

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
DE LA MIPYME COLCHONES SUPERSUAVE EN LA CIUDAD DE PALMIRA
PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DE SUS OBJETIVOS

ILIANA DERLY LENIS PAREDES

KAROLL KATHERINNE REYES GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

PALMIRA

2.009

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
DE LA MIPYME COLCHONES SUPERSUAVE EN LA CIUDAD DE PALMIRA
PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DE SUS OBJETIVOS

ILIANA DERLY LENIS PAREDES

KAROLL KATHERINNE REYES GUERRERO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Contador

Publico

ASESOR:

JORGE ALBERTO GUERRERO MELO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

PALMIRA

2.009

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el Director de la Sede Regional Palmira de la Universidad del Valle, el Director de tesis, así como por los jurados en cumplimiento de los requerimientos exigidos por esta institución para optar al título de contador Público.

Asesor trabajo de Grado

JORGE ALBERTO GUERRERO

Primer Jurado

JOSÉ RODRIGO OVIEDO TRUJILLO

Segundo Jurado

JUAN PABLO VICTORIA CIFUENTES

Director universidad del Valle

ROBBY NELSON DÍAZ

La universidad del Valle, aclara que los contenidos, interpretaciones y conclusiones del presente trabajo son responsabilidad total de los estudiantes.

La Universidad vela por el cumplimiento metodológico y los valores éticos profesionales.

A nuestras madres, a nuestros padres,
a nuestros hermanos, demás familiares
y amigos, que nos brindaron su apoyo
y colaboración en todo momento.

Esta obra la dedicamos a todos ellos,
que se convirtieron y serán para siempre
el motivo de nuestra existencia en
este mundo

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Revisión bibliográfica	X									
2. Análisis de la Información		X								
3. Generación del primer informe preliminar			X	X						
4. Revisión bibliográfica que sea necesaria y corrección del primer informe					X					
5. Generación del segundo informe preliminar					X	X				
6. Revisión bibliográfica que sea necesaria y corrección del segundo informe							X			
7. Elaboración del informe final y entrega								X	X	
8. Ajuste del informe final, entrega y sustentación										X

En el anterior cuadro están contempladas aquellas actividades que fueron necesarias para llevar a cabo la terminación de este proyecto, en la parte superior señalamos los meses () y en el lado izquierdo los pasos que llevamos a cabo. Este cuadro estuvo sujeto a cambios debido a las eventualidades que pudieron surgir a través del tiempo. Vale la pena aclarar que durante el tiempo

del trabajo hubo una constante lectura crítica al archivo bibliográfico consultado, asesoría por parte del profesional escogido, entrevistas necesarias, etc.

PRESUPUESTOS Y RECURSOS

PRESUPUESTO

FUENTE RUB	UNIVERSIDAD DEL VALLE	TOTAL
Material bibliográfico	\$800.000	\$800.000
Viáticos	\$1.100.000	\$1.100.000
Uso del equipo de computo	\$250.000	\$250.000
Papelería	\$350.000	\$350.000
Personal tiempo completo-Investigador	\$400.000	8000000

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS: La asesoría por parte del Profesional Jorge Alberto Guerrero, y en la medida en que sea necesario la asesoría por parte de un profesor especializado en la parte contable.

RECURSOS TECNOLÓGICOS: Contamos con dos computadores de los cuales uno tiene Internet, esto es para el respectivo procesamiento de la información, y para la consulta de información por medio de la Red.

RECURSOS ECONÓMICOS: Se posee una base de \$300.000 para asumir los gastos iniciales necesarios, la cual se utilizó en la compra de libros, el desplazamiento a otras ciudades y todo lo relacionado con papelería.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2. JUSTIFICACION	17
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
4. OBJETIVOS DEL ANTEPROYECTO	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1 MARCO LEGAL	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	29
5.3 MARCO TEÓRICO	31
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
6.1 TIPO DE ESTUDIO	34
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
7. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL	36

7.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COLCHONES SUPERSUAVE	36
7.1.1	MISIÓN	39
7.1.2	VISIÓN	39
7.1.3	OBJETIVOS	39
7.1.4	VALORES	41
7.1.5	PRODUCTOS OFRECIDOS	43
7.1.6	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	45
7.1.6.1	SUPERLINK RELLENO	45
7.1.6.2	TELAS	45
7.1.6.3	MARCO	46
7.1.6.4	MANIJAS	47
7.1.6.5	ESPIRAL DE AMARRE	47
7.1.6.6	RESORTE LATERAL ESTABILIZADOR	48
7.1.6.7	RESORTES	48
7.1.6.8	ESPIRAL DE AMARRE AL MARCO	48
7.1.6.9	ÁCAROS	49

8.	FACTORES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA COLCHONES	
	SUPERSUAVE	51
8.1	MERCADO	51
8.1.1	MERCADO Y VENTAS	52
8.1.2	UBICACIÓN EN EL MERCADO	52
8.1.3	COMUNICACIÓN	53
8.1.4	PRECIO	54
8.1.5	ESTRATEGIA COMPETITIVA	54
9.	ANÁLISIS INTERNO	57
9.1	DIRECCIÓN	57
9.2	CONTROL	57
9.3	FACTOR HUMANO	58
9.3.1	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	58
9.3.2	INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN	59
9.3.3	SEGURIDAD INDUSTRIAL	60
9.3.4	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	60
9.4	FACTORES DE PRODUCCIÓN	61

9.4.1	DESCRIPCIÓN DE LA PRODUCCIÓN	61
9.4.2	MAQUINARIA Y EQUIPO	63
9.4.3	MANTENIMIENTO	63
9.4.4	MÉTODOS	63
9.4.5	INVENTARIO	64
9.4.6	COMPRA Y USO DE MATERIALES	64
9.5	ÁREA FINANCIERA	65
9.5.1	ANÁLISIS FINANCIERO Y PRESUPUESTO	65
9.6	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	65
9.6.1	LOGÍSTICA INTERNA	66
9.6.2	MANUFACTURA	67
9.6.3	LOGÍSTICA EXTERNA	67
9.6.4	MERCADEO Y VENTAS	68
9.6.5	ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	68
9.6.5.1	INFRAESTRUCTURA DIRECTA	69
9.6.5.2	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	70
9.6.5.3	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	71

