructura; acomodación de oficinas y puntos de trabajo; mayor capacidad de inventario y movilidad. Gracias a esto la empresa está dotada para realizar su actividad económica, de manera satisfactoria.

Figura 13. Fotos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Figura 14. Fotos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Figura 15. Fotos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Figura 16. Fotos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Figura 17. Fotos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Figura 18. Fotos de la empresa



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Figura 19. Fotos de la empresa

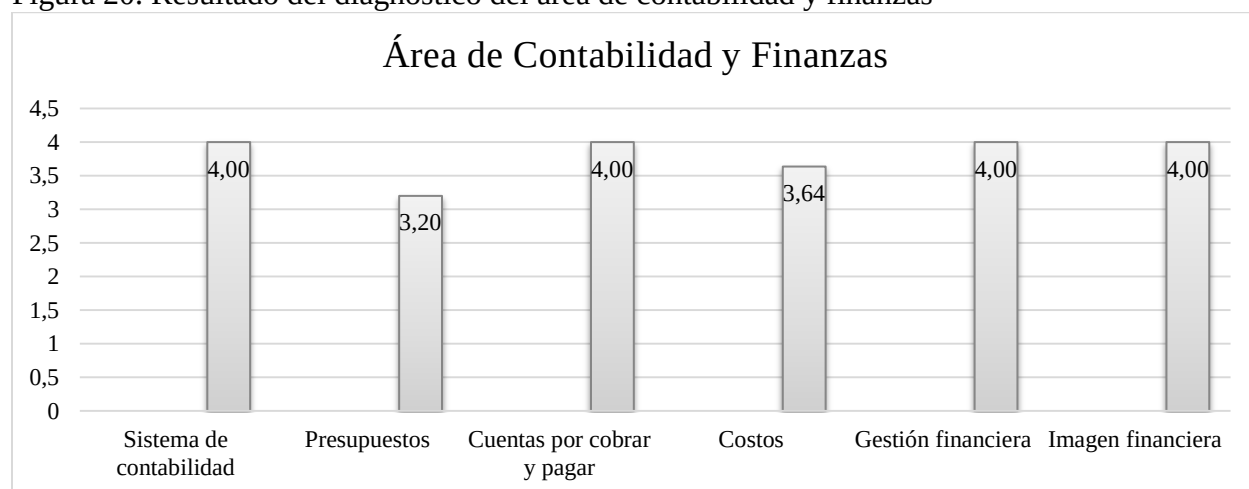


Fuente: (Fibratela SA, 2020)

10.1.4 Área de contabilidad y finanzas

Este apartado analiza el sistema general de contabilidad que ha incorporado la empresa; la elaboración de presupuestos y su periodicidad; el manejo de políticas de crédito con el cliente y el proveedor; la estructura de costos y su integración al proceso contable de la empresa; la gestión financiera y sus aplicaciones y; la imagen financiera de la empresa en el entorno bancario.

Figura 20. Resultado del diagnóstico del área de contabilidad y finanzas



Fuente: (Rodríguez, 2012)

Tabla 11. Resultado del diagnóstico del área de contabilidad y finanzas

Subáreas		Clasificación
1	Sistema de contabilidad	FORTALEZA
2	Presupuestos	FORTALEZA
3	Cuentas por cobrar y pagar	FORTALEZA
4	Costos	FORTALEZA
5	Gestión financiera	FORTALEZA
6	Imagen financiera	FORTALEZA

Fuente: (Rodríguez, 2012)

El sistema de contabilidad de la empresa Fibratela S.A. es manejado o contratado por una empresa externa, con amplio recorrido en la ciudad y el país. Gesficon S.A se encarga de elaborar todos los sistemas financieros, balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de cambios en la situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja. Todos los estados financieros se realizan el día ocho de cada mes, con la finalidad de mantenerlos actualizados; además, se realiza el registro día a día de facturas de venta, causaciones y comprobantes de egreso, la suma de todo esto muestra que la empresa maneja una contabilidad bien estructurada y de forma correcta. El proceso contable es inspeccionado mensualmente por un revisor fiscal (cuenta con un contrato fijo) y la gerencia.

Figura 21. Logo de la empresa responsable de los informes financieros de Fibratela SA



Fuente: (Gesficon SA, 2020)

La elaboración de presupuestos es realizada con periodicidad regular; se toma en cuenta para su elaboración la base de datos que maneja la empresa: se recaban datos sobre ventas, recaudos de cartera, compras de materias primas e insumos, gastos de administración, gastos de

ventas, gastos financieros, obligaciones tributarias y flujo de caja. Luego, se comparan las proyecciones realizadas versus la arrojadas para establecer qué cantidad de efectivo tiene disponible la empresa para su pleno funcionamiento en el período siguiente.

Por otro lado, el manejo de políticas de crédito con el cliente y el proveedor se divide en dos partes: cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Las cuentas por cobrar son los créditos otorgados a los clientes, de acuerdo, a los estudios realizados por la gerencia sobre la vida crediticia y estados financieros de los clientes. Una vez aprobado el crédito, el cliente cuenta con un máximo de 60 días para cancelar su deuda. Mientras, las cuentas por pagar son los créditos que le otorgan a la empresa los proveedores que tiene; sin embargo, según gerencia no se maneja un endeudamiento con los proveedores, prefieren pagar sus inventarios de contado.

La estructura de costos y su integración al proceso contable de la empresa son clasificados dentro de la empresa como cuentas de costos y gastos, los cuales, son integrados en los procesos contables que realiza la empresa. Con esta información la empresa fija los precios de sus productos, determinando el margen de utilidad que se estipula por la gerencia, este parte de las ventas que se deben realizar periódicamente, para mantener un punto de equilibrio y no generar pérdidas; el margen que maneja la empresa es un Margen bruto.

La gestión financiera se realiza por medio de un proceso que permite evaluar los resultados de la empresa midiendo los siguientes indicadores: liquidez, endeudamiento y apalancamiento, rentabilidad, actividad- rotación y el EVA valor económico agregado. Todo esto se realiza haciendo un comparativo frente al mismo mes del año anterior: se ejecuta mensualmente sobre el mes inmediatamente anterior.

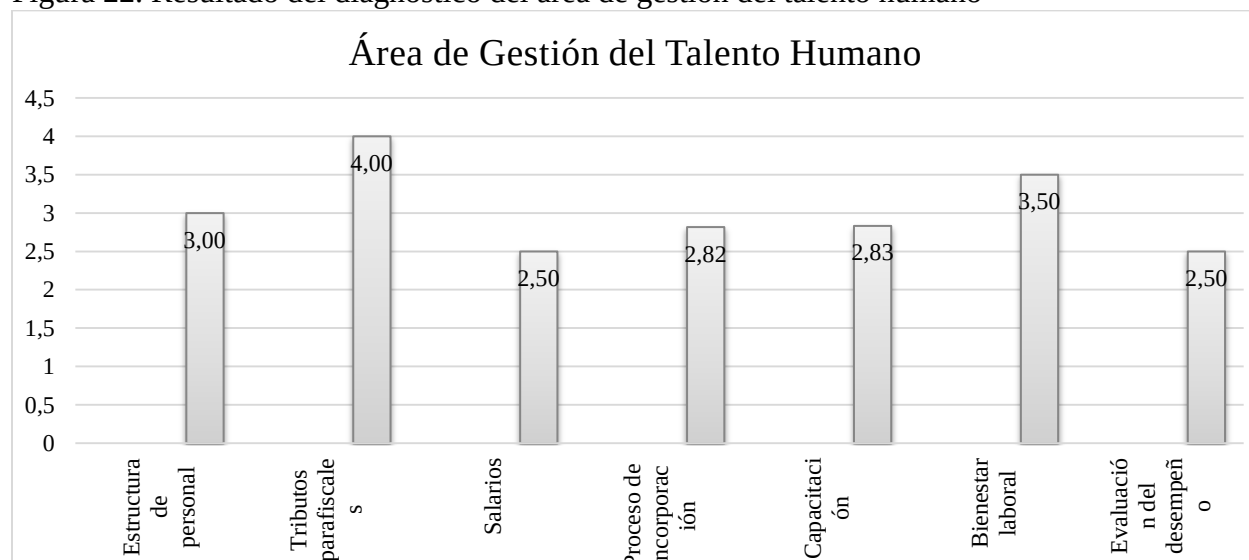
En cuanto a la imagen financiera que posee la empresa, la gerencia afirma tener un historial financiero confiable y conocimiento sobre las líneas existentes de crédito con las cuales se puede apalancar para realizar futuras inversiones, adquirir deudas con terceros o para realizar una expansión en el mercado; teniendo en cuenta las condiciones para acceder y cumplir con los requisitos del crédito.

10.1.5 Área de gestión del talento humano

En esta parte del diagnóstico se busca analizar la estructura del personal que se vincula a la empresa; la determinación de los salarios de acuerdo con la estructura de la empresa; las etapas de la incorporación del personal: reclutamiento, selección, contratación e inducción y; el

desarrollo del personal a través de la capacitación, entretenimiento, planes de carrera y evaluación del desempeño, el proceso de compensación y bienestar laboral.

Figura 22. Resultado del diagnóstico del área de gestión del talento humano



Fuente: (Rodríguez, 2012)

Tabla 12. Resultado del diagnóstico del área de gestión del talento humano

Subáreas		Clasificación
1	Estructura de personal	FORTALEZA
2	Tributos parafiscales	FORTALEZA
3	Salarios	DEBILIDAD
4	Proceso de incorporación	DEBILIDAD
5	Capacitación	DEBILIDAD
6	Bienestar laboral	FORTALEZA
7	Evaluación del desempeño	DEBILIDAD

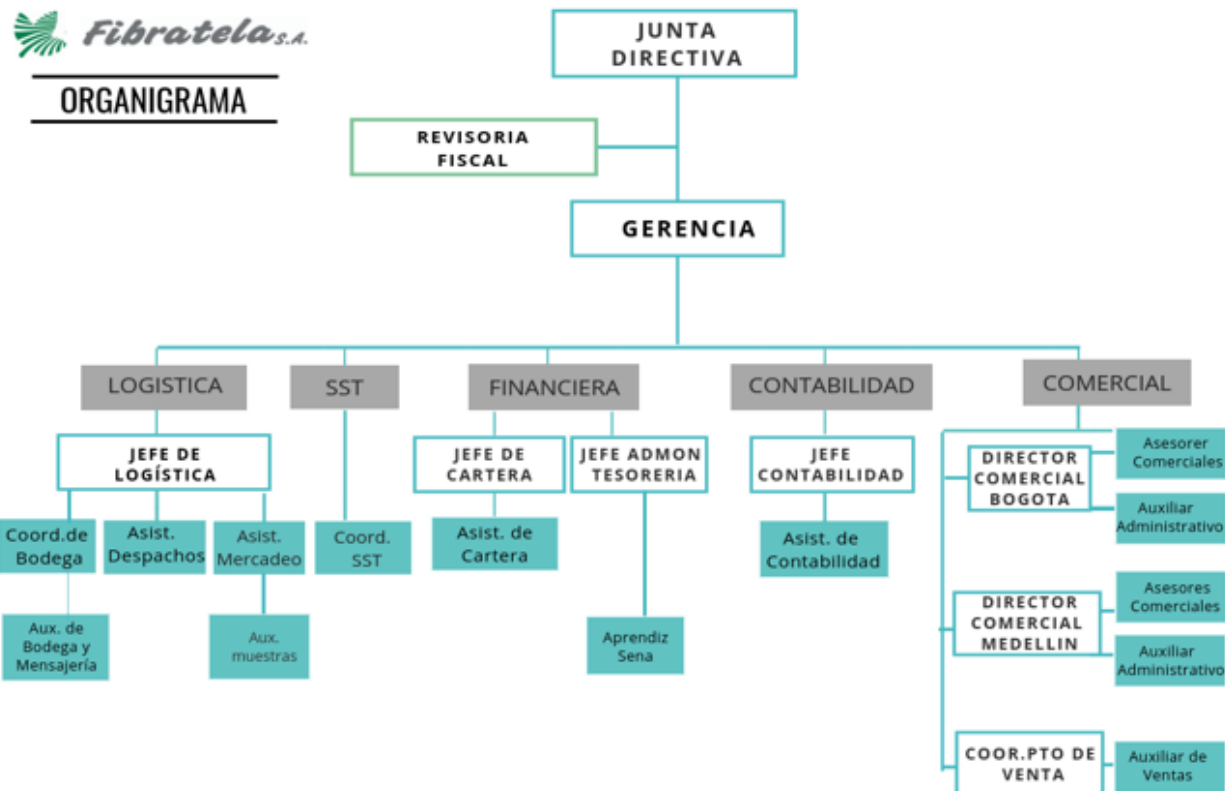
Fuente: (Rodríguez, 2012)

La estructura del personal dentro de la organización evidencia niveles jerárquicos, los cuales, están organizados de acuerdo con las responsabilidades que cada persona tiene dentro de la empresa; sin embargo, los niveles de jerarquía no son claros para todos los empleados debido a la falta de un organigrama que permita visualizar las líneas de autoridad. De esta manera, la empresa carece de una comunicación asertiva, generando líneas de mando erróneas en donde

algunas personas no tienen claras todas sus funciones o quiénes son sus jefes directos; las responsabilidades totales recaen en la gerencia.

10.1.5.1 Organigrama

Figura 23. Organigrama de la empresa Fibratela SA



Fuente: (Fibratela SA, 2020)

Igualmente se menciona que la empresa cuenta con un total de 35 trabajadores, los cuales son los que se mencionan a continuación en cada una de las sedes que tiene la empresa a nivel nacional.

Tabla 13. Empleados de la empresa Fibratela SA

Cargos	Número de empleados
Gerenciales	3
Comerciales Ibagué	3

Comerciales Bogotá	4
Comerciales Medellín	7
Comerciales Pereira	1
Comerciales Bucaramanga	1
Comerciales Cúcuta	1
Comerciales Barranquilla	1
Administrativos Ibagué	7
Administrativo logística Ibagué	5
Administrativo Bogotá	1
Administrativo Medellín	1
Total	35

Fuente: (Fibratela SA, 2020)

También se evidenció que dentro de los objetivos corporativos de la empresa el desarrollo personal, familiar y económico de los empleados no está incluido, esto se refleja en la imagen que cada empleado tiene sobre la organización.

En cuanto a los tributos parafiscales la empresa tiene a todos sus empleados afiliados al sistema de salud EPS – ARP, al sistema de Pensión y efectúa los aportes de ley por cada empleado que se contrata en la empresa (cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones). La empresa también cuenta con una base de datos en donde se relaciona detalladamente la información de los empleados (fecha de ingreso, contratación, contribuciones y aportes sociales y parafiscales, préstamos, permisos, horas laboradas, entre otros).

Todos los salarios de los empleados corresponden a los requerimientos de la ley laboral colombiana partiendo del salario mínimo legal vigente, sin embargo, no se ha determinado un sistema salarial en donde cada rango tenga un salario fijo, esto se debe a que dentro de la organización el gerente es quien estipula los salarios, pero carece de criterios objetivos. Por tanto, no es de pleno conocimiento de los empleados la asignación salarial correspondiente a los cargos desempeñados. La empresa tampoco cuenta con un incentivo establecido o algún tipo de compensación que puedan ayudar a mejorar las condiciones y el desempeño de sus trabajadores.

En el proceso de incorporación la empresa no cuenta con una persona encargada de solicitar el requerimiento al momento de necesitar la creación de una vacante o el reemplazo de algún cargo. Tampoco son claros los mecanismos para realizar convocatorias laborales; no

cuentan con algún proceso para extender convocatoria ya sea internas o externas, por medio de sitios web, bolsas de empleo, instituciones educativas, presentación directa o por medio de compañeros u amigos. Todo esto es algo con lo que no cuenta la empresa y es de vital importancia para el crecimiento de esta. Así mismo, la empresa no contempla la posibilidad de ascender jerárquicamente a sus empleados.

El gerente es el encargado de postular, crear, contratar y seleccionar al personal de la organización. El procedimiento y requisitos de la empresa para la selección del personal es la aplicación de una entrevista inicial y de exámenes médicos; referencias laborales entregadas directamente a la gerencia; luego de esto el nuevo empleado firma un contrato a término fijo o término indefinido, según acuerden las partes, este contrato contiene la información general de la empresa, información del puesto de trabajo y del área funcional directa, información de otras áreas funcionales de acuerdo a su nivel de relación, los derechos y deberes de las partes y, la relación contractual del empleado con la empresa.

En cuanto a las capacitaciones realizadas por la empresa para mejorar el desempeño laboral de los empleados se evidencia que son adecuadas, están en consonancia tanto con las actualizaciones como con las necesidades de la empresa en relación con el crecimiento y mejoramiento de los objetivos organizacionales.

Cuenta con mecanismos idóneos para detectar las necesidades de la empresa en cuanto a capacitaciones se refiere y tiene el personal idóneo para realizarlas; el gerente de la empresa y personal externo son quienes establecen los mecanismos adecuados para que los empleados puedan tener una retroalimentación por medio de evaluaciones y, así fortalecer o realizar los ajustes pertinentes. Es importantes resaltar que la empresa no cuenta con un presupuesto anual dirigido a la capacitación del personal.

Por otro lado, las políticas de bienestar laboral no están acordes a la capacidad financiera y económica de la empresa y, tampoco son claras para los empleados. No existen espacios de recreación ni descanso, solo cuentan con integraciones en fechas de cumpleaños, amor y amistad, navidad y una integración anual. No hay jornadas deportivas o culturales, jornadas de salud, para la empresa son de menor importancia. Tampoco cuentan con incentivos por el buen desempeño de los empleados, esto es algo que puede causar el mal funcionamiento de los lugares de trabajo, sin incentivos, evaluaciones preventivas y capacitaciones bien planeadas la empresa no puede funcionar acorde lo establecido por los directivos.

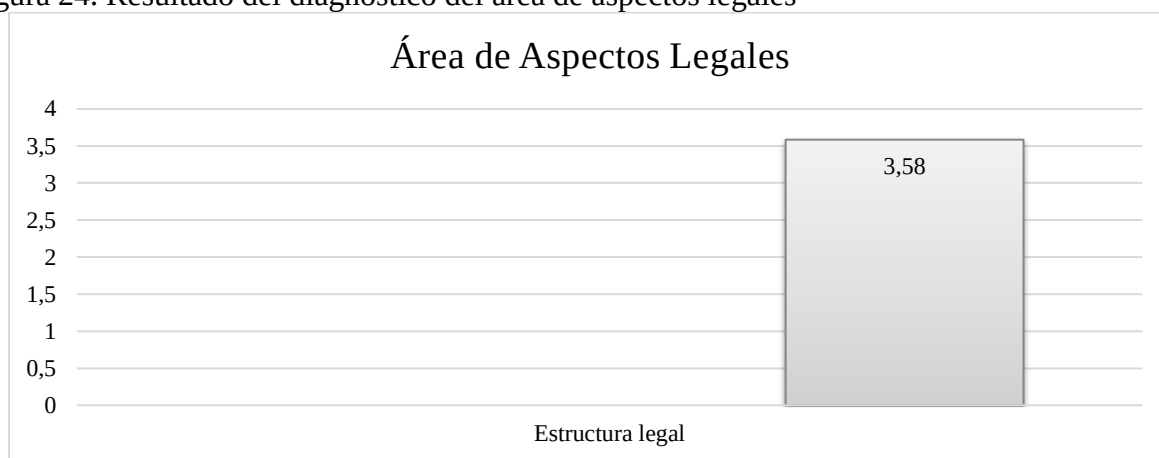
Así mismo, solo existe un programa para mejorar el desarrollo de los empleados, el cual, es un microcrédito, sin embargo, no hay presencia de subsidios ni apoyos educativos para el crecimiento económico o intelectual de los empleados.

Aunque la empresa cuenta con un proceso de evaluación de sus empleados, es solo cuando identifica un vacío o mal funcionamiento que busca soluciones, y esto se debe a que no cuenta con procesos óptimos para hacer un seguimiento del desempeño del personal, se queda únicamente con las capacitaciones realizadas, cuando la gerencia lo considera necesario, pero no tienen un periodo establecido para esto.

10.1.6 Área de aspectos legales

Se analizarán dos puntos específicos en esta área, los cuales son la estructura legal de la empresa, soporte para cumplir a cabalidad el objeto de esta y; obligaciones legales, acordes con la naturaleza de la empresa.

Figura 24. Resultado del diagnóstico del área de aspectos legales



Fuente: (Rodriguez, 2012)

Tabla 14. Resultado del diagnóstico del área de aspectos legales

Subáreas		Clasificación
1	Estructura legal	FORTALEZA

Fuente: (Rodriguez, 2012)

En la estructura legal de la empresa la gerencia tiene pleno conocimiento sobre todos los aspectos legales que la deben conformar; los estatutos, el código de comercio, los estatutos

tributarios y los decretos de las SuperSociedades. En la parte laboral cuenta con los aspectos laborales correctos: sistema de salud y seguridad en el trabajo y, la legislación laboral.

La empresa conoce claramente los aspectos tributarios que debe asumir:

- IVA.
- Industria y comercio.
- Retención en la fuente.
- Renta.
- Auto renta.
- Medios magnéticos.
- Declaraciones de importación.
- Conciliación fiscal.

La gerencia conoce claramente los requerimientos fiscales para la empresa:

- Recaudo del IVA.
- Retención en la fuente.
- Pago en la propiedad de manera oportuna.
- Cumplimiento de los requisitos legales para que los costos sean deducibles.
- Facturación en el momento correspondiente.

En general los aspectos legales de la empresa están claro y estructurados, cumple con todos los requerimientos establecidos por la ley colombiana para su adecuado funcionamiento. Conocen los requerimientos sanitarios: presenta una adecuada fumigación en las instalaciones y, un uso adecuado de empaques. También tienen claros los aspectos ambientales que deben incorporarse en su funcionamiento y actividad económica, con el objetivo de cumplir con los requisitos que exigen distintos organismos de control y vigilancia que regulan los productos/servicios de la empresa y su relación con la comunidad; buscando evitar cualquier tipo de sanción o amonestación que interrumpan su actividad económica.

Es importante resaltar que, la empresa no cuenta con una asesoría especializada sobre aspectos legales que pudieran afectarle. Además, no se ha asesorado en temas jurídicos como la fusión, transformación o creación de sociedades mercantiles; únicamente cuenta con los conocimientos ofrecidos por sus empleados y colaboradores.

En caso de que se requiera cambiar el tipo de sociedad de la empresa sus colaboradores conocen los trámites legales para la constitución de cualquier sociedad y, tienen claros los siguientes tipos de sociedades que se acomodarían al objeto social y económico que desarrolla Fibratela S.A.

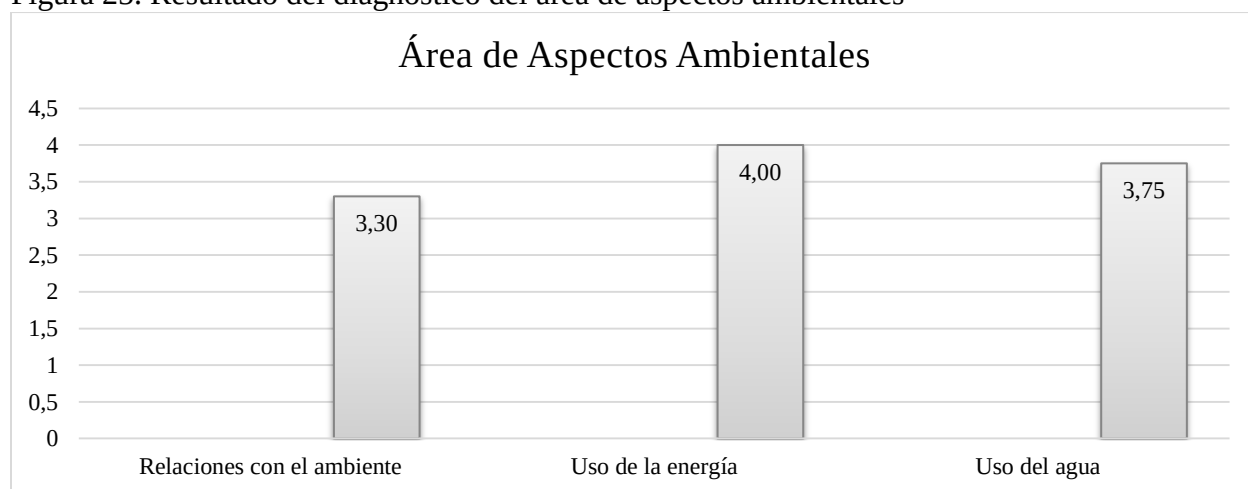
- Sociedad por acciones simplificada.
- Sociedades anónimas.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Empresas unipersonales.
- Sociedades colectivas.
- Sociedades de hecho.

En caso de que la empresa deje de funcionar, los encargados y gerentes conocen el procedimiento a seguir, además de las acciones que se deben llevar a cabo para realizar una labor legal a la hora diluir la empresa.

10.1.7 Área de aspectos ambientales

En esta última parte del diagnóstico se buscan analizar los factores ambientales, incluyendo el uso de la energía y el agua.

Figura 25. Resultado del diagnóstico del área de aspectos ambientales



Fuente: (Rodriguez, 2012)

Tabla 15. Resultado del diagnóstico del área de aspectos ambientales

Subáreas		Clasificación
1	Relaciones con el ambiente	FORTALEZA
2	Uso de la energía	FORTALEZA
3	Uso del agua	FORTALEZA

Fuente: (Rodríguez, 2012)

La empresa conoce claramente cuáles son los impactos ambientales que produce su actividad económica. Ha tratado de vincular materias primas amigables con el medio ambiente en la distribución de sus productos, tales como empaques biodegradables y disminución del uso de bolsas plástica. Así mismo, es importante resaltar que su actividad económica no genera un alto impacto en el ambiente porque no realiza ninguna transformación de materias primas, ni generan residuos o emisiones de humo que puedan generar un cambio en el entorno.

En cuanto al uso de la energía la empresa implementó técnicas que permitieran disminuir su consumo durante la actividad productiva; comenzó con el uso de energías alternativas durante su jornada laboral, como la energía solar proveniente de la radiación. La empresa invirtió en ventanales muy amplios, ubicado en las áreas oficinas y bodega para evitar. El uso de la electricidad se controla por medio de un seguimiento periódico al consumo de energía tanto a nivel operativo como administrativo.

Por otro lado, el uso del agua es controlado desde la gerencia quien vela por el cuidado y consumo responsable del líquido vital a nivel operativo y administrativo. Han invertido en la compra de letrina y sanitarios con tecnología para ahorrar agua; también realizan capacitaciones sobre el uso de este recurso, es controlada a nivel operativo y administrativo realizado por la gerencia.

10.2 Análisis matriz DOFA

Tabla 16. Análisis DOFA de la empresa Fibratela S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
❖ Nuevas instalaciones propias y adecuadas. ❖ Conocimiento de las principales tendencias del sector y los factores internos y externos. ❖ Cuenta con un portafolio amplio. ❖ Personal capacitado. ❖ Eficiente manejo de inventarios. ❖ Buen clima laboral. ❖ Reconocimiento importante en el sector. ❖ Manejo adecuado del sistema legal de contratación y pagos tributarios acordes a la actividad económica.	❖ No cuentan con convocatoria abierta de personal. ❖ Proceso de selección de personal inadecuado. ❖ Asignación salarial inadecuada. ❖ No cuentan con presencia en medios digitales como página web o redes sociales. ❖ Ubicación inadecuada para empleados. ❖ No es claro el organigrama para los empleados donde tengan claro las líneas de autoridad y jerarquías.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
❖ Realizar convocatorias abiertas para las nuevas vacantes por medio de páginas, plataformas o bolsas de empleo. ❖ Contratar los servicios de un especialista en procesos de selección, contratación, evaluación y asignación salarial. ❖ Contratar los servicios de una agencia digital para crear una página web adecuada. ❖ Contratar un servicio de transporte	❖ Desconocimiento de la empresa por parte de clientes nuevos. ❖ Poca confianza en plataformas y páginas de empleo. ❖ Mano de obra calificada dentro de la ciudad. ❖ Abundante oferta de empresas emergentes de poca calidad en medios digitales. ❖ Poco servicio de transporte público para el acceso a la empresa por medio de los empleados.

que le brinde a los empleados una mejor movilidad hacia las instalaciones.