9.7	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	72
9.7.1	FORTALEZAS	72
9.7.2	DEBILIDADES	73
9.8	FUERZAS COMPETITIVAS	73
9.8.1	PODER DE LOS PROVEEDORES	73
9.8.2	SUSTITUTOS	75
9.8.3	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	76
9.8.4	PODER DE LOS COMPRADORES	77
9.8.5	ACCIONES DEL GOBIERNO	78
9.8.6	BARRERAS DE ENTRADA	79
9.8.7	BARRERAS DE SALIDA	83
9.8.8	CONCLUSIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	84
10.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	86
10.1	ENTORNO DEMOGRÁFICO	87
10.1.1	VOLUMEN DE LA POBLACIÓN POR EDADES	94
10.1.2	SELECCIÓN DEL MERCADO META	95
10.1.3	MORTALIDAD Y MOBILIDAD EN PALMIRA VALLE	96

10.1.4	VEINTE PRIMERAS CAUSAS DE ENFERMEDADES EN LOS HOMBRES AÑO 2.007	98
10.1.5	VEINTE PRIMERAS CAUSAS DE ENFERMEDADES EN LOS MUJERES AÑO 2.007	99
10.2	ENTORNO ECONÓMICO	100
10.2.1.1	PRODUCTOR INTERNO BRUTO (PIB)	100
10.2.2	EVOLUCIÓN DEL PIB	103
10.2.3	VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	104
10.2.4	VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL DEL PIB POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	106
10.2.5	VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL DE LOS COMPONENTES DE LA DEMANDA	107
10.2.6	PIB VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL	107
10.2.7	INFLACIÓN	108
10.2.8	EMPLEO EN LA CIUDAD DE PALMIRA	111
10.3	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	114
10.3.1	DELINCUENCIA	114

10.3.1.1 HOMICIDIOS SEGÚN EL SEXO DE LA VICTIMA EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA	116
10.3.1.2 HOMICIDIOS SEGÚN LA EDAD DE LA VICTIMA EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA	117
10.3.1.3 HOMICIDIOS ZONA DE OCURRENCIA ZONA PALMIRA	118
10.3.1.4 HURTOS TIPOS DE ARMAS UTILIZADOS EN PALMIRA	119
10.3.6 EDUCACIÓN	120
10.3.6.1 ESTUDIANTES MATRICULADOS POR NIVEL Y SECTOR	121
10.4 ENTORNO JURÍDICO	125
10.5 ENTORNO POLÍTICO	128
10.6 ENTORNO TECNOLÓGICO	130
10.7 ENTORNO ECOLÓGICO	133
10.7.1 LIMITES POLÍTICOS Y GEOGRÁFICOS	133
10.7.2 CLIMATOLOGÍA Y SUPERFICIE	133
10.7.3 CLIMA	135
10.7.4 GEOGRAFÍA Y SUELOS	136
10.7.5 GEOGRAFÍA Y GEOMORFOLOGÍA	137

10.7.5.1 TECTÓNICA	137
10.7.5.2 ERUPCIÓN	137
10.7.5.3 DESLIZAMIENTO	139
10.7.5.4 FLORA Y FAUNA	139
10.7.5.5 HIDROLOGÍA	140
10.7.5.5.1 CUENCA RIO NIMA	140
10.7.5.5.2 CUENCA RIO AMAIME	141
10.7.5.6 PAISAJES	142
10.7.5.6.1 MALLA VERDE	142
10.7.5.6.2 SUELO DE PROTECCIÓN DE PATRIMONIO CULTURAL	143
10.7.5.6.3 MONUMENTOS NACIONALES	143
10.7.5.6.4 BIENES INMUEBLES DE INTERÉS CULTURAL	144
10.7.5.6.5 CONFLICTOS DETECTADOS	144
10.7.5.6.6 DESASTRES NATURALES	144
10.7.5.7 MEDIO AMBIENTE DE LA CIUDAD DE PALMIRA	145
10.8 MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS	148
11. ANÁLISIS DE RIESGO	150

11.1 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	151
11.2 SECUENCIA DEL ANÁLISIS DE RIESGO	168
11.2.1 FASE 1. IDENTIFICACIÓN	170
11.2.2 FASE 2. CUANTIFICACIÓN Y ANÁLISIS	177
11.2.2.1 DIAGRAMA SISTÉMICO	177
11.2.2.2 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO	182
11.2.3 FASE 3. MITIGACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN	187
11.3 ANÁLISIS FINANCIERO	191
11.3.1 BALANCE GENERAL – ANÁLISIS VERTICAL	191
11.3.1.1 CUENTA DE ACTIVOS	191
11.3.1.1.1 ACTIVO CORRIENTE	191
11.3.1.2 CUENTAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO	196
11.3.1.2.1 PROVEEDORES NACIONALES	196
11.3.1.2.2 RESULTADO DEL EJERCICIO	198
11.4 RAZONES FINANCIERAS	198
11.4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	198
11.4.1.1. RAZÓN CORRIENTE	198

11.4.1.2 RAZÓN ACIDA	199
11.4.2 INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO	200
11.4.2.1 RAZÓN DE DEUDA	200
11.4.3 INDICADORES DE ACTIVIDAD	201
11.4.3.1 ROTACIÓN DE ACTIVOS	201
11.4.4 INDICADORES DE LUCRATIVIDAD	201
11.4.4.1 MARGEN NETO	201
11.4.4.2 RENDIMIENTO PARA LOS ACCIONISTAS	202
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	203
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	
ANEXO A. FORMATO DE CARGO	
ANEXO B. CUESTIONARIO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	
ANEXO C. BALANCE GENERAL A DIC. 31 2008 - ANÁLISIS VERTICAL	
ANEXO D. ESTADO DE RESULTADOS A DIC. 31 2008	
ANEXO E. INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2008	

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa COLCHONES SUPERSUAVE, ubicada en la Calle 42 N° 39-69 en la ciudad de Palmira, es una empresa dedicada desde hace 30 años a la actividad de FABRICACIÓN DE COLCHONES DE ALGODÓN Y RESORTADOS, de alta calidad a bajo costo. Su propietario, el señor JAIME MENESES, inició operaciones en el año 1978 con un capital de cinco mil pesos (\$5.000) e implementos de trabajo, como un martillo, un alicate y una aguja. Con el pasar de los años, una empresa dedicada a la misma actividad comercial, le permitió copiar el modelo de las máquinas que se utilizaban para el ensamble de los colchones y así fue surgiendo. Actualmente, la empresa cuenta con maquinaria y tecnología, que le sirven para llevar a cabo todo el proceso de producción.

Sin embargo, por su actividad comercial y por ser una empresa familiar, esta se ha visto abocada a una serie de situaciones amenazantes con potencial de generar consecuencias negativas. Es el caso de las área de producción y administrativa, que a lo largo de la historia de Colchones Supersuave, han presentado dificultades en su manejo.