- ❖ Realizar un organigrama donde sean claras las líneas de autoridad y jerarquías visible para los empleados.
-

Fuente: Elaboración propia, 2020

10.2.1 Estrategias FO

- F3.O1.O2. Gracias al efectivo manejo de estas tres partes la empresa podría consolidar de una manera adecuada la parte de contratación y pagos
- F1.F2.O3 Contratar una empresa externa de marketing digital para que la empresa este a la vanguardia de las tecnologías o a una persona apta para realizar esto dentro de la empresa.

10.2.2 Estrategias FA

- F1.F2.A1. Contando con nuevas instalaciones y sabiendo las fortalezas que tienen dentro del sector es necesario que la empresa se dé a conocer con nuevos clientes y mejorar su rendimiento.
- F3.A3. Contratar una empresa que logre mejorar la imagen de la empresa por medio de redes sociales donde el entorno tenga el pleno conocimiento de la actividad económica de la empresa.

10.2.3 Estrategias DO

- D1.D2.O1.O2. Es indispensable que se contrate una empresa especializada o una persona que se encargue del área de recursos humanos donde se realicen todos los procesos necesarios para una contratación acertada y que los cargos y salarios sean acordes a la labor contratada, partiendo desde la convocatoria abierta hasta la asignación salarial

- D3.O3. Crear una página Web acorde a la actividad económica de la empresa en donde se puedan identificar productos, sedes y contactos para darse a conocer dentro del mundo digital.

10.2.4 Estrategias DA

- D1.D2.A2. Realizar un convenio con temporales de empleo que garanticen un buen proceso de convocatoria, selección, evaluación, contratación y asignación salarial para las nuevas vacantes requeridas.
- D3.A3. Contratar una empresa certificada en medios digitales para que pueda realizar una presencia en redes sociales y una página web adecuada, donde la empresa se actualice y pueda abarcar todo el mercado textil.

11. Plan de mejoramiento

11.1 Determinación de puntos críticos

El diagnóstico realizado a la empresa Fibratela S.A. permitió determinar la situación actual de la empresa, lo anterior gracias a un análisis exhaustivo de cada de las áreas funcionales de la organización y de un análisis externo, se identificó cada una de las variables que influyen en el desarrollo del objeto económico de la empresa. Dentro del análisis interno, se determinó que algunas subáreas presentan rendimientos medios; aunque en el diagnóstico empresarial aparecen como una fortaleza, se considera necesario trabajar en estos como objeto de mejoramiento.

Tabla 17. Debilidades en las áreas funcionales de la empresa Fibratela S.A

Área Funcional	Sub Área Débil
Dirección estratégica	Planeación estratégica
Mercadeo	Sistema de comunicación y servicio postventa
Producción	Procesos del área.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Como evidencia para priorizar las áreas susceptibles de mejora, se tuvieron presentes los siguientes factores de análisis:

- Mantener actualizados los aspectos relacionados a la planeación estratégica de la empresa.
- Contratar un especialista en el manejo de redes sociales encargado de asegurar la presencia de la empresa en el mundo digital, a través medio de una página web y redes sociales, que deberán ser alimentadas de forma periódica.
- Documentar cada uno de los procedimientos que se realizan al interior de cada área, esto iniciando en el área de producción.

De tal manera, se formulan las siguientes mejoras para lograr que la empresa gane competitividad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

11.2 Propuesta para el área de dirección estratégica

11.2.1 Formulación de la visión

11.2.1.1 Visión actual

Posicionarnos en el mercado nacional como agencia líder de la industria textil, alcanzando altos niveles de participación e imagen en el mercado, logrando el reconocimiento de nuestros clientes a través de un producto que satisfaga y cumpla con sus exigencias, velando por el desarrollo económico. (Fibratela SA, 2020)

11.2.1.2 Visión nueva

La empresa Fibratela SA, espera para el año 2026, obtener un posicionamiento en el mercado nacional como agencia líder de la industria textil, alcanzando altos niveles de participación e imagen en el mercado, logrando el reconocimiento de nuestros clientes a través de un producto que satisfaga y cumpla con sus exigencias, velando por el desarrollo económico.

11.2 Propuesta para el área de mercadeo

11.2.1 Sistema de comunicación

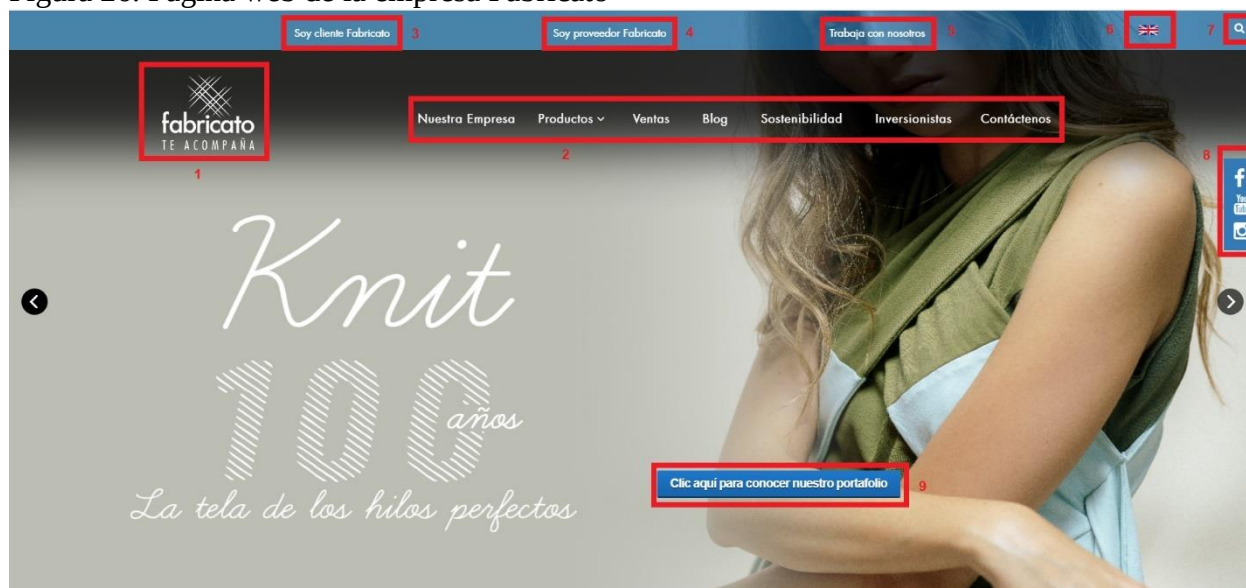
Es de vital importancia que la empresa implemente su presencia en internet, por medio de una página web acorde a su actividad económica y la activación de las redes sociales más importantes en el momento (Facebook e Instagram). Gracias a esto incursionará en el mercado digital, dando a conocer la importancia y trayectoria que tiene la empresa en el sector, la ciudad, el país y la región. La empresa podrá completar los siguientes procedimientos que beneficiaran su desarrollo y crecimiento económico, esto a través de una página web.

- Misión, Visión, Objetivos Corporativos e Historia
- Productos comercializados por la empresa
- Ubicación, contacto y PQR
- Vacantes disponibles
- Promociones
- Ferias donde la empresa realiza presencia

- Alianzas estratégicas
- Centros de comercialización a nivel nacional
- Saldos

De tal manera, se mostrará una página web ejemplo de una organización con reconocimiento a nivel nacional, la cual mostrará los apartados más importantes a tener en cuenta por la empresa Fibratela SA, la empresa en mención sería Fabricato, una organización con alto reconocimiento a nivel nacional y que ofrece una muestra sencilla y completa de una página web perteneciente al sector textil.

Figura 26. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

1. Logo de la empresa.
2. Menú principal donde los interesados puedan encontrar todo lo relacionado con la empresa con mayor facilidad.
3. Un perfil para clientes.
4. Un perfil para proveedores.
5. Una opción para que las personas interesadas en trabajar con la empresa, puedan ingresar y enviar su hoja de vida para postularse en alguna vacante.
6. La opción para cambiar el idioma de la página, por lo menos ofrecer español e inglés.

7. La opción para que las personas puedan buscar algo con alguna palabra clave sin la necesidad de indagar por todas las opciones de la página.
8. Redes sociales disponibles en la empresa.
9. Opción para ver el catálogo de productos con mayor rapidez y facilidad, el cual puede estar en la misma página web o en un formato PDF.

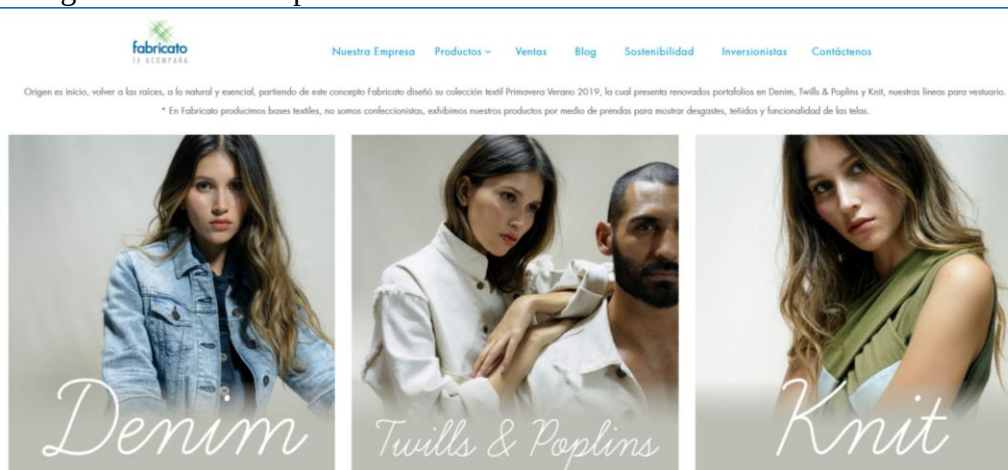
Figura 27. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

- Ofrecer información sobre quiénes son, la historia de la empresa, la infraestructura que poseen a través de fotografías, la estructura organizacional con la representación del organigrama, la planeación estratégica con la inclusión de la misión, visión, objetivos y valores corporativos, políticas de calidad,

Figura 28. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

- Apartado especial para mostrar los productos ofrecidos por la empresa.

Figura 29. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

- Apartado especial para que se muestren todas las ubicaciones de la empresa a nivel nacional, con el propósito de que el cliente interesado pueda visitar la fábrica más cercana de la empresa y obtener los productos según la calidad que desea.

Figura 30. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

- Ofrecer un blog sobre los comunicados más importantes que surgen en el sector textil, además de recomendaciones y demás información importante.

Figura 31. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

- Apartado relacionado a la sostenibilidad de la empresa, es decir sobre la responsabilidad social empresarial que ofrece la empresa al entorno en el cual se encuentra, con el propósito de contribuir de cierta manera sobre el impacto negativo que genera en el medio ambiente.

Figura 32. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

- Incluir un apartado para ofrecer información corporativa que sea de interés para algún inversionista local o extranjero, en lo que se puede incluir perfil corporativo, información financiera, y demás información relevante para un inversionista.

Figura 33. Página web de la empresa Fabricato



Fuente: (Fabricato, 2020)

- Finalmente, en el último apartado de la página, ofrecer accesos directos a ciertas opciones relevantes, al igual que una opción de contacto para que los interesados puedan llamar, enviar correos o visitar la oficina principal de la empresa, también se deben agregar los reconocimientos de calidad con los que se cuenta para generar confianza entre los interesados.

11.3 Propuesta para el área de producción y/o prestación del servicio

11.3.1 Procesos

La principal debilidad que se debe cambiar dentro de esta área se relaciona a que no cuentan con un archivo o documento en el cual se encuentren todos los procedimientos que se realizan en el área y en las demás que están presentes en la organización, por lo cual se debe crear un documento para identificar cada procedimiento con el propósito de que cada empleado conozca con exactitud las responsabilidades que debe cumplir.

11.4 Cronograma de actividades

Tabla 18. Cronograma de actividades del plan de mejoramiento

Actividad Principal	Tiempo						Responsables	Recurso	Resultado	Indicador
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6				
Dirección estratégica - Visión	X						Gerente	Humano, tiempo e información	Nuevo departamento dentro de la empresa responsable de la contratación del personal que se encarga de desarrollar la actividad social de forma correcta y adecuada a la estructura que posee por medio de procesos, capacitaciones y evaluaciones con las herramientas indicadas.	Verificar como se ha cumplido con lo formulado al pasar cada año y de ser posible actualizar la visión de la empresa.
Mercadeo - Sistema de comunicación				X	X	X	Gerente, contabilidad y finanzas y mercadeo	Humano, tiempo, dinero e información	Herramientas digitales necesarias para el funcionamiento actual de la empresa realizando una actualización y un posicionamiento dentro del mercado digital por medio de una empresa externa especializada y certificada para la creación de marca por medio de un contrato de prestación de servicios.	Verificar a través de los clientes que se tienen actualmente y esperar 6 meses la evolución comercial de la empresa para que determinar si lo invertido genero beneficios como reconocimiento y posicionamiento.

Producción - Procesos				X	X	X	Gerente y producción	Humano, tiempo e información	Documento que ayudara a realizar los procedimientos de la empresa con mayor rapidez para los empleados que no conocen claramente las responsabilidades que tienen y eso principalmente cuando son nuevos, incentivar el uso del documento mediante las capacitaciones.	Validar a través de una encuesta con los empleados sobre si el documento que se desarrollo ha sido de utilidad o no para mejorar el rendimiento de ellos.
----------------------------------	--	--	--	---	---	---	-------------------------	------------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración del autor, 2020

12. Propuesta de impacto

Una vez se identificaron las principales debilidades presentes en la compañía, la información fue transmitida a la gerente de la empresa, quien llegó a la conclusión de que el área de gestión del talento humano es la principal para ser fortalecida, debido a que, es un aspecto esencial en el funcionamiento de todos los pilares de la organización. De tal manera que esto podría realizar un aporte significativo para el desarrollo de la actividad económica de la empresa porque mejoraría drásticamente el nivel y capacidad del personal que se tiene.

Tabla 19. Debilidades en las áreas de gestión del talento humano de la empresa Fibratela S.A

Área Funcional	Sub Área Débil
Gestión del talento humano	Salarios, proceso de incorporación del personal, capacitaciones y evaluación del desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Como evidencia para priorizar las áreas susceptibles de mejora, se tuvieron presentes los siguientes factores de análisis:

- La importancia de realizar convocatorias abiertas para los cargos nuevos o vacantes libres que pueda generar la empresa en cada ciudad donde hace presencia.
- La ventaja de Contratar una empresa externa o una persona especializada en procesos de vinculación de personal y talento humano, con el fin de realizar convocatorias, selección, evaluación, vinculación y asignación salarial adecuada en la empresa.
- La necesidad de delegar a una persona encargada de realizar la capacitación adecuada del personal nuevo para que tengan un funcionamiento adecuado en el cargo y así poder llevar un registro del desempeño laboral.

- Contar con las herramientas adecuadas para realizar un proceso de evaluación periódico a los empleados sobre su desempeño laboral, y por medio de estas poder identificar las fallas o mejoras.

12.1 Propuesta para el área de gestión del talento humano

Una de las mayores debilidades encontradas en la empresa Fibratela S.A. es la forma como se vincula el personal a la organización. Debido al mercado en el que compete la empresa, es prioridad contar con un departamento de recursos humanos o contratar una empresa externa que lleve a cabo la labor. En esta área es necesario llevar a cabo los siguientes procesos:

- Realizar convocatorias abiertas
- Procesos de selección de personal adecuados
- Procesos de evaluación por medio de herramientas
- Procesos de vinculación por medio de contratos claros con término fijo, término indefinido o prestación de servicios
- Realizar capacitación e inducción donde queden claras las tareas a realizar por las personas en cada cargo.
- Asignación salarial adecuada al cargo que cada persona desempeña que, sea claro desde el momento de la convocatoria.
- Evaluación del desempeño por medio de herramientas apropiadas y oportunas con las que se pueda determinar los ajustes, correcciones y mejoras necesarios.

Por lo cual se formulan las siguientes ideas, para que los responsables de la empresa empiecen a ejecutar procedimientos que generen un impacto positivo en el funcionamiento y así mismo esto se vea reflejado en el futuro económico de la organización.

12.1.1 Salarios

El ministerio del trabajo, el presidente y otras entidades en Colombia, interfieren para que cada año se asigne un salario mínimo mensual legal vigente, esto con el propósito de que las personas empleadas en las empresas reciban el salario acorde a las responsabilidades que desarrollan, esto iniciando desde el nivel operativo de cualquier organización y a partir de ese momento, las empresas deben establecer un salario para los demás cargos o que están por encima y que se le ofrezcan las garantías legales a esas personas, es decir que reciban el dinero que

merecen ganar según la experiencia laboral, estudios de pregrado o postgrado, tiempo en la empresa y demás factores, los cuales se deben tener en cuenta de ahora en adelante en la empresa y así ofrecer una estabilidad económica para todos los empleados y a su vez estos se sentirán seguros y felices de ejecutar sus obligaciones contractuales.

12.1.2 Proceso de incorporación

En la empresa se deben empezar a ejecutar procesos de incorporación con mayor complejidad, lo que permitirá contratar personal capacitado para cumplir con las actividades contractuales que se les exige, por lo cual se recomienda ejecutar los siguientes procedimientos para contratar el personal.

- Definir el perfil de la vacante.
- Búsqueda del perfil adecuado: se debe hacer uso de fuentes internas, es decir primero ofrecer la vacante entre los empleados actuales de la empresa y luego hacer uso de las fuentes externas, es decir buscar a través de bolsas de empleo y recomendaciones.
- Evaluación.
 - Entrevista preliminar: consiste en hacerle llenar al postulante una hoja o formulario de solicitud de empleo en donde señale su información básica, y luego en tomarle una primera entrevista informal.
 - Prueba de conocimiento: consiste en tomarle una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
 - Prueba psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional.
 - Entrevista final: consiste en hacerle una entrevista más formal y estricta que la primera. (Kant, 2011)
- Pruebas medicas para validar que el postulante cumpla con los requerimientos físicos para la vacante.
- Selección y contratación: Elegir el mejor postulante y ofrecer un contrato a termino fijo por 3 meses para evaluar si cumple con los requerimientos necesarios del puesto, si la evaluación es positiva, entonces ofrecer un contrato a 1 año.

- Proceso de inducción o capacitación: Ofrecer este procedimiento para todos los empleados nuevos, con el propósito de mostrar una vista previa del trabajo y de las responsabilidades que debe ejecutar.

12.1.3 Capacitaciones

Se deben realizar procesos de capacitación que mejoren las capacidades personas y profesionales del personal de la empresa, con el propósito de que mejoren su desempeño en las actividades que realizan y que a su vez obtengan la oportunidad de crecer en la empresa a través de optar por un mejor puesto, por lo cual se debe enfocar inicialmente las siguientes capacitaciones y estas se deben ejecutar por lo menos cada 4 meses, es decir 3 veces al año.

- Capacitaciones en tecnologías de la información y comunicación tales como Word, Excel, Power Point, Hotmail, Gmail, digitación, manejo de un computador y conocimiento sobre las redes sociales.
- Capacitaciones sobre la ética profesional.
- Capacitaciones sobre la responsabilidad laboral y el cumplimiento de las obligaciones.
- Capacitaciones sobre la atención al cliente y la interacción social.
- Capacitaciones sobre el manejo de las ventas.
- Capacitaciones sobre el trabajo en equipo y los objetivos institucionales.
- Capacitaciones sobre la responsabilidad social empresarial.
- Capacitaciones sobre el uso de los elementos de seguridad en el trabajo.

12.1.4 Evaluación del desempeño

Se formula el siguiente formato de evaluación del desempeño, el cual se espera ejecutar cada 3 meses y así realizar llamados de atención a los empleados con la mejor calificación y ofrecer beneficios o recompensas a los empleados con mejor calificación.

Tabla 20. Formato de evaluación del desempeño

Área del desempeño	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						

ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Fuente: (Universidad Autónoma de Chihuahua, 2017)

12.2 Cronograma de actividades

Tabla 21. Cronograma de actividades

Actividad Principal	Tiempo						Responsables	Recurso	Resultado	Indicador
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6				
Gestión del talento humano -Salario -Proceso de incorporación -Capacitaciones -Evaluación del desempeño			X	X	X	X	Gerente, talento humano y contabilidad y finanzas	Humano, tiempo, dinero e información	Nuevo departamento dentro de la empresa responsable de la contratación del personal que se encarga de desarrollar la actividad social de forma correcta y adecuada a la estructura que posee por medio de procesos, capacitaciones y evaluaciones con las herramientas indicadas.	Verificar después del plazo estimado si se lograron cumplir con lo formulado en cada propuesta, al igual que validar si los empleados están cumpliendo con las actividades contractuales o no.

Fuente: Elaboración del autor, 2020

13. Conclusiones

Se cumple a cabalidad con el objetivo de realizar un diagnóstico a la empresa Fibratela S.A en el que se pudiera conocer su situación real. Para el éxito de este proyecto se contó con el apoyo total de la institución, quienes abrieron sus instalaciones y pusieron a disposición su conocimiento para realizar un trabajo en conjunto. Gracias a la amplia trayectoria con la que cuenta se pudo identificar que es una empresa que tiene unas bases de funcionamiento sólidas con las que ha logrado una posición clave en el mercado donde compite, es por lo que, si implementa de forma adecuada el plan de mejoramiento propuesto podrá posicionarse aún mejor en mercados que aún le son desconocidos, como el digital.

El trabajo realizado con la empresa da como resultado un análisis detallado de cada una de las áreas de funcionamiento de la organización, desembocando en una propuesta de mejora presentada al área de gerencia. Esa última reconoció sus principales debilidades y áreas de oportunidad; comprometiéndose con construir un área de recursos humanos y digital, acorde con sus capacidades y necesidades como empresa.

La propuesta de mejora es diseñada para afianzar los procesos internos y externos de la compañía Fibratela S.A. A nivel interno, es necesario que reconozca la importancia de contar con un proceso adecuado a la hora de integrar a sus procesos productivos y administrativos nuevo personal; esto repercute de manera significativa en la consecución de las metas corporativas. Mientras a nivel externo, no basta con tener una posición sólida en el mercado textil y de la moda, es primordial emplear diferentes canales de comunicación que alcancen un mayor número de cliente potenciales, para ello es necesario valerse del uso de las herramientas digitales.

En definitiva, gracias al diagnóstico empresarial se cumplen con las metas de investigación propuestas para este trabajo. Fibratela S.A cuenta con un cúmulo de fortalezas que explican su éxito en el mercado y, le ha permitido sobrevivir a fenómenos como el contrabando, la subfacturación y la entrada masiva al país de materia prima traída de otros países a muy bajos costos. Sin embargo, la intervención de las áreas débiles le permitirá continuar con una posición de ventaja en el mercado en el que compite y así mismo, asegurará que sus trabajadores se desenvuelvan en un mejor ambiente de trabajo donde puedan desplegar todo su potencial, teniendo oportunidades reales para mejorar su calidad de vida.

14. Recomendaciones

Se entrega a la empresa un plan de mejora ajustado a las debilidades que se lograron detectar, donde se describen las actividades y acciones que la empresa deberá seguir para levantar las siguientes áreas como dirección estratégica, mercadeo y producción, teniendo en cuenta que el área con mayor problemática fue gestión del talento humano, la cual se llevó a cabo en la propuesta de impacto porque es la que se considera que mayor cambio positivo podría generar en las actividades de la empresa. Es necesario, que la empresa ligue lo que se logró formular a sus objetivos corporativos identificando en qué periodo de plazo se conseguirá, ya sea a corto, mediano o largo plazo, lo anterior como una medida para generar cohesión en el funcionamiento de las distintas áreas involucradas. Por lo cual se establecen las siguientes recomendaciones:

- Realizar los cambios formulados en la visión de la empresa, con el propósito de actualizarlos y verificar si se están cumpliendo con lo formulado en el tiempo.
- Contratar una empresa experta en marketing digital que ofrezca los beneficios comerciales de las redes sociales y la creación de una pagina web, esto se podría realizar en un tiempo de 6 meses como máximo y así verificar si se está cumpliendo con lo esperado y la inversión realizada.
- Por otro lado, para el levantamiento del área de recursos humanos se recomienda trabajar de la mano con los empleados actuales para determinar cuáles serían los aspectos que consideran relevantes y necesarios en las políticas de bienestar laboral. Dentro de este rubro, es importante establecer una periodicidad y seguimiento a los planes de capacitación que se brindan a los empleados, creando diferentes parámetros de medición tanto cualitativos como cuantitativos para conocer el impacto que tienen sobre los empleados y prever posibles áreas que requieran de capacitación.

Finalmente, el autor del plan de mejoramiento no ejecutará las acciones propuestas; se recomienda, al área de gerencia contar con la asesoría adecuada para llevar a cabo cada uno de los aspectos a implementar, de tal manera, que se cumplan de forma eficiente y rápida.

15. Referencias

Ávila, R. (2 de marzo de 2019). ¿Qué es y cómo hacer un diagnóstico empresarial? Recuperado de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial/>

Bloomberg. (16 de agosto de 2017). ¿Despacito impulsará la economía de Puerto Rico? Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/despacito-impulsara-la-economia-de-puerto-rico-articulo-708487>

Bustos, M. P. (2017). *Diagnostico empresarial* . Ibagué.

Cabrera, E. (27 de noviembre de 2003). Control como función administrativa en la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>

Cardona, C. R. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

Crece Negocios (2010). El área de producción. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>

Crece Negocios (2015). La organización de una empresa. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-organizacion-de-una-empresa/>

Garzón, J.E . (12 de febrero de 2018). Industria Textil Colombiana 2018: telas inteligentes y tendencias ecológicas . Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Servicios-Financieros/Noticias/2018/Febrero-2018/Industria-Textil-Colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (15 de agosto de 2018). En el segundo trimestre de 2018 la economía colombiana creció 2,8%. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4765-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2018>

Delgado Gonzales , S., & Ventura , B. (2011). *Recursos humanos: administracion y finanzas*. España: Ediciones paraninfo,SA.

El nuevo Día. (21 de Julio de 2017). El sector textil también afronta crisis en Tolima. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/400616-el-sector-textil-confeccion-tambien-afronta-crisis-en-tolima>

Fayol, H. (1980). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: el Ateneo.

Finch, J., Freeman, E. & Gilbert D. (1996). *Administración*. México: Pearson.

Guzman, S. (s.f). Qué Es Mercadeo?: Definición, Significado, Concepciones y Términos. Recuperado de <https://selvioguzmannegociosen.blogspot.com/2014/04/que-es-el-mercadeo-su-concepto.html>

Halten, K. J. (1987). Pensamiento estratégico y competitivo. Recuperado de www.geocities.ws/yamelisquivera/plan/plana1.htm Hernández . (2017). *El Herald*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/servicios-sociales-un-sector-que-aporta-15-la-economia-de-colombia-323853>

Hitt, L., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson.

Innovación en Formación Profesional. (12 de junio 2017). ¿Qué hace Recursos Humanos en la Empresa? Recuperado de <https://www.ifp.es/blog/que-hace-recursos-humanos-la-empresa>

Iqpc. (2018). Industria textil. Recuperado de <https://www.iqpc.es/industria-textil/>

Lopez, Christihan. (s.f). Departamento de finanzas. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/90014104/DEPARTAMENTO-DE-FINANZAS>

Medina Cauich, M. (23 de Julio de 2013). Organismos sociales y áreas funcionales por departamentos dentro de la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organismos-sociales-y-areas-funcionales-dentro-de-la-empresa/>

Medina, M.A. (16 de agosto de 2017). El sector de la moda no se rinde. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/el-sector-de-la-moda-no-se-rinde-articulo-708459>

Montilla Galvis, O. D. J. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. *Estudios Gerenciales*, 20(92), 25-45.

Ospina, K. V. (2015). *Plan de internacionalizacio de la empresa ROTT+CO*. Ibagué. Biblioteca Universidad de Ibagué.

Palacios, A. J. (2016). Plan de internacionalización para la empresa lozano y maldonado Ltda., camisas y pantalones monarca. Ibagué. Biblioteca Universidad de Ibagué.

Portafolio. (14 de Agosto de 2017). Sector textil podría perder 1,8 millones de empleos. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/perdidas-de-empleos-en-el-sector-textil-508680>

Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica y organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Pulgar Vidal , L. H., & Rios Ramos , F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa* (Vol. 2). Lima: UPC.