En primer lugar, en el área de producción, la maquinaria utilizada en dicho proceso no ha contado con un mantenimiento preventivo ni un monitoreo constante que permita anticiparse a los problemas que se puedan presentar, haciendo imposible tomar decisiones correctivas que lleven a establecer medidas

de control. Así mismo, la producción de Colchones Supersuave no presenta flexibilidad, lo que impide responder a las órdenes de compra inesperadas, limitando su capacidad de producción, puesto que diariamente solo se produce un número determinado de colchones, que por experiencia saben que se van a comercializar. Además, la empresa ha experimentado episodios desfavorables para su producción, como pérdida de insumos, en diversas situaciones como hurto e incendios, las cuales se han tenido que asumir como pérdidas por no contar con seguros que amparen estos riesgos.

En segundo lugar, en el área administrativa, la empresa presenta grandes falencias, que se acentúan por la naturaleza de la misma. Al ser esta una empresa familiar, se encuentra integrada por lo hijos quienes ejercen la función administrativa y en cabeza de la empresa se encuentra el padre quien es el fundador. Dicha estructura presenta inconvenientes de fondo, pues a la hora de tomar decisiones por parte de los hijos muchas de estas son rechazadas por el padre sin importar que vayan en pro del mejoramiento de la organización. Desde la apertura de un nuevo local para ampliar el cubrimiento del producto ofrecido por la empresa, hasta la instalación de vallas publicitarias en lugares de máxima concurrencia, son objetados por el fundador, quien por su conocimiento empírico desconoce los resultado que pueden generar dichas decisiones, y no las percibe como una inversión que puede traer beneficios a futuro sino como un gasto innecesario, dado que éste da por sentado su estabilidad en el sector.

Por consiguiente, las falencias presentadas por la empresa Colchones Supersuave en las áreas mencionadas, pueden generar crisis internas ocasionando un debilitamiento de esta al mismo tiempo que el mercado circundante sigue su curso, poniendo en riesgo su permanencia en el sector. Es importante destacar, que las falencias indicadas anteriormente no han permitido que la empresa, a pesar de llevar treinta años en el mercado, sea reconocida por la gran mayoría de ciudadanos palmireños, y solo acudan a ella personas que por tradición o recomendación lleguen a adquirir estos productos.

2. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta los antecedentes de la investigación, se puede observar que la empresa Colchones Supersuave presenta grandes dificultades internas, especialmente en las áreas de producción y administración. Dichas áreas son a nuestro juicio parte importante de la organización, dado que del correcto manejo de las mismas, la empresa podrá establecer una estructura interna sólida y así mismo reflejarlo al entorno. El problema es que la empresa a pesar de tener tanto tiempo en el mercado no ha logrado darle un manejo correcto a dichas áreas y máxime cuando se trata de decisiones importante para las misma, dado que desconoce los factores de riesgos a los que están expuestos.

Es por ello, que nuestra investigación se encuentra encaminada al análisis de los factores de riesgo inmersos en estas dos áreas y con ello brindar a la empresa Colchones Supersuave, información valiosa sobre si misma que le permita conocerse y hacer de estas áreas, componentes importantes encaminados a la consecución de los objetivos organizacionales. Es claro que cuando una empresa conoce los riesgos a los cuales se ve avocaba, genera ideas y planes de acción que le permiten hacer frente a los mismo, y así logran con este proceso volverse más competitiva, minimizar las pérdidas económicas, maximizar las oportunidades, establecer una planificación en su producción y administración, lograr el mejor desempeño, tener menos sorpresas ante eventos,

establecer una correcta dirección sin importar los lazos familiares, solo observando las decisiones en pro de la organización.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento de los factores de riesgo que se presentan en las áreas de producción y administración dentro de la empresa Colchones Supersuave, no permiten su crecimiento y desarrollo adecuado.

Frente a esta situación, el presente trabajo pretende resolver el siguiente problema:

¿Cómo el análisis de los factores de riesgo en el área de producción de la empresa Colchones Supersuave le permitirá lograr los objetivos?

Además de lo planteado anteriormente, es importante resolver las siguientes preguntas:

-¿Cuáles son los objetivos de la empresa Colchones Supersuave?

-¿Cuáles son los factores de riesgo en las áreas de producción y administración de la empresa Colchones Supersuave?

-¿Cómo se lograrán los objetivos de la Mipyme Colchones supersuave a partir de la identificación de los factores de riesgo en las áreas de producción y administración?

4. OBJETIVOS DEL ANTEPROYECTO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Describir la manera en que el análisis de los factores de riesgo en el área de producción de la empresa Colchones Supersuave le puede permitir lograr los objetivos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los objetivos de la empresa Colchones Supersuave
- Identificar los factores de riesgo en las áreas de producción y administración de la empresa Colchones Supersuave.
- Explicar la manera en que los objetivos de la empresa Colchones Supersuave se pueden lograr a partir de la identificación de los factores de riesgo en las áreas de producción y administración.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO LEGAL

Inicialmente, el Decreto 2649 de 1993 en su artículo 6º, se refiere de manera generalizada al término de *ente económico*, el cual lo define como *“la empresa, la cual es toda actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de recursos, dicho ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes”*¹. Más tarde en el año 2000, la ley 590 o también conocida como *Ley Mipyme*, de manera específica hace mención al termino MIPYME, y lo describe como *“toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”*². Pero esta no termina aquí, pues no solo hace claridad sobre lo que es una Mipyme, sino que también es concluyente a la hora de identificar las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales son en sí la composición de la sigla MIPYME, para dicha identificación se tiene en cuenta ya sea el número de trabajadores o el valor de sus activos totales, como sigue:

¹ Normas Contables Plan Único de Cuentas (PUC), Decreto 2649 de 1993. Bogotá: Mono Ediciones, 2005, 82 p.

² Ley 590 de 2000 Art. 2º, Modificado por la ley 905 de 2004 Art. 2º

EMPRESA ASPECTOS CLAVES	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
VALOR DE ACTIVOS TOTALES	Entre 100.000 y 610.000 UVT	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	Menos de 500 SMMLV (Se excluye la vivienda)
NÚMERO DE TRABAJADORES	Entre 51 y 200 Personas	Entre 11 y 50 Personas	No superior a 10 Personas

A esta clasificación, la ley 905 de 2004, la cual modifica en su artículo 2º a la ley 590 de 2000, adiciona dentro de las microempresas a las empresas familiares o famiempresas, argumentando que estas últimas comparten los mismos problemas y padecimientos de las microempresas. Dichas empresas familiares, son aquellas en las que los distintos puestos de trabajo, desde los cargos de operarios hasta el director, son desempeñados por los integrantes de la familia, lo cual, según varios economistas, es definido como una acción de

emprendimiento permanente que tiene como principal objetivo la subsistencia familiar. Este tipo de microempresas difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta, ya que estas, además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las organizaciones, deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la empresa. De allí, que en las famiempresas converjan tres sistemas interrelacionados que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja.