Revista Dinero. (31 de agosto de 2018). Sector textil-confección en jaque, ¿cuál es el futuro? Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>

Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión: diagnóstico empresarial . Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

Sánchez Asparrín, Yván Santiago. (2003). Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones (Tesis de pregrado). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BIBvIRTUAL/monografias/Ingenie/sanchez_ay/sanchez_ay.htm

Saucedo Escobar, Á. (2011). *Anécdotas de un trotamundos*. Estados Unidos: Palibrio.

Thompson, I. (2012). El plan de mercadotecnia. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>

Villalona Mintecon, N.E. (18 de Mayo de 2014). Dirección y liderazgo. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/direccion-y-liderazgo/>

Welsh, G. A. (2005). *Presupuestos Planificación y control* (Vol. sexto). Ciudad de México: PEARSON

Zabala Salazar, H. (2005). Elaboración de la Matriz Dofa. En H. Zabala Salazar (Eds. 1), *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (pp. 95-101). Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia

16. Anexos

Anexo 1. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Anexo
Guía aplicativa: Diagnóstico empresarial

Información general de la empresa

- Nombre de la empresa Fibratela S.A.
- Dirección de la empresa KM 79 Via Buenos Aires Teléfono 2 64 79 95
- Dirección página web Parque logístico nacional del Tolima Boetger 10
- Dirección correo electrónico fibratela@fibratela.com.co
- Sector económico al que pertenece ² Textil
- Actividad económica ³ Distribución de Telas
- Año de fundación o creación de la empresa 1997
- ¿La empresa actualmente posee Personería Jurídica? Sí ☒ No ☐
(Si la respuesta es afirmativa, favor diligenciar la siguiente información).
8.1 Tipo de Sociedad ⁴ S.A.S
8.2 NIT 909 004 045-4
- ¿La empresa está concebida como familiar? Sí ☐ No ☒

Información del producto o servicio

- ¿Cuántos productos o servicios se manejan actualmente en la empresa? (Describa cada uno de ellos)
Telas → En todos sus diferentes presentaciones
Tejido Plano - Indigo
- ¿Cuál es el producto o servicio líder en ventas? Driles
- ¿Tiene pensado lanzar al mercado nuevos productos o servicios?
Sí ☒ No ☐ (Si la respuesta es afirmativa, diligencie la siguiente información).
Fecha probable de lanzamiento Enero (Colombiatex)
Describa las características del nuevo producto o servicio. Colecciones de acuerdo a la moda

Información del contacto

- Nombre completo Sandra Liliana Vivas Botero
- Cargo Gerente y Representante legal
- Tiempo en la empresa Desde su nacimiento

² Véase en las referencias finales Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República: Sectores Económicos.
³ Véase en las referencias finales Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República: Las actividades económicas.
⁴ Véase en las referencias finales Cámara de Comercio Cali: Tipo de sociedades a constituir.


Notas Universitarias | 24

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 2. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4. Nivel de Formación:

Primaria _____

Secundaria _____

Técnico/Tecnológico _____

Universitario _____

Especialización X

Magister _____

Otro _____ ¿Cuál?

5. Correo electrónico Sandra.vivas@fibratela.com.co Teléfono 264 1995

Información del asesor

1. Nombre Completo Sandra Liliana Vivas Botero

2. Profesión Administradora de empresas

3. Correo electrónico Sandra.vivas@fibratela.com.co 4. Teléfono 264 1995

Criterios de evaluación

Valor	Criterios	Inclinación
4	La aplicación del procedimiento se lleva a cabo satisfactoriamente.	Favorable
3	Se aplica el procedimiento en sus mínimas condiciones.	
2	Con respecto al procedimiento se tiene nociones, pero no se aplica al interior de la empresa.	Desfavorable
1	No se tiene nociones, por ende no se aplica el procedimiento.	
	El concepto no tiene aplicabilidad de acuerdo con la naturaleza de la empresa.	Sin valorar

Metodología del proceso

Señor usuario, con el fin de determinar el diagnóstico empresarial se procede a realizar una indagación de cada una de las áreas funcionales de su organización; para ello, se recomienda contestar a conciencia los aspectos que se proponen y reconocer cuáles aún no se utilizan, y así detectar fortalezas y debilidades al interior de la empresa. Cada una de las preguntas será evaluada de acuerdo con los criterios mencionados; por consiguiente, seleccione el criterio que más se adapte al proceder, teniendo en cuenta que la respuesta solo puede ser una. En las preguntas que se requieran soportes, entréguelos debido que servirán de base para realizar análisis futuros.


Notas Universitarias | 25

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 3. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Dirección estratégica

En esta parte del diagnóstico, se busca analizar:

- Los mecanismos de entrada al sector.
- El reconocimiento de variables externas e internas que afectan positiva y negativamente el actuar de la empresa.
- La planeación estratégica y su horizonte.

Mecanismos de entrada al sector

1. ¿Se consideraron factores del entorno a la hora de ingresar al sector económico? Si su respuesta es favorable ¿Cuáles fueron?

4 X 3 2 1

Crecimiento de Medellín, gracias a su crecimiento en las empresas presentes, la competencia y las condiciones económicas

2. ¿Se tiene claro y es de conocimiento generalizado la razón por la cual se desarrolla el objeto social de la empresa?

4 X 3 2 1

3. ¿Ha habido algún tipo de requerimientos al incursionar en el sector económico? Si su respuesta es favorable ¿Cuáles han sido?

4 3 2 1 X

Conocimiento de factores externos e internos

4. ¿Reconoce las oportunidades y amenazas que actualmente afectan a la empresa? Si su respuesta es favorable enúncielas y responda la siguiente pregunta.

4 X 3 2 1


Notas Universitarias | 26

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 4. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Oportunidades Especialistas en la línea de producto - Rebates
 con sus clientes potenciales a largo plazo - Alta calidad
 Amenazas Contrabando - Lavado de activos - Aranceles
de entrada

¿Cómo aprovecha las oportunidades y cómo contrarresta el efecto de las amenazas?
 Oportunidades Respaldo y reconocimiento de sus proveedores
al pasar de los años
 Amenazas Trabajo en grupo sobre las amenazas por medio
de gobierno

5. ¿Considera que existen factores claves que permiten tener una permanencia en el sector económico?
 Si su respuesta es favorable ¿Cuáles son los actuales?

4 X 3 2 1

Calidad - Respaldo - Trayectoria - Buen Nombre
Especialización

6. ¿Reconoce las principales tendencias del sector?

4 X 3 2 1

7. ¿Considera que sus productos y servicios apuntan a estas tendencias?

4 X 3 2 1

8. ¿Está al tanto de los productos o servicios nuevos que van llegando al sector?

4 X 3 2 1

9. ¿Considera que las variables del entorno afectan directamente a la empresa? Si su respuesta es favorable señale cuáles?

4 X 3 2 1


 Notas Universitarias | 27

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 5. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Geográficas _____
 Demográficas _____
 Económicas X
 Legales X
 Políticas X
 Socio-Culturales _____
 Ambientales _____
 Tecnológicas _____
 Otra _____ ¿Cuál? _____

10. ¿Reconoce las fortalezas y debilidades que actualmente posee la empresa? Si su respuesta es favorable enuncie las actuales y responda la siguiente pregunta?

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

Fortalezas Alta calidad - Respaldo - Especialización - Línea de productos - Trayectoria - Reconocimiento del mercado - Entrega rápida
 Debilidades Fluctuación del dólar - Precios del algodón - Ventas a crédito - Cartera

¿Cómo aprovecha las fortalezas y contrarresta las debilidades?

Fortalezas Creando fidelidad - Financiación más amplia a los clientes - Teniendo reposición de inventario a los clientes
 Debilidades forward - Pagando la importación de forma rápida

11. Con base en sus fortalezas, ha determinado ventajas competitivas sostenibles. Si su respuesta es favorable ¿Cuáles son las actuales?

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

La calidad - La entrega inmediata - Cupo Amplio en los créditos a los clientes

12. ¿Considera que estas ventajas competitivas superan las expectativas del cliente?

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____


 Notas Universitarias | 28

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 6. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

13. ¿Generalmente se planea el crecimiento de la estructura empresarial teniendo en cuenta sus capacidades internas?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

14. ¿Se tiene claridad sobre los requerimientos en términos de recursos y capacidades para adaptarse a los cambios del entorno?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

15. ¿Considera que el crecimiento que ha tenido la empresa se debe a la mezcla de los recursos, capacidades y ventajas competitivas sostenibles?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Planeación estratégica

16. ¿La empresa tiene establecida su misión y visión? Si su respuesta es favorable ¿Cuál es?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Misión:

Visión:

17. ¿Ha replanteado la visión de la empresa? Si su respuesta es favorable ¿Cada cuánto lo hace?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☒

_____ años

18. ¿Se incorporan valores corporativos al quehacer de las personas en la empresa? Si su respuesta es favorable ¿Cuáles son?



Notas Universitarias | 29

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 7. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

19. ¿Se han planteado objetivos corporativos y son conocidos por todos los integrantes de la empresa?
Si su respuesta es favorable ¿Cuáles son los actuales?

4 ____ 3 ☒ 2 ____ 1 ____

20. ¿Se realiza seguimiento y se hacen ajustes a los objetivos trazados?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

21. ¿Se formulan estrategias para el cumplimiento de los objetivos corporativos? Si su respuesta es favorable ¿Cuáles son las actuales?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

*Asesoría en cuenta a producto y manejo de telas
Trabajo mancomunada en cartera y el Área comercial*

Consideraciones especiales
Adjunte la información que considere importante acerca de la dirección estratégica que no se contempló en las anteriores preguntas.

Información diligenciada exclusivamente por el consultor
A partir de la información brindada por el empresario desde el punto de vista de la dirección estratégica.


Notas Universitarias | 30

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 8. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Mercadeo

En esta parte del diagnóstico se busca analizar:

- La planeación en el área de mercadeo, utilizando para ello la elaboración y aplicación de un plan de mercadeo.
- El reconocimiento de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- La determinación de ventajas competitivas sostenibles.
- El comportamiento del consumidor frente a los productos o servicios y conocimiento que sobre él posee la empresa.
- La presencia de competidores directos e indirectos y su incidencia en el mercado.
- Las características del sistema de comunicación utilizado por la empresa.
- La utilización del canal de distribución y la operación del mismo.
- La estructura de la fuerza de ventas y mecanismos de evaluación.
- La determinación de objetivos y proyecciones de ventas.
- El servicio postventa, con el fin de mejorar las relaciones con el cliente.

Planeación

1. ¿Existe un plan de mercadeo al interior de la empresa? Si su respuesta es favorable ¿cuáles son sus componentes?

4 X 3 2 1

Estar a la vanguardia de la moda - satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a vestidos requeridos, participación en todos los lanzamientos de modas de tal forma que puedan programar la demanda.

2. ¿Es claro el horizonte de tiempo de proyección?

4 X 3 2 1

1 años

3. ¿Dentro del plan de mercadeo, se evidencia claramente la existencia de objetivos propios del área que correspondan directamente con los objetivos corporativos?



Notas Universitarias | 32

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 9. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

4. ¿Son de conocimiento general las directrices del plan de mercadeo, o solo son socializados con las personas que pertenecen a esta área funcional?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

Producto o servicio

5. ¿Puede enumerar y describir cada uno de los productos o servicios que actualmente se venden o se prestan? Si su respuesta es favorable ¿cuáles son?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Tienen un unico producto que son las telas
en sus diferentes presentaciones (indigos, driles)

6. ¿Puede identificar los productos con algunas características específicas desde el punto de vista del mercado? Si su respuesta es favorable, seleccione y consigne los datos.

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Segmento del mercado al cual está dirigido cada producto o servicio. Principalmente el
producto esta dirigido para Hombres (camisas - Pantalones)

Porcentaje de participación en estos segmentos del mercado. 50%

Ventas en pesos en estos segmentos del mercado. Confidencial


Notas Universitarias | 33

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 10. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

7. ¿La determinación de los productos o servicios corresponde a estudios realizados en el mercado objetivo?

4 X 3 2 1

8. ¿Se evidencia claramente la diferencia entre los productos o servicios propios de la empresa, frente a los del competidor? Si su respuesta es favorable ¿cuáles son?

4 X 3 2 1

Proveedores - Productos Importados - Exclusividad

9. ¿Los productos o servicios se pueden identificar por medio de una marca? Si su respuesta es favorable, adjunte evidencias de la marca.

4 3 X 2 1

10. ¿Actualmente la marca se encuentra registrada legalmente? Si su respuesta es favorable, adjunte el registro.

4 3 X 2 1

11. ¿Es clara la forma como se dan a conocer los productos o servicios a los clientes o consumidores?

4 X 3 2 1

12. ¿Puede mencionar claramente cuál es el atributo distintivo más llamativo de su producto o servicio reconocido por el cliente o consumidor? Si su respuesta es favorable, ¿cuál es?

4 X 3 2 1

Atención Personalizada - Desarrollo de convenios comerciales de acuerdo a las necesidades del cliente

13. ¿Actualmente los productos o servicios tienen un empaque/envase? Si su respuesta es favorable, adjunte evidencias.



Notas Universitarias | 34

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 11. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 2 1

Plástico Especial - cartigos únicos de la empresa

Precio

14. ¿Tiene claramente estipulado el proceso para fijar el precio de venta de los productos o servicios de su empresa? Si su respuesta es favorable, describa el proceso.

4 X 3 2 1

Confidencial

15. ¿Conoce claramente cuáles son los factores del entorno que influyen sobre el comportamiento del precio de sus productos o servicios?

4 X 3 2 1

16. ¿Utiliza estadísticas actualizadas sobre el comportamiento del precio de sus productos o servicios en el mercado? Si su respuesta es favorable, adjunte evidencias.

4 X 3 2 1

17. ¿Para usted es claro cuáles son los precios de los productos o servicios que establece la competencia? Si su respuesta es favorable, conteste las siguientes preguntas.

4 X 3 2 1

¿El precio del producto o servicio de su empresa con respecto al del competidor es? Si su respuesta es más bajo o más alto, conteste la siguiente pregunta.

Más bajo _____ Igual _____ Más alto X

¿Mencione los motivos por los cuáles considera la existencia de tal diferencia?

Calidad

Consumidor

18. ¿Al interior de la empresa se ha definido quién es considerado cliente y quién no, es decir, es



Notas Universitarias | 35

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 12. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

¿Mencione las características de los clientes de los productos o servicios de la empresa?