Por otra parte, y continuando con lo estipulado en la ley 590 de 2000, es importante indicar que la misma no solo hace claridad sobre el concepto de mipyme, sino que además contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo a este sector, puesto que su objetivo primordial es la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Dicho progreso según la presente ley, va desde la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, la creación de escenarios de concertación, la determinación de condiciones para la aplicación del régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional. De allí que la llamada ley mipyme, suscite en cada uno de sus artículos la presencia de las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos, la superintendencia de industria y comercio para que estas no solo organicen

ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las mipymes, sino, que en el caso de la Superintendencia de Industria y Comercio evite que se erijan barreras de acceso a los mercados o a los canales de comercialización para las mismas. Además, esta ley promueve la iniciativa empresarial, colocando como sujetos de apoyo al SENA, las universidades y a los institutos técnicos y tecnológicos para que estos ofrezcan diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales, con el fin de que estas sean mucho más competitivas, y tengan la capacidad de realizar un estudio de factibilidad de mercados para garantizar su desarrollo y crecimiento, y de esta forma, lograr la acreditación por parte de entidades financieras y bancarias competentes para adquirir microcréditos.

Como se puede observar, la ley 590 del año 2000, muestra un gran interés por garantizar el cumplimiento y consecución de su objetivo, y es por ello que además de establecer la integración de varias entidades para que ayuden a avalar este fin, en su artículo 17 modificado posteriormente por el artículo 73 de la ley 1151 de 2007 (esta ley expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010), crea el Fondo Colombiano De Modernización Y Desarrollo Tecnológico de Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOMIPYME), el cual tiene como objetivo la financiación de programas, proyectos y actividades para el desarrollo

tecnológico y empresarial. Así mismo, este fondo se creó para garantizar una cofinanciación no reembolsable de programas, proyectos y actividades, además de instituirse como soporte de la política de desarrollo empresarial, productivo, comercial, tecnológico y de innovación.

Como aporte tributario, para facilitar la creación de nuevas empresas micro, pequeñas o medianas, además de generar condiciones para favorecer la formalización empresarial y la subsistencia de las mismas, dicha ley instauró la reducción de los aportes parafiscales (sena, bienestar familiar y caja de compensación familiar) en un setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación, el cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación y el veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación, este beneficio aplica a las empresas que se hayan constituido e instalado a partir de la promulgación de la presente ley.

Para hacer más sólido el éxito de las mipyme dicha ley creó adicionalmente, el Consejo Superior de Micro y Pyme, y los Consejos Regionales y Municipales de Microempresa, éste último como escenario de concertación municipal para el desarrollo empresarial. Estos Consejos surgen como instancias que promueven el reconocimiento de las microempresas y pyme, en el nivel territorial, desde la incorporación de programas en los planes de desarrollo, hasta la coordinación de acciones con el nivel nacional.

Por otra parte, además de la legislación aportada por la ley 590 de 2000, modificada posteriormente por la ley 905 de 2004, en mayo del presente año, se expidió el decreto 1878 el cual modificó en algunos apartes el decreto 2649 de 1993, con el fin de simplificar la cantidad de libros oficiales registrados, y la cantidad de Estados Financieros que deben elaborar las microempresas comerciales. Básicamente dicho decreto establece en su artículo 1º que las microempresas comerciales solo deberán elaborar el Balance General y el Estado de Resultados y cuando sea necesario, también deberán presentar el Estado de Inventarios (mencionado en el Art. 28 del Dec.2649/93) el cual es un detalle más pormenorizado de las partidas que se informan en el Balance General. Se debe recordar que ese Estado de Inventarios se solicita, por ejemplo, en la admisión a los procesos de insolvencia empresarial regulados en la ley 1116 de diciembre de 2006 siendo imposible dejarlos de elaborar. Lo anterior indica que, el estado cambios en el patrimonio, el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujo de efectivo serán pasados por alto por las microempresas comerciales. Algo que llama la atención, es que el decreto 1878 de 2008 solo hace énfasis a las microempresas comerciales y a las no comerciales (Fundaciones sin ánimo de lucro o ONG), pero si se tiene en cuenta la definición expresada anteriormente en la ley 590 de 2000 modificada por la ley 905 de 2004 en su artículo 2º esta hace distinción sobre las diferentes actividades que pueden desarrollar las microempresas, en las cuales están incluidas las agropecuarias, industriales y de servicios, lo que pone en duda si

este beneficio también cobija a las microempresas que realicen otro tipo de actividades que no correspondan a la compra y venta de bienes.

Otro aspecto contenido en el decreto 1878 de mayo de 2008 en su artículo 2º y que también modifica una parte del decreto 2649 de 1993 en su artículo 125, apunta a nuevas pautas especiales sobre los libros oficiales y auxiliares que correrán por cuenta de las microempresas comerciales y los entes no comerciales, en tal sentido lo que específicamente expresa dicho artículo es que las entidades nombradas anteriormente no deberán registrar ante cámara de comercio el Libro Diario (base para hacer el Libro Mayor) sino que este podrá ser autenticado y reconocido por un contador público. A su vez, también en mayo del presente año se expidió el decreto 1868 que también ampara a los microempresarios, puesto que reduce para todo tipo de empresas el impuesto de registro que cobran las cámaras de comercio al momento de inscribir los libros oficiales.

Si se analizan los decretos 1868 y 1878 de mayo de 2008, se puede deducir que con la disminución no solo de las tareas contables sino también en la parte monetaria se estimula a las microempresas comerciales a volver más formales sus procesos contables no quedando en la simple tarea a medias de inscribirse en la cámara de comercio y nada más.

Todo lo expresado en este capítulo, nos permite concluir que las microempresa al igual que las pyme, hoy cuentan con el reconocimiento estatal y con la mayor sensibilidad por parte de las instituciones de apoyo (Cámaras de Comercio, Sena, Bancoldex, Colciencias, etc.). Además, el marco legal vigente, los programas de política del gobierno, los recursos disponibles, la vinculación creciente de las instituciones públicas y privadas regionales, la participación de la academia, entre otros, conforman un sistema de apoyo para las microempresas en busca de procesos de creación y desarrollo más sostenibles

5.2 MARCO CONCEPTUAL

El riesgo, definido como *la oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos de una organización*³, a menudo se especifica en términos de un evento o circunstancia y las consecuencias que se puede presentar por el. Este impacto puede ser positivo o negativo lo cual puede marcar significativamente cada una de las actividades desarrolladas por las personas que intervienen dentro de la organización desde el *nivel operativo*, es decir “*en el cual se toman decisiones para el corto plazo y se determina funciones de ejecución; nivel táctico en donde se toman decisiones a mediano plazo y se abarcan las funciones de organización y coordinación y nivel estratégico en el cual se toma decisiones y acciones para el largo plazo definiendo en forma macro el negocio*”⁴; así como su entorno.

Debido a que el riesgo es inherente en una *organización*, es decir “*a un grupo de personas e instalaciones con distribución de responsabilidad, autoridades y relaciones*”⁵, es inevitable que las partes involucradas (personas u organizaciones), no puedan verse afectadas, o percibirse como afectadas por una decisión, o una actividad generada como consecuencia o hecho resultante de eventos ciertos o inciertos que generan peligro. Por lo anterior, es ineludible

³ ICONTEC, Manual directrices de gestión del riesgo, Stándar New Zealand, Australia 2.007, Pág. 13

⁴ ANTHONY Robert, GOVIADARAJAN Vijar, Sistema de control de Gestión, McGraw-Hill, 10ª Edición

⁵ICONTEC, Manual directrices de gestión del riesgo, Stándar New Zealand, Australia 2.007, Pág. 13

desconocer los diferentes factores de riesgo que rodean a una organización, haciendo inevitable el cuestionamiento sobre la aplicabilidad de *controles*, definidos estos como *procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otra acciones que las empresas deberían aplicar desde la génesis de sus actividades para detectar o minimizar situaciones de riesgos antes de que sucedan*.⁶

A pesar de proponer la aplicabilidad de controles que permitan minimizar el riesgo, pueden presentarse algunos casos en que ciertas organizaciones prefieran retener el riesgo, es decir aceptar el peso de la pérdida o del beneficio de la ganancia proveniente de un riesgo particular, o en el mejor de los casos y el más aceptable, es que la organización prefiera realizar un manejo adecuado de los riesgos ya sea controlándolos, minimizándolos, modificándolos o cambiándolos. Debido a que el manejo del riesgo no es un fin por si mismo para las empresas y organizaciones, ya que ellas tienen recursos finitos y limitados para destinar a su manejo, deberán responder a criterios de costo eficiencia, que se requerirán para un riesgo en particular.

Para que una empresa comience a manejar sus riesgos es importante que lleve a cabo un análisis, entendiéndose este como la *determinación de la naturaleza y el grado de riesgo a través del estudio de amenazas potenciales*.

⁶ ICONTEC, Manual directrices de gestión del riesgo, Stándar New Zealand, Australia 2.007, Pág. 12

Todo lo enunciado anteriormente, nos invita a formulamos la siguiente pregunta; ¿vale la pena que los directivos de las organizaciones continúen pasando por alto los riesgos que se presenta en sus diferentes áreas? La respuesta a ello se encuentra sustentado en la magnitud que pueden tener los riesgo asociados a todas las áreas, especialmente de producción y administración las cuales son de interés para nuestra investigación dentro de la mipyme Colchones Supersuave, los cuales pueden manifestarse en perdidas económicas, paro en la operación, y decisiones incorrectas que pueden desviar la consecución de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, si bien es cierto que los factores de riesgos no se pueden eliminar, el análisis de los mismos si le permitiría a la organización conocer a profundidad cuales son aquellos eventos que le pueden afectar significativamente para tratar de reducir sus efectos adversos.

5.3 MARCO TEÓRICO

El mundo globalizado en el cual se desarrolla el hombre y sus organizaciones económicas, genera constantemente que estos afronten una relación inquebrantable entre el bienestar obtenido y los peligros inherentes a él, entre el incremento de información y la incertidumbre, entre la diversidad de opciones y la inseguridad.

Es por ello, que autores como el sociólogo alemán Ulrich Beck expone en su libro *“La Sociedad del riesgo; la idea de que en la modernidad avanzada la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo”*. Dicha afirmación es el reflejo de las situaciones que de manera cotidiana se presentan en las empresas, quienes por diversas acciones realizadas por el hombre, ya sea como gerente u operario en su puesto de trabajo ocasionan catástrofes sociales y económicas que deterioran notablemente a la organización.

Sin embargo, el riesgo social también hace referencia a las imprudencias o incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de sus actos, decisiones u omisiones. Estas incapacidades se presentan en todas las personas del común, que como lo expresa Roberth Shiller, del Centro Internacional de Finanzas de la Universidad de Yale en su artículo *“Una Gestión del Riesgo para las Masas”*, no se exponen a mayores riesgos como el tipo de cambio “euro – pesos” ni tampoco a los precios del petróleo, sino que corren diariamente el riesgo de perder su empleo, de ser atracado o de romper una relación sentimental.

Es importante indicar que el hecho de que el individuo no pueda resolver sus riesgos personales, incrementa la posibilidad de que este pueda cometer errores que afecten notablemente el aporte que pueda dar al medio social o económico al cual pertenece. Sin embargo Robert Shiller afirma que *“Si las instituciones*

económicas permiten a estas personas reducir el impacto negativo de sus riesgos económicos individuales, a través de coberturas, protección etc., se reducirá el nivel del riesgo económico tanto personal como grupal”.

Los autores mencionados anteriormente coinciden con nuestro criterio personal en un aspecto fundamental, y es que el riesgo no se puede eliminar, puesto que, como lo indica ROSÉS (2000), director asociado de la consulta Roses Auditors & Asociados Plantea "el riesgo cero no existe, el riesgo es inherente a los negocios, pero se puede reducir notablemente identificando las amenazas que tiene la organización y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados."

Por consiguiente, razonando nuestro tema de investigación, consideramos importante basarla en las teorías antes mencionadas, fundamentados en la concepción universal de que el riesgo cero no existe, proponemos la gestión de riesgo dentro de la Pyme Colchones Supersuave, como un método valioso y eficaz para generar estrategias específicas en términos de costos y planes de acción, que podrían incrementar los beneficios o reducir las pérdidas potenciales.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La gestión de riesgo es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Este es un proceso iterativo que consta de pasos claves, los cuales serán ejecutados en secuencia, posibilitando una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La gestión de riesgos para la presente investigación será aplicada a un método lógico y sistemático de identificación, análisis, evaluación y tratamiento de factores de riesgo para lograr estabilidad y permanencia en el sector minimizando pérdidas y maximizando oportunidades.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevará a cabo en la presente investigación es de carácter descriptivo, puesto que para el desarrollo del mismo se delimitarán los hechos que conforman nuestro problema de investigación, se identificarán las diferentes perspectivas de las personas involucradas en el universo de investigación, se analizarán los comportamientos concretos que se relacionan con los procesos de decisiones y los diversos aspectos que afectan a la empresa,

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación el método usado será el de análisis, dado que este nos permitirá identificar cada una de las partes que caracterizan la realidad de la MiPyme Colchones Supersuave. De igual forma nos permitirá establecer la relación causa - efecto entre los elementos que componen el objeto de nuestra investigación.