4 X 3 2 1

19. ¿Se cuantifica la población objetivo en términos numéricos?

4 X 3 2 1

20. ¿Conoce claramente el proceso de compra que desarrolla el cliente de los productos o servicios de la empresa?

4 X 3 2 1

21. ¿Es claro para la empresa cuáles son los beneficios que percibe el consumidor, a la hora de utilizar el producto o el servicio?

4 X 3 2 1

22. ¿Se determina constantemente quiénes pueden ser considerados clientes potenciales de los productos o servicios de la empresa?

4 X 3 2 1

23. ¿Utiliza medios que le permiten conocer claramente a los clientes de la empresa? Si su respuesta es favorable, menciónelos.

4 X 3 2 1

Atencion personalizada por Ventador directo



Notas Universitarias | 36

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 13. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Competencia directa e indirecta

24. ¿Reconoce plenamente quiénes son sus competidores directos?

4 X 3 2 1

25. ¿Conoce las fortalezas y debilidades del competidor? Si su respuesta es favorable ¿cuáles son las actuales?

4 3 X 2 1

Fortalezas Precios Bajos

Debilidades Calidad Baja

26. ¿Toma decisiones de acuerdo con los comportamientos o acciones realizadas por el competidor? Si su respuesta es favorable, mencione alguna de ellas.

4 3 X 2 1

Descuentos Comerciales - Ampliación de Plazos -
Mejorar el cupo de crédito

27. ¿Porcentualmente, conoce cómo está repartido el mercado entre los competidores y la empresa? Si su respuesta es favorable, ¿Cuáles son esos porcentajes?

4 X 3 2 1

25 % competidores - 75 % Empresa

28. ¿Conoce las estrategias usadas por el competidor para posicionarse en la mente del consumidor y generar recordación en él?

4 3 X 2 1

29. ¿Ha detectado la presencia de competencia indirecta, es decir, que manejen productos o servicios



Notas Universitarias | 37

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 14. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

sustitutos? Si su respuesta es favorable, enúncielos y responda la siguiente pregunta.

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

¿Conoce las amenazas que el competidor indirecto representa para los productos o servicios de la empresa? Si su respuesta es favorable, ¿cuáles son?

Amenazas: _____

Sistema de comunicación

30. ¿Utiliza medios de comunicación para dar a conocer los productos o servicios de la empresa en el mercado objetivo? Si su respuesta es favorable, conteste la siguiente pregunta.

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

¿Elabora un presupuesto de plan de medios teniendo en cuenta cubrimiento, costos y periodicidad?

31. ¿Ha vinculado las relaciones públicas a sus tareas para proporcionar información de los productos o servicios?

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

32. ¿Para la empresa, es claro el momento en el cual debe usar las promociones? Si su respuesta es favorable, conteste la siguiente pregunta.

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

¿Las promociones son utilizadas cuando la estacionalidad del producto es baja?

Si, las telas que no estan demandadas entran en promocion para el movimiento de inventarios.

33. ¿Puede mencionar cuáles han sido las promociones realizadas por la empresa? Si su respuesta


Notas Universitarias | 38

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 15. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

es favorable, escríbalas.

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

Descuento comercial condicionada

34. ¿La empresa tiene claridad con respecto a la forma como se determinan las estrategias de comunicación en general? Si su respuesta es favorable ¿quién las crea?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

Gerencia General

35. ¿La empresa conoce el impacto que genera el sistema de comunicación usado en el mercado objetivo?

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

Canal de distribución

Consideración especial: Esta parte del diagnóstico debe ser diligenciada si utiliza al menos un intermediario para que el producto o servicio llegue al consumidor final - Canal de distribución indirecto.

36. ¿La empresa tiene claros cuáles son los canales de distribución que se utilizan para comercializar los productos o servicios? Si su respuesta es favorable ¿cuáles son?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

Punto de Venta Directo - Asignación de grupos de clientes por vendedor - Relación comercial de gerencia - Ferias de ventas

37. ¿Conoce la efectividad de los canales de distribución en el cumplimiento de su función?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____



Notas Universitarias | 39

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 16. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

38. ¿Es claro para la empresa el porcentaje que cobra el canal de distribución por comercializar los productos o servicios en el mercado objetivo?

4 ___ 3 X 2 ___ 1 ___

39. ¿Tiene identificado el canal de distribución que utilizan los competidores?

4 ___ 3 X 2 ___ 1 ___

Ventas

40. ¿Es de conocimiento del personal de ventas el proceso que se debe llevar a cabo para lograr la venta del producto o servicio? Si su respuesta es favorable, responda la siguiente pregunta.

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

¿Está formalizado por escrito el proceso de venta?

Si

41. ¿La fuerza de ventas de la empresa está organizada teniendo en cuenta variables geográficas (regionales, secciones, zonas, barrios, localidades, entre otros)? Si su respuesta es favorable, responda la siguiente pregunta.

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

¿Es claro el número de personas que componen la fuerza de ventas, de acuerdo con la organización utilizada al interior de la empresa? ¿Cuántos son?

9 personas

42. ¿El personal de la fuerza de ventas conoce claramente, las cuotas de ventas y el por qué de la cuantía?

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

43. ¿Es claro para las personas que componen la fuerza de ventas la asignación salarial y cómo varía esta, de acuerdo con el cumplimiento de las cuotas de venta (comisiones)?


Notas Universitarias | 40

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 17. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

44. ¿El personal que compone la fuerza de ventas conoce claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

45. ¿Se han creado indicadores que permitan evaluar los resultados del personal de la fuerza de ventas (en términos de productividad, cumplimiento, eficiencia, entre otros)?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

46. ¿Se programan capacitaciones periódicas (máximo una vez al año) que contribuyan al mejoramiento de la labor del personal de ventas?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

47. ¿Existen al interior de la empresa procesos de evaluación del desempeño del personal de ventas?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

48. ¿Anualmente se determinan con claridad, cuántos clientes nuevos se desean captar o adecuar a la cuota de mercado?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

49. ¿Dentro del proceso de planeación, se determinan objetivos de ventas? Si su respuesta es favorable, responda la siguiente pregunta.

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

¿Cuál es la periodicidad con la que se mide el cumplimiento de las ventas?
 Diaria ☐ Semanal ☐ Mensual ☒ Anual ☐ Otra ☐ ¿Cuál? _____

50. ¿Utiliza herramientas para realizar proyecciones de ventas? Si su respuesta es favorable, describa cuáles son y el procedimiento que se sigue.


 Notas Universitarias | 41

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 18. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

51. ¿En el mismo sentido, se determinan estrategias para cumplir los objetivos de ventas trazados?

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

52. ¿Se hace seguimiento a los cumplimientos parciales de las proyecciones, con el fin de ejecutar correctivos cuando la situación lo requiera?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

53. ¿Es claro para la empresa el porcentaje de ventas perdidas, en cada periodo mensual?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

54. ¿Se conoce el porcentaje de ventas de acuerdo con la sectorización hecha por la empresa (organización de la fuerza de ventas)?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

55. ¿Existe al interior de la organización un grupo especial de vendedores para atender a los clientes más importantes? Si su respuesta es favorable, describa las características de esta fuerza de ventas.

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

Son atendidos por los directores comerciales o por la gerencia directamente.

56. ¿El cliente tiene los mecanismos para retroalimentar a la empresa sobre el desempeño de la fuerza de ventas con respecto al trato y a la información que se brinda sobre el producto?



Notas Universitarias | 42

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 19. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

y la empresa en general?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

Servicio postventa

57. ¿Se manejan procesos de postventa?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

58. ¿Se llevan registros que permitan controlar el servicio de la empresa?

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

59. ¿Se han utilizado herramientas (encuestas) que permitan conocer la opinión de los clientes al utilizar el producto o el servicio, para establecer fortalezas y debilidades?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

60. ¿Se determinan estadísticas que permitan mejorar el servicio al cliente y el desempeño de los productos o servicios? Si su respuesta es favorable, seleccione cuál(es).

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

Porcentaje de reclamos 2 %

Porcentaje de devoluciones 1 %

Porcentaje de pérdidas en ventas 1 %

Porcentaje de respuestas efectivas hacia sus clientes 90 %

Otro ____ ¿Cuál? ____

61. ¿La empresa cuenta con una base de datos de sus clientes que permita conocer frecuencias de compra, retención y fidelización de los mismos?

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____



Notas Universitarias | 43

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 20. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Producción o prestación de servicios

En esta parte del diagnóstico se busca analizar:

- El área de producción o prestación del servicio, en términos de objetivos, capacidades y desarrollo.
- Los procesos realizados que conlleven a la elaboración de los productos o prestación del servicio.
- La planeación general en cuanto a proyecciones de producción o prestación del servicio.
- El control que se ejerce en la asignación de recursos.
- El manejo de los inventarios y el procedimiento para su adquisición.
- La distribución de la planta física.

Caracterización del área

1. ¿Es clara, para todo el personal, cuál es la actividad desarrollada por la empresa (objeto social)?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

2. ¿Se conoce exactamente la oferta de productos o servicios de la empresa en el mercado objetivo?
Si su respuesta es favorable, seleccione solo una de las alternativas que se proponen a continuación.

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Bienes ☒ Servicio ☐ Bienes y Servicios ☐

3. ¿Se fijan objetivos propios del área de acuerdo con esa oferta de productos o servicios? Si su respuesta es favorable, méncionelos y luego relacónelos con un periodo de tiempo (Corto, mediano o largo plazo).

4 ☐ 3 ☐ 2 ☒ 1 ☐

Objetivos _____



Notas Universitarias | 45

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 21. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4. ¿Existe dentro de la estructura organizacional de la empresa un área encargada de realizar investigación y diseño de productos o servicios?

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

5. ¿Es de conocimiento de la empresa cuáles son las ventajas competitivas que se manejan frente la competencia desde el punto de vista de la producción? Si su respuesta es favorable, selecciónelas.

4 ____ 3 ____ 2 ____ 1 ____

Mano de obra ____ *no aplica*
 Calidad de las materias primas ____
 Trayectoria del proveedor ____
 Costos ____
 Tiempos ____
 Otro ____ ¿Cuál? ____

6. ¿Puede explicar en qué consiste el desarrollo tecnológico propio de la empresa? Si su respuesta es favorable, seleccione una característica de las siguientes:

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____

Más bajo con relación a la competencia ____
 Igual con relación a la competencia ____
 Más alto que la competencia ____
 No tiene conocimiento sobre este aspecto del competidor ____

7. ¿Es clara para la empresa la capacidad de producción o prestación de servicios que tiene? Si su respuesta es favorable, conteste la siguiente pregunta.

4 ____ 3 ____ 2 ____ 1 ____

¿Cuál es el porcentaje de la capacidad subutilizada? *No Aplica*

8. ¿Se han implementado procedimientos para determinar en tiempo, la capacidad del recurso humano, la maquinaria y las líneas de producción o de operación en general?


 Notas Universitarias | 46

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 22. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____ *No Aplica*

Procesos

9. ¿Existe, están documentados y son de conocimiento del personal, los procesos y procedimientos propios de la elaboración de los productos o prestación de servicios? Si su respuesta es favorable, adjunte evidencias.

4 _____ 3 _____ 2 **X** _____ 1 _____

10. ¿Existen diagramas de procesos de cada uno de los productos o servicios de la empresa?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____ *No Aplica*

11. ¿En el área se cuenta con el apoyo de algún *software* que facilite el desarrollo y el control sobre los procesos?

4 **X** _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

12. ¿Se ha estructurado la cadena de valor de la empresa? Si su respuesta es favorable, adjunte evidencias.

4 **X** _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

Planeación del área

13. ¿Existe un proceso de planeación al interior del área que fortalezca el proceso de producción o prestación del servicio?

4 **X** _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

14. ¿La empresa utiliza datos históricos de ventas para realizar proyecciones de la demanda de los productos o servicios?

4 **X** _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

15. ¿Se utiliza algún programa o *software* que apoye el proceso para realizar proyecciones, de acuerdo con la demanda de los productos o servicios?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____


Notas Universitarias | 47

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 23. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 2 1

16. ¿Se utilizan procesos de *outsourcing* para la elaboración de los productos o servicios? Si su respuesta es favorable, explique en qué consiste el proceso.

4 3 2 1 *No Aplica*

Costos

17. ¿Es claro el procedimiento para calcular el costo de los productos o servicios? Si su respuesta es favorable, describa el procedimiento.

4 X 3 2 1

Confidencial

18. ¿La empresa acostumbra a elaborar comparaciones entre sus costos de producción o prestación del servicio y los costos de la competencia?

4 X 3 2 1

19. ¿Cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de los productos o servicios, tiene una asignación de costos?

4 3 X 2 1

20. ¿Se ejerce control sobre los recursos y la asignación de costos?

4 X 3 2 1

Observación: Si su respuesta fue favorable en la pregunta 16 (última pregunta de la sección


Notas Universitarias | 48

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 24. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Planeación del Área) conteste la siguiente pregunta:

21. ¿Es claro para la empresa el costo de los procesos contratados mediante *outsourcing* y que estos, deben ser cargados al costo del producto o servicio final?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____ **No Aplico**

Prestación de servicios
Observación: Este aparte debe ser diligenciado si la empresa presta algún servicio.

22. ¿La empresa ha desarrollado, a lo largo de su funcionamiento, una visión orientada al cliente?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

23. ¿Es claro para la empresa y el cliente el lugar en el que se prestan los servicios? Si su respuesta es favorable, seleccione alguna(s) de las siguientes opciones.

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

Son prestados en las instalaciones de la empresa. _____

Son prestados en puntos específicos fuera de la empresa. _____

Son de servicios internos y externos (Composición mixta). _____

Son prestados donde el cliente los solicita. _____

24. ¿Se desarrollan estrategias que definan claramente el servicio que se ofrece frente el servicio prestado por el competidor?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

25. ¿Está determinado por escrito, el perfil (estudios, experiencia, competencias, habilidades y capacidades) de las personas que prestan el servicio?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

26. ¿Se han incorporado procesos que ayuden a la prevención de fallas en la prestación del servicio? Si su respuesta es favorable, explique los procesos.

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____



Notas Universitarias | 49

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 25. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

27. ¿La empresa ha creado mecanismos que permitan recibir retroalimentación por parte del cliente sobre el servicio prestado? Si su respuesta es favorable, explique los mecanismos.