6.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

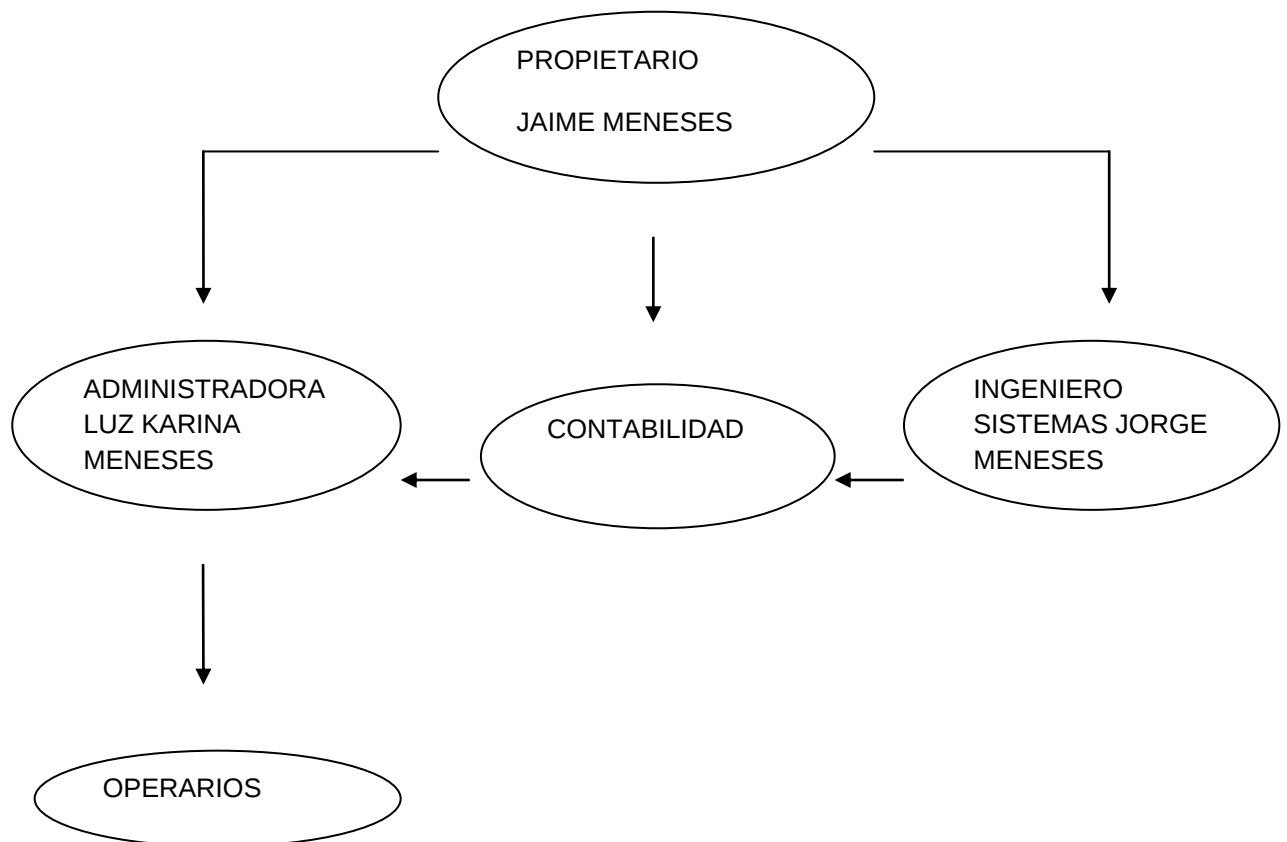
Para la recolección de la información se tendrán en cuenta la siguiente fuente:

Fuentes primarias: La observación del entorno interno y externo que rodea a la empresa y las entrevistas registradas a través de una grabadora las cuales serán dirigidas a todo el personal vinculado a la MiPyme Colchones supersuave, es decir desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.

7. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COLCHONES SUPERSUAVE

La MIPYME COLCHONES SUPERSUAVE tiene como actividad económica principal la elaboración y venta de colchones de algodón y resortados en la ciudad de Palmira Valle, esta cuenta con dos puntos de venta ubicados en la Calle 42 No. 39-69 (fabrica) y el segundo punto en la Calle 29 No. 24-46, Supersuave utiliza el criterio de integración vertical en el cual se establece una jerarquía entre (Padre e Hijos) y los cuales comparten un mismo dueño.



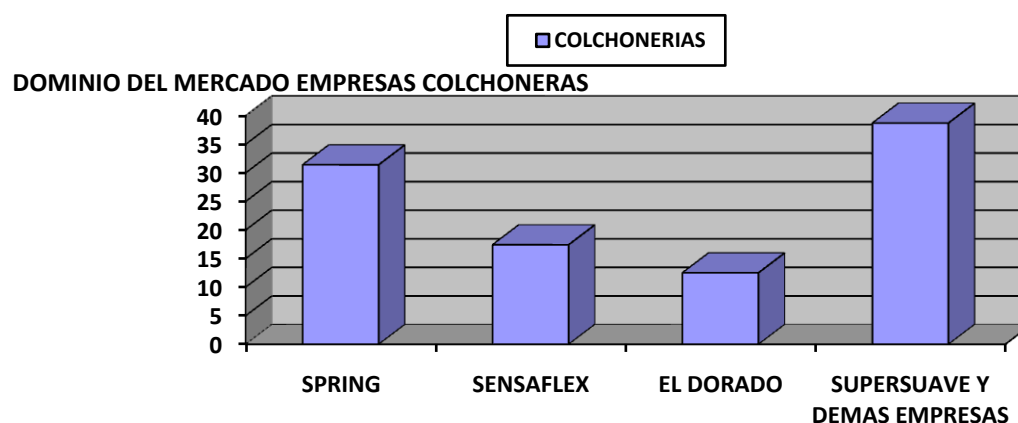
A su vez los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común la cual es proporcionar un buen dormir a sus clientes, aunque en el giro ordinario del negocio se presentan dificultades por ser esta empresa de carácter familiar entendiéndose esta como una empresa de negocios en la cual la propiedad de los miembros instrumentales y/o la dirección, están operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar, lo que no ha permitido alcanzar mayores utilidades así como generar mayor valor agregado desde su parte operativa hasta el consumidor final. A continuación se encuentra una breve descripción de la mipyme Colchones Supersuave.

En 1.970 nació como una pequeña compañía colchonera, con pocas ambiciones. Pasado ya treinta años desde su creación, hoy Colchones Supersuave tiene un sueño según su propietario “convertirse en la empresa más importante de la industria de colchones en la ciudad de Palmira”.

De una modesta planta ubicada en la Calle 42 N° 39-69 en la ciudad de Palmira, Supersuave ha pasado a dominar buena parte del mercado de la industria colchonera en la ciudad de Palmira, esto se ve reflejado con el aumento de sus ventas año tras año, donde se ha visto notorio el aumento de unidades vendidas y sus utilidades, además en este año con la apertura de su segundo punto de venta han logrado atraer nuevos clientes y recuperar los que ya se habían perdido.

Así cifras recientes de la industria colchonera en el país indican el dominio de mercado que tienen las siguientes empresas:

SPRING	SENSAFLEX	EL DORADO	SUPERSUAVE Y LAS DEMÁS EMPRESAS
31.4 %	17.4%	12.5%	38.7%



FUENTE REVISTA DINERO

Este estudio muestra que la restante porción del mercado está en manos de otras empresas como Colchones Supersuave que es una empresa de menor tamaño, pero igualmente importante en la producción colchonera.

La administradora de la empresa Sra. Luz Karina Meneses dice con certeza que la mipyme Colchones Supersuave es la fábrica de colchones resortados con mayor trayectoria en el mercado municipal, pues desde hace treinta años

producen y comercializa soluciones innovadoras para el descanso y buen dormir en Palmira.

7.1.1 MISIÓN

La misión de la mipyme Colchones Supersuave es fabricar y comercializar colchones para el descanso, la salud y el buen dormir, logrando así una mejor calidad de vida para los clientes, utilizando las mejores técnicas de fabricación, garantizando todos sus productos.

7.1.2 VISIÓN

Colchones Supersuave será en los próximos cuatro (4) años una de las empresas líderes y más reconocidas en la fabricación y venta de colchones ortopédicos en Palmira y el Valle del Cauca a través de un servicio excelente y un respaldo total sobre todos los productos con la más alta tecnología del mercado para su fabricación

7.1.3 OBJETIVOS

Los objetivos de Colchones Supersuave son:

- Lograr la satisfacción total de los clientes, con un colchón que se acomode a sus necesidades ortopédicas y económicas.
- Posicionar, fortalecer y darle crecimiento a la empresa en la ciudad de Palmira.
- Producir colchones alcanzando posiciones de liderazgo en la ciudad de Palmira
- Alcanzar el reconocimiento de la marca Colchones Supersuave.
- Llegar a las nuevas generaciones, para ofrecerles un producto de alta calidad.
- Capturar nuevos mercados, específicamente los estratos 4, 5 y 6.
- Ser la primera empresa a nivel regional, con proyección nacional.
- Tener capacidad de respuesta oportuna ante los cambios del entorno.
- Desarrollar y mantener la imagen de una empresa líder y moderna en el departamento del Valle del Cauca.

7.1.4 VALORES

La conjugación de estos valores en la práctica cotidiana de la mipyme Colchones Supersuave proporciona un parámetro para la toma de decisiones y para el desempeño de todos los que la conforman, permitiendo conservar sus activos más importantes: “la credibilidad y confianza de sus clientes”.

- Profesionalismo: con este valor se logra un alto rendimiento y eficacia en la producción de colchones, capacitando a cada uno de sus integrantes para brindar garantías permanentes en la presentación de sus productos.
- Espíritu de equipo: se cuenta con un equipo exitoso tanto en los colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento en equipo, este se lleva a cabo por medio de la comunicación que hay entre las partes (propietarios – administrador – operarios).
- Partnership: porque entendemos a nuestros colaboradores, clientes y proveedores para sincronizar los intereses y necesidades de ellos, el cual se desarrolla por medio de una relación basada en la confianza, el respeto e integridad.

- Servicio: esta es una responsabilidad de todas las áreas y de todos los integrantes de Colchones Supersuave, se consigue comprometiendo a todos por igual porque se debe considerar la satisfacción del cliente interno y externo como una prioridad, otorgando la importancia y el respeto que éstos se merecen.
- Calidad como cultura y como norma de vida corporativa: es un compromiso y obligación permanente de todos los integrantes, la calidad en los productos, en los procesos, en el capital intelectual y en la gestión de clientes; se obtiene mediante la selección de excelentes materias primas para la elaboración del producto terminado, así como la adecuada selección del personal encargado de la producción y ventas, pues estos deben generar satisfacción total del cliente tanto en calidad como en servicio.
- Aprendizaje en equipo de Colchones Supersuave: se vela por el afianzamiento del aprendizaje en equipo e individual como componente para fomentar el desarrollo y proyección de su capital intelectual, su sentido de pertenencia y compromiso, su orientación hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales, los cuales deben ser parte de los compromisos individuales de cada uno de los asociados. Se accede a este, por medio de capacitaciones y/o estudios que los integrantes de cada área deseen hacer, tanto para afianzar en conocimientos de la elaboración de colchones, como nuevas técnicas, así mismo en los conocimientos de sus intereses.

- Ética: se enfatiza mediante la transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, el respeto por la Ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre los asociados y de éstos con los clientes externos y con la sociedad.

7.1.5 PRODUCTOS OFRECIDOS

La mipyme Colchones Supersuave se dedica a la fabricación y venta de colchones de algodón y resortados; sin embargo el análisis y presentación de productos será el que corresponda a la Producción de Colchones, por lo que los productos que se ofrecen son:

COLCHONES SUPERSUAVE	COLCHÓN CLÍNICO ORTOPÉDICO	COLCHÓN SÚPER PILLOW	COLCHÓN SÚPER FLEX	COLCHÓN SUPREMO CASSATA
Garantía 7 años	Garantía 7 años	Garantía 7 años	Garantía 7 años	Garantía 7 años
Semifirme	Resortado	Resortado	Resortado	Extra firme
Indeformable	Indeformable	Firmeza y confort	Extra firme	Indeformable
Fresco Antialérgico	Fresco Antialérgico	Ortopédico Indeformable	Ortopédico Indeformable	Antialérgico

Acolchado 1 cm aprox.	Acolchado 2 cm aprox.	Acolchado 2 cm aprox.	Acolchado 2 cm aprox.	Acolchado 2 cm aprox.
Altura 20 cm Aprox.	Altura 23 cm aprox.	Altura 30 cm Aprox.	Altura 23 cm aprox.	Altura 20 cm aprox.
			Tela jaquard	Tela jaquard
Colchón confortable, suave y liviano	Ideal para aquellas personas que por salud prefieren un colchón firme y cómodo.	Ideal para un perfecto descansar, combina firmeza y confort, con colchonetas en cassata en acolchados externos de lujos.	Es un colchón extra firme y confortable, resortado con láminas en cassata en el relleno que le dan mayor firmeza y mejor soporte para el cuerpo.	Especialmente diseñados para personas que por preferencia o recomendación medica necesita dormir en colchones extra firmes y que buscan comodidad con un excelente acolchado de lujo.