4 ____ 3 ____ 2 ____ 1 ____

Manejo de inventarios y su adquisición

28. ¿Se dispone de procedimientos que ayuden a determinar las necesidades de inventarios, con el fin de responder a la demanda de los productos o servicios? Si su respuesta es favorable, explique los procedimientos.

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

Inventarios físicos - Verificación de saldos en bodega.

29. ¿Está definido y es de conocimiento común, el procedimiento para gestionar los inventarios (materias primas, materiales, insumos, productos en procesos, productos terminados) tanto del área operativa como administrativa y de ventas?

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

30. ¿Se ha definido y es clara para la empresa la forma como deben ser seleccionados los proveedores? Si su respuesta es favorable, seleccione las características al elegir los proveedores.

4 ____ 3 X 2 ____ 1 ____



Notas Universitarias | 50

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 26. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Precio ☒ X

Calidad ☒ X

Tiempos de entrega ☒ X

Lugar de entrega ☒ X

Políticas de descuento ☒ X

Políticas de pago (crédito y contado) ☒ X

Otra ☐ ¿Cuál?

Distribución de la planta física

31. ¿Es claro para la empresa que su ubicación geográfica es la acertada? Si su respuesta es favorable, seleccione alguna (s) de las siguientes opciones,

4 ☒ X 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Favorable con respecto a clientes ☐

Favorable con respecto a los proveedores ☒ X

Favorable con respecto al competidor ☐

32. ¿Se considera que la infraestructura de la empresa es la adecuada? Si su respuesta es favorable, seleccione alguna de las opciones que se presentan a continuación.

4 ☒ X 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

La infraestructura está acorde con la actividad económica de la empresa ☒ X

La infraestructura no está acorde con la actividad económica de la empresa ☐

33. ¿La planta física representa o permite desarrollar ventajas competitivas frente al competidor?

4 ☒ X 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

34. ¿Se tiene claridad en la demarcación y definición de cada una de las áreas de la empresa, específicamente producción o prestación del servicio?

4 ☒ X 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

35. ¿La distribución de la planta física se hizo de acuerdo con la naturaleza de cada área y en especial, teniendo en cuenta cada proceso de producción o prestación del servicio?



Notas Universitarias | 51

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 27. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

36. ¿Se ha dotado a cada área con elementos de seguridad industrial, según sea el requerimiento?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

Consideraciones especiales
 Adjunte la información que considere importante y que no fue contemplada en las anteriores preguntas, en relación con producción o prestación del servicio.

Información diligenciada exclusivamente por el consultor
 A partir de la información brindada por el empresario acerca del área de producción o prestación del servicio, determine lo siguiente:

Fortalezas en el área

Debilidades en el área


 Notas Universitarias | 52

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 28. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Contabilidad y finanzas

En esta parte del diagnóstico se busca analizar:

- El sistema general de contabilidad incorporado en la empresa.
- La elaboración de presupuestos, junto con su periodicidad.
- El manejo de políticas de crédito con el cliente y el proveedor.
- La estructura de costos y su integración al proceso contable de la empresa.
- La gestión financiera y sus aplicaciones.
- La imagen financiera de la empresa en el entorno bancario.

Sistema de contabilidad

1. ¿Se realiza un proceso de contabilidad en la empresa? Si su respuesta es favorable, responda la siguiente pregunta.

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

¿Cuáles de los siguientes estados financieros elabora la empresa? Selecciónelos entre las siguientes opciones:

Balance general	<u>X</u>
Estado de resultados	<u>X</u>
Estados de cambios en el patrimonio	<u>X</u>
Estado de cambios en la situación financiera	<u>X</u>
Estado de flujos de efectivo	<u>X</u>
Flujo de caja	<u>X</u>
Estados de costos	____

2. ¿Los estados financieros elaborados se realizan con regularidad y se mantienen actualizados? Si su respuesta es favorable, mencione la fecha de los últimos estados financieros.

4 X 3 ____ 2 ____ 1 ____

Fecha: Día 08 de cada Mes

3. ¿Se procura mantener información actualizada día a día? Si su respuesta es favorable, mencione qué tipo de información se registra.



Notas Universitarias | 53

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 29. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

facturas de venta - comprobantes de egreso

4. ¿Se elaboran registros permanentes de todas las operaciones que se realizan en la empresa?

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

5. ¿Se conservan soportes de las transacciones realizadas (recibos de compra y pago, facturas, notas de cambio, entre otros)?

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

6. ¿Existe una persona en la empresa, encargada de revisar los estados financieros y la información contable? Si su respuesta es favorable, mencione quién es el encargado y cada cuánto realiza el proceso.

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

Mensualmente el revisor fiscal y la gerencia

7. ¿El encargado del proceso contable en la empresa es un profesional en el área? Mencione si esta persona está contratada por la empresa bajo un contrato fijo o por prestación de servicios.

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

Contrato Fijo

8. ¿Se conocen y se aplican al proceso contable de la empresa, las normas contables colombianas?

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___



Notas Universitarias | 54

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 30. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

9. ¿El Plan Único de Cuentas (PUC) está adecuado a las necesidades de la empresa?

4 X 3 2 1

10. ¿Las decisiones son tomadas de acuerdo con los resultados expresados en los estados financieros y en la información contable general de la empresa?

4 X 3 2 1

Presupuestos

11. ¿Se llevan a cabo procesos de presupuestación? Si su respuesta es favorable, mencione cuál o cuáles de los siguientes presupuestos elabora la empresa.

4 X 3 2 1

Ventas	<u>X</u>
Recaudos de cartera	<u>X</u>
Compras de materias primas e insumos	<u>X</u>
Mano de obra	<u> </u>
Otros costos de producción	<u> </u>
Gastos de administración	<u>X</u>
Gastos de ventas	<u>X</u>
Gastos financieros	<u>X</u>
Obligaciones tributarias	<u>X</u>
Compras de activos fijos	<u> </u>
Otros proyectos de inversión	<u> </u>
Flujo de caja	<u>X</u>

12. ¿La elaboración de los presupuestos se realiza con periodicidad regular? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son los periodos de tiempo de los presupuestos.

4 3 2 X 1

13. ¿Los presupuestos se elaboran utilizando información o herramientas confiables? Si su respuesta es favorable, seleccione alguna (s) de las siguientes opciones para elaborarlos.



Notas Universitarias | 55

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 31. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 2 1

Bases de datos de la empresa X

Bases de datos del sector o industria

Herramientas de pronósticos

Herramientas de análisis estadístico

Análisis de series históricas

14. ¿Los presupuestos están relacionados con los objetivos corporativos de la empresa?

4 X 3 2 1

15. ¿Se realiza el ejercicio de comparar lo presupuestado con lo ejecutado, para establecer correcciones de desviaciones?

4 X 3 2 1

16. ¿En el caso de elaborar presupuestos de ventas, estos se realizan de acuerdo con la información del mercado objetivo?

4 3 X 2 1

17. ¿Se efectúa mensualmente presupuesto de caja (flujo de caja), acompañado de seguimientos para revisar ajustes?

4 3 2 X 1

18. ¿Es claro el proceso de detección de necesidades de capital de trabajo? Si su respuesta es favorable, mencione cómo se determinan estos requerimientos.

4 3 X 2 1

Disponibilidad del efectivo - Plazo 30 días

19. ¿Se realizan de forma periódica conciliaciones entre caja y bancos?



Notas Universitarias | 56

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 32. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 2 1

20. ¿Los estados financieros utilizados por la empresa son proyectados periódicamente?

4 3 2 X 1

Cuentas por cobrar y por pagar

21. ¿La empresa maneja el sistema de crédito con sus clientes?

4 X 3 2 1

22. ¿Los criterios para otorgar crédito son claros en la empresa?

4 X 3 2 1

23. ¿Para conceder el cupo del crédito, se analiza información como estados financieros o vida crediticia del cliente?

4 X 3 2 1

24. ¿Se hace seguimiento permanente a las cuentas por cobrar?

4 X 3 2 1

25. ¿Se manejan políticas de crédito con los proveedores? Si su respuesta es favorable, señale las condiciones de estas políticas.

4 X 3 2 1

60 días de plazo

Costos

26. ¿Existe una clasificación de costos y gastos de las cuentas que se manejan en la empresa?

4 X 3 2 1



Notas Universitarias | 57

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 33. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

27. ¿La información del costo está integrada en el proceso contable de la empresa?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

28. ¿El manejo de los costos hace parte de los objetivos claves para la empresa?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

29. ¿Se han creado políticas en relación con el manejo del costo y son de conocimiento de todos los integrantes de la empresa?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ NO Aplica

30. ¿Existe un sistema de costos de producción adecuado a los requerimientos de la empresa?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ NO Aplica

31. ¿Se tiene en cuenta el costo para fijar el precio de sus productos o servicios?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

32. ¿Se revisan constantemente los costos para ejecutar ajustes cuando se requieran?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

33. ¿De acuerdo con el comportamiento de los costos, se toman acciones para mejorar las áreas específicas de la empresa?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ NO Aplica

34. ¿De acuerdo con los costos, se determinan márgenes de utilidad? Si su respuesta es favorable, seleccione cuál o cuáles de las siguientes utilidades se fijan.

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Margen bruto ☒

Margen operacional ☐



Notas Universitarias | 58

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 34. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Margen sobre utilidad antes de impuestos _____
 Margen neto _____
 Indicador EBITDA⁵ _____
 Otro _____ ¿Cuál? _____

35. ¿Se determina el punto de equilibrio utilizando el costo?

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

36. ¿Se lleva a cabo el proceso de depreciación de activos fijos? Si su respuesta es favorable, describa el proceso.

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

Reduccion de saldos

Gestión financiera

37. ¿Se realiza un proceso de análisis a la información financiera? Si su respuesta es favorable, mencione qué tipo de análisis se realiza.

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

Horizontal - comparativo frente al mismo mes del año anterior.

38. ¿Se han establecido indicadores financieros que permitan evaluar los resultados de la empresa? Si su respuesta es favorable, seleccione cuáles indicadores se han utilizado.

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

Liquidez X
 Endeudamiento o apalancamiento X
 Rentabilidad X
 Actividad - Rotación X
 Valor económico agregado - EVA _____

⁵ Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.


 Notas Universitarias | 59

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 35. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

39. ¿Se revisa constantemente la aplicación y los resultados de los indicadores financieros utilizados por la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione la periodicidad con la que se realiza la aplicación y la revisión.

4 X 3 2 1

Mensual

40. ¿La información de los análisis financieros en general, ha permitido realizar ajustes y mejoramientos en la empresa?

4 X 3 2 1

41. ¿Se elaboran informes de carácter financiero para los dueños y socios de la empresa?

4 X 3 2 1

Imagen financiera

42. ¿La empresa cuenta con un historial confiable en el sistema financiero?

4 X 3 2 1

43. ¿La gerencia conoce la existencia de líneas de crédito para las empresas?

4 X 3 2 1

44. ¿Si la empresa necesitara recursos económicos para inversiones futuras o para apalancar alguna deuda con terceros, acudiría a un crédito bancario?

4 X 3 2 1

45. ¿La empresa conoce claramente las condiciones para acceder y cumplir con los requisitos de un crédito?

4 X 3 2 1


Notas Universitarias | 60

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 36. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Gestión del talento humano

En esta parte del diagnóstico se busca analizar:

- La estructura del personal que se vincula a la empresa.
- La determinación de los salarios de acuerdo con la estructura de la empresa.
- Las etapas de la incorporación del personal: reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- El desarrollo del personal a través de la capacitación, entrenamiento, planes de carrera y evaluación del desempeño.
- El proceso de compensación y bienestar laboral.

Estructura del personal

1. ¿Los empleados están organizados por niveles jerárquicos?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

2. ¿Las responsabilidades otorgadas se relacionan con las jerarquías determinadas al interior de la empresa?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

3. ¿En la empresa se cuenta con un organigrama claro que permita visualizar líneas de autoridad y jerarquías? Si su respuesta es favorable, adjunte evidencias.

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☒

4. ¿Existen líneas de comunicación y son de claro entendimiento por todos los integrantes de la empresa?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

5. ¿Dentro de los objetivos corporativos de la empresa, el desarrollo personal, familiar y económico de los empleados es de vital importancia?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐


 Notas Universitarias | 62

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 37. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

6. ¿Se ha identificado si la imagen que la empresa desea proyectar en sus empleados es la realmente percibida?

4 ____ 3 ☒ 2 ____ 1 ____

Tributos parafiscales

7. ¿Todos los empleados de la empresa se encuentran afiliados al Sistema de Salud EPS - ARP?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

8. ¿Todos los empleados de la empresa se encuentran afiliados al Sistema de Pensión?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

9. ¿Se efectúan los aportes de ley por cada empleado que se contrata en la empresa (cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones)?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

10. ¿Se maneja una base de datos que relacione detalladamente la información de los empleados (fecha de ingreso, contratación, contribuciones y aportes sociales y parafiscales, entre otros)?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

Salarios

11. ¿Los salarios responden a los requerimientos de la ley laboral colombiana?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

12. ¿La empresa ha determinado un sistema salarial para sus empleados?

4 ____ 3 ____ 2 ____ 1 ☒

13. ¿En la empresa se han utilizado criterios objetivos para determinar la estructura salarial? Si su respuesta es favorable, mencione cómo se determinan los salarios.

4 ____ 3 ☒ 2 ____ 1 ____


Notas Universitarias | 63

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 38. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

14. ¿En la empresa se han establecido incentivos u otro tipo de compensaciones, para mejorar las condiciones y el desempeño de los empleados?

4 _____ 3 _____ 2 X 1 _____

Proceso de incorporación

15. ¿Se han identificado quiénes son los encargados de solicitar el requerimiento del personal cuando se diere lugar a una vacante o creación de un nuevo cargo?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 X

16. ¿Son claros los mecanismos para convocar personal cuando queda vacante algún cargo en la empresa? Si su respuesta es favorable, seleccione alguno(s) de los siguientes mecanismos.

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 X

Convocatoria interna _____

Convocatoria externa – Medios de comunicación masiva _____

Convocatoria *online* (sitios Web) _____

Bolsa de empleo _____

Ferias de empleo _____

Instituciones educativas _____

Presentación directa _____

Presentación por medio de compañeros o amigos _____

Otra _____ ¿Cuál? _____

17. ¿Se ha establecido claramente la posibilidad que tienen los empleados de ascender jerárquicamente, si se presenta una vacante?