7.1.6 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

7.1.6.1 Superlink Relleno:



Función: Así como el panel proporcional soporte para apoyo del cuerpo, el material de relleno determina confort y comodidad para un buen dormir, el fique aísla y protege el cuerpo del contacto con los resortes, el algodón garantiza la homogeneidad y la suavidad de la superficie del colchón, manteniendo la frescura del cuerpo en todos los climas.

Características: Filtro de laminado de fique y de algodón unidos entre si por triple apisonamiento, estas dos capas también están unidos a una base de poliuretano, para obtener un relleno consistente y único.

7.1.6.2 Telas



Función: Es la parte mas visible del colchón que entra en contacto con las personas.

Características: Variedad de telas satinadas y poliestericas, diseños exclusivos con tela, no destiñen al entrar en contacto con la humedad, cumplen con las normas de calidad, un conteo en hilos por centímetro cuadrado y por tanto son resistentes a cederse o rasgarse.

7.1.6.3 Marco



Función: Protege los bordes del colchón contra posibles dobladuras en áreas de trabajo intenso, por ejemplo: lugar donde se sienta al levantarse y acostarse.

Características: Elaborado con una varilla de acero de diámetro grueso, soldados los extremos con un punto de función eléctrico.

7.1.6.4 Manijas



Función: Permite manipular el colchón principalmente para rotarlo y girarlo en la cama.

Características: Fabricados en tela de la misma utilizada en la elaboración del colchón y cosida, por lo cual se garantiza que son irrompibles con el uso.

7.1.6.5 Espiral de Amarre



Función: Asegurar la unión de los resortes entre si, aumenta el soporte de los resortes, garantiza que el colchón no haga ruido, evita que los resortes salgan a la superficie del colchón causando molestias al usuario.

Características: Su forma de churrusco permite que cada par de resortes quede sujeto por tres vueltas que hace imposible que se suelte algún resorte, así pues hay menos probabilidad de presentar deformación con el uso, esta elaborado en alambre acerado curado de alto carbón.

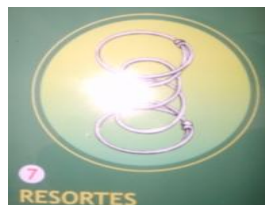
7.1.6.6 Resorte Lateral Estabilizador



Función: Ayuda a soportar el trabajo del marco y le da mayor dureza al panel en su conjunto, impide el daño del colchón al sentarse en sus bordes y laterales.

Características: Elaborado en acero de alto carbono.

7.1.6.7 Resortes



Función: Son el soporte para el peso del cuerpo.

Características: Son indeformables y no pierden su altura, a pesar del peso no se juntan los extremos del resorte, elaborados en alambre acerado con alto carbono y técnica suiza.

7.1.6.8 Espiral de Amarre al Marco



Función: Unir sólidamente al marco el conjunto de resortes y los resortes laterales, garantizando la unión final de todos los elementos que componen el panel.

Características: Las mismas características que posee el espiral de amarre.

7.1.6.9 Ácaros



Los ácaros son pequeños artrópodos microscópicos en un tamaño comprendido entre 0.25 y 0.35 micras, ciegos, fotofóbicos y emparentados taxonómicamente con garrapatas, arañas y el acaro de la sarna.

Los ácaros afectan la salud con las partículas fecales que producen, las cuales son la principal fuente de alergias respiratorias y de la piel en los humanos.

Estos microorganismos se ubican en colchones, almohadas y sofás, los cuales debido a la profundidad de su relleno, retienen mucha humedad y son un excelente micro - habitat para la fauna acarina.; en estos, los ácaros encuentran los tres factores que necesitan: humedad y calor (procedente de la transpiración del que duerme) y comida (escamas de la piel humana).

Como prevención se recomienda renovar el colchón cada cinco años, utilizar protectores y almohadas antiácaros.

8. FACTORES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA COLCHONES SUPERSUAVE

Dentro de los factores administrativos de la empresa Colchones Supersuave, se presentan falencias relacionadas con el área contable, teniendo en cuenta que no cuenta con un departamento contable y se tiene solo el servicio de un contador público titulado que asiste a la empresa únicamente cuatro (4) horas semanales siendo su función general realizar los aspectos tributarios de la misma (declaración de IVA, retención en la fuente e industria y comercio), evidenciando lo anterior que no existen objetivos claros en esta área.

8.1 MERCADO

El mercado donde Colchones Supersuave tiene gran reconocimiento por tradición es a nivel local demostrado en el crecimiento de ventas que a tenido año tras año, esta empresa se encuentra dentro del 35% de empresas que pertenecen a la categoría formal a nivel nacional en el sector de la producción de colchones de algodón y resortados, pues el otro 65% restante se maneja a través de empresas de garaje, que, en un alto porcentaje, adquieren los insumos en compañías de reciclaje, donde los estándares de higiene y salubridad son inexistentes.

8.1.1 Mercadeo y Ventas

El sistema de mercadeo llevado a cabo por la empresa, se basa en la información obtenida de las investigaciones realizadas por la competencia en materia de clientes, distribuidores, competidores y proveedores, denotando que la empresa no realiza su propia investigación de mercadeo. Sin embargo, se observa que Colchones Supersuave, cuenta con un plan de mercadeo basado en las anteriores informaciones, el cual solo se ha proyectado para el año 2008 permitiendo que la empresa fije las cuotas de ventas sobre una base no muy bien soportada. La gerencia con base en el anterior plan, analiza periódicamente la rentabilidad de sus productos, mercados, territorios y canales de distribución, también analiza e investiga sobre nuevos productos, no obstante, estos últimos no son sometidos a pruebas de calidad, duración, etc., antes de su lanzamiento al mercado, también se comete el error de no examinar periódicamente los costos de mercadeo y distribución.

8.1.2 Ubicación en el Mercado

A pesar que Colchones Supersuave, tiene más de treinta años en el mercado, su cobertura es 100% local, y los consumidores finales de sus productos corresponden a la clase media y baja de la ciudad de Palmira. De igual forma, al evaluar la situación de la empresa con relación a sus principales competidores, se observa que presenta una calidad similar a la ofrecida por Colchones Spring,

Colchones El Dorado y Colchones Angelita pero es superior a su competidor Colchones Comodísimo. En cuanto a precio y financiación, la empresa se encuentra por debajo de los competidores mencionados anteriormente, excepto cuando se trata