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 X

18. ¿Es claro el procedimiento para realizar la selección del personal? Si su respuesta es favorable, seleccione cuál(es) de los pasos mencionados realiza la empresa.



Notas Universitarias | 64

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 39. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 2 1

Entrevista inicial X

Exámenes psicométricos

Exámenes psicotécnicos

Exámenes de conocimiento

Examen médico X

Examen del área

Referencias X

Visita domiciliaria

Otra ¿Cuál?

19. ¿El proceso de selección que se lleva a cabo permite identificar el personal idóneo de acuerdo con los requerimientos del cargo? Si su respuesta es favorable, mencione quién es el responsable de realizar el proceso.

4 X 3 2 1

Gerente general

20. ¿Es claro el mecanismo para realizar el proceso de contratación del personal seleccionado?

4 X 3 2 1

21. ¿La contratación se realiza de acuerdo con la legislación laboral colombiana? Si su respuesta es favorable, seleccione cuáles son los tipos de contratos que la empresa usualmente utiliza con sus empleados.

4 X 3 2 1

Indefinido X

Termino fijo X

Ocasional

Prestación de servicios

Otro ¿Cuál?



Notas Universitarias | 65

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 40. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

22. ¿En el proceso de contratación, están suficientemente claros los derechos, los deberes y la relación contractual del empleado con la empresa?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

23. ¿Se dispone de un proceso de inducción para el personal que se vincula a la empresa?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

24. ¿Es clara la información que se proporciona en el proceso de inducción? Si su respuesta es favorable, seleccione qué información se brinda.

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

Información general de la empresa ☒

Información del puesto de trabajo y del área funcional directa ☒

Información de otras áreas funcionales de acuerdo a su nivel de relación ☒

Otra ☐ ¿Cuál?

25. ¿Se cuenta con mecanismos que faciliten la integración del nuevo personal con toda la empresa?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☒ 1 ☐

Capacitación

26. ¿Se realizan procesos de capacitación al personal de la empresa?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

27. ¿La periodicidad con la cual se lleva a cabo el proceso de capacitación y actualización corresponde a las necesidades de la empresa, en relación con su proceso de crecimiento y mejoramiento?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

28. ¿La empresa cuenta con mecanismos claros para detectar las necesidades de capacitación?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☒ 1 ☐


 Notas Universitarias | 66

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 41. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

29. ¿La empresa cuenta con personal idóneo para satisfacer los requerimientos de capacitación? Si su respuesta es favorable, mencione quién realiza este proceso.

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

Gerente - Personal Idóneo Externo

30. ¿Se han establecido mecanismos para retroalimentar el proceso de capacitación, con el fin de fortalecerlo y realizar ajustes?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

31. ¿Dentro del proceso de presupuesto anual, se establece un rubro para la capacitación del personal?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☒

Bienestar laboral

32. ¿Existe una política clara de bienestar laboral para los empleados?

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

33. ¿Se han determinado espacios de recreación y descanso para los empleados? Si su respuesta es favorable, seleccione cuáles.

4 ☐ 3 ☒ 2 ☐ 1 ☐

Celebración de días especiales (Cumpleaños, día de la madre, padre) ☒

Salidas anuales o fiestas de integración de fin de año ☒

Jornadas deportivas ☐

Jornadas culturales ☐

Jornadas de salud ☐

Recesos entre jornadas laborales ☐

Otro ☒ ¿Cuál? Navidad y Amor y Misticol

34. ¿Existen programas que ayuden a mejorar el desarrollo de los empleados? Si su respuesta es favorable, seleccione cuáles.



Notas Universitarias | 67

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 42. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 ____ 3 ☒ 2 ____ 1 ____

Apoyo educativo ____
 Subsidios ____
 Microcréditos ☒
 Otro ____ ¿Cuál? _____

35. ¿Existen medios de protección y control de riesgos para los empleados?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

36. ¿Se cuenta con todos los implementos requeridos por el personal, de acuerdo con las funciones que realizan (seguridad industrial)?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

37. ¿Los ambientes de trabajo permiten realizar las actividades con productividad en aspectos como iluminación, espacio, higiene y ruido?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

Evaluación del desempeño

38. ¿Se han incorporado procesos que permitan evaluar el desempeño del personal?

4 ____ 3 ____ 2 ☒ 1 ____

39. ¿Utiliza los resultados del proceso de evaluación de desempeño para emprender acciones de mejoramiento (capacitaciones, reubicación de puestos de trabajo)?

4 ☒ 3 ____ 2 ____ 1 ____

40. ¿El buen desempeño de los empleados conlleva a incentivos para estos? Si su respuesta es favorable, mencione los incentivos utilizados en la empresa.

4 ____ 3 ____ 2 ☒ 1 ____


 Notas Universitarias | 68

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 43. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

41. ¿La periodicidad con la cual se aplican los procesos de evaluación permite determinar claramente el verdadero desempeño del empleado?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☒ 1 ☐

Consideraciones especiales
 Adjunte la información que considere importante y que no fue contemplada en las anteriores preguntas referidas al talento humano.

Información diligenciada exclusivamente por el consultor
 Teniendo en cuenta la información brindada por el empresario desde el punto de vista del área de talento humano, determine lo siguiente:

Fortalezas en el área

Debilidades en el área


 Notas Universitarias | 69

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 44. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Aspectos legales

En esta parte del diagnóstico se busca analizar:

- La estructura legal de la empresa, soporte para cumplir a cabalidad el objeto de la misma.
- Las obligaciones legales, acordes con la naturaleza de la empresa.

Estructura legal

1. ¿La gerencia conoce claramente los aspectos legales de la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.

4 X 3 2 1

Estatutos - Código de comercio - Estatuto tributario -
Decretos de las superintendencias

2. ¿La gerencia conoce claramente los aspectos laborales que afectan la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.

4 X 3 2 1

Sistema de seguridad y salud en el trabajo
Legislación laboral

3. ¿La gerencia conoce claramente los aspectos tributarios que debe asumir la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.

4 X 3 2 1

IVA - Industria y comercio - Retención en la fuente - Renta
Autorenta - Medios magnéticos - Declaraciones de Importación
Conciliación Fiscal.

4. ¿La gerencia conoce claramente los requerimientos fiscales para la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.



Notas Universitarias | 70

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 45. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

Recibo del Iva y Retención en la fuente - Pago en la periodicidad de manera oportuna - Cumplimiento de los requisitos legales para que los costos sean deducibles y la misión de la facturación en el momento que corresponde.

5. ¿La gerencia conoce claramente los requerimientos sanitarios para la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

Emigración y uso adecuado de empaque

6. ¿La gerencia conoce claramente los aspectos ambientales para la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

7. ¿La empresa opera bajo el registro de Cámara de Comercio?

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

8. ¿Es de conocimiento de la gerencia y del personal de toda la empresa la existencia de organismos de control y vigilancia, cuyo fin es regular los productos o la prestación de los servicios de las empresas y su relación con la comunidad?

4 X 3 ___ 2 ___ 1 ___

9. ¿Ha acudido a asesorías especializadas en aspectos de carácter legal que afectan a la empresa? Si su respuesta es favorable, mencione en qué temas y quién lo ha asesorado.



Notas Universitarias | 71

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 46. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 X

10. ¿Ha acudido a asesorías jurídicas especializadas en el tema de fusión, transformación o creación de sociedades mercantiles? Si su respuesta es favorable, comente cuál fue la situación en particular.

4 X 3 _____ 2 X 1 _____

11. ¿En caso de que se requiera cambiar el tipo de sociedad de la empresa, conoce los trámites legales para la constitución de cualquier sociedad? Si su respuesta es favorable, seleccione cuáles conoce.

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

Sociedad por acciones simplificada	<u>X</u>
Sociedades anónimas	<u>X</u>
Sociedades de responsabilidad limitada	<u>X</u>
Sociedades en comandita	_____
Empresas unipersonales	<u>X</u>
Empresas asociativas de trabajo	_____
Sucursal de sociedad extranjera	_____
Sociedades de economía mixta	_____
Sociedades colectivas	<u>X</u>
Sociedades de hecho	<u>X</u>

12. ¿En el caso de que la empresa deje de funcionar, conoce el procedimiento que se debe seguir?

4 X 3 _____ 2 _____ 1 _____

Consideraciones especiales
 Adjunte la información que considere importante desde el punto de vista legal que no fue contemplada


 Notas Universitarias | 72

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 47. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

Aspectos ambientales

En esta parte del diagnóstico se busca analizar:

- La relación establecida con el ambiente al cumplir el objeto social.
- El uso de la energía y el agua, dentro de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

Relaciones con el ambiente

1. ¿Ha determinado claramente cuáles son las interacciones que tiene la empresa con el ambiente?

4 ☒ 3 _____ 2 _____ 1 _____

2. ¿Conoce cuáles son los impactos ambientales que produce la producción de sus productos o la prestación del servicio?

4 ☒ 3 _____ 2 _____ 1 _____

3. ¿Ha tratado de vincular materias primas amigables con el ambiente a sus productos o servicios? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles.

4 ☒ 3 _____ 2 _____ 1 _____

Los empaques, disminucion en el uso de bolsas

4. ¿Para elaborar sus productos o prestar el servicio, requiere de materias primas e insumos del ambiente? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles.

4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____ *No Aplica*


 Notas Universitarias | 74

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 48. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

5. ¿Al elaborar los productos o prestar el servicio se producen residuos que afectan el ambiente? Si su respuesta es favorable, mencione qué tipo de residuos se generan.

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ **No Aplica**

6. ¿Se han identificado programas que permitan trabajar adecuadamente con los residuos que se generan? Si su respuesta es favorable, seleccione cuáles.

4 ☐ 3 ☐ 2 ☒ 1 ☐

Reducción de residuos ☐

Reutilización de residuos ☐

Reciclaje de residuos ☐

7. ¿Considera que los empaques, envases y demás elementos que utiliza para los productos o servicios son amigables con el medio ambiente?

4 ☒ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐

8. ¿Se ha identificado en qué etapa(s) del proceso productivo de los productos o servicios, se producen los impactos ambientales más significativos? Si su respuesta es favorable, mencione la(s) etapa(s).

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ **No Aplica**

9. ¿Ha recibido, junto con la planta de personal, charlas o capacitaciones sobre aspectos ambientales, por parte de entidades encargadas de coordinar estos temas?

4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ **No Aplica**

10. ¿Dentro de los procesos que realiza la empresa para cumplir su actividad económica, se puede presentar una falla que ocasione un daño significativo al ambiente? Si su respuesta es favorable,


Notas Universitarias | 75

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 49. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

mencione qué tipo de daño se causaría y con cuál proceso.

4 3 2 1 No Aplica

Uso de la energía

11. ¿Se han establecido técnicas o acciones que permitan disminuir el consumo de energía? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.

4 X 3 2 1

Aprovechamiento de la luz solar para medio de
ventanas grandes para evitar el uso de
la electricidad

12. ¿Se han incorporado energías alternativas⁶, que permitan mejorar el uso de la energía y reducir costos? Si su respuesta es favorable, seleccione cuál (es) ha (n) sido empleada (s) en la empresa.

4 X 3 2 1

Solar: Energía proveniente de la radiación solar que llega a la tierra. X
 Eólica: Energía producida por el movimiento del viento.
 Biomasa: Energía proveniente de material orgánico (descomposición).
 Hidráulica: Energía derivada de la fuerza del agua de ríos y lagos.
 Mareomotriz: Energía de los océanos derivada de las mareas y las olas.
 Geotérmica: Energía proveniente del calor procedente del centro de la tierra.

13. ¿Se realiza seguimiento periódico al consumo de energía a nivel operativo y administrativo?

4 X 3 2 1

14. ¿La energía es un componente del costo de producción o de la prestación del servicio?

⁶ De acuerdo a las pautas y definiciones trazadas por el Ministerio de Educación Nacional. Ver referencias finales: Centro Virtual de Noticias de la Educación.


 Notas Universitarias | 76

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 50. Resultados de aplicación de la Guía de Diagnóstico Empresarial

4 X 3 2 1

Uso del agua

15. ¿Se han implementado técnicas o acciones que permitan disminuir el consumo de agua? Si su respuesta es favorable, mencione cuáles son.

4 X 3 2 1

Ahorro de agua en letrinas y sanitarios

16. ¿Se han incorporado procesos de captación, conservación, utilización, tratamiento y reciclaje del agua?

4 3 X 2 1

17. ¿Se realiza seguimiento periódico al consumo de agua, a nivel operativo y administrativo?

4 X 3 2 1

18. ¿El agua es un componente del costo de producción o de la prestación del servicio?

4 3 2 1 NO Aplica.

Consideraciones especiales

Adjunte la información ambiental que considere importante y que no fue contemplada en las anteriores preguntas.

Información diligenciada exclusivamente por el consultor

Teniendo en cuenta la información brindada por el empresario acerca del tema ambiental, determine lo siguiente:



Notas Universitarias | 77

Fuente: (Fibratela SA., 2020)

Anexo 51. Políticas de seguridad y salud en el trabajo

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

FIBRATELA S.A es una empresa dedicada a la comercialización de productos textiles comprometida con el desarrollo y mejoramiento continuo del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

La Gerencia se compromete a promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo con los requisitos legales aplicables, asegurando la disponibilidad de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para su buen desarrollo.

Por lo tanto, establece dentro del sistema de gestión los siguientes compromisos en materia de seguridad y salud en el trabajo y así darle cumplimiento.

- Vincular e involucrar a todas las áreas de la empresa en la ejecución de las actividades del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.
- Fomentar la capacitación y entrenamiento que permita promover el desarrollo personal y crear una cultura de prevención y auto cuidado en la empresa.
- Promover y mantener el bienestar integral de todos sus colaboradores, mediante el control de los riesgos y el mejoramiento continuo de los procesos.
- Intervenir los factores en el trabajo que puedan causar incidentes, accidentes o enfermedades laborales.
- Evaluar periódicamente el sistema de seguridad y salud en el trabajo.
- Velar por el cumplimiento de las normas, procedimientos de seguridad y uso de los implementos de protección personal que sean requeridos para la labor a realizar.

SANDRA LILIANA VIVAS B

Representante Legal

Fuente: (Fibratela SA, 2020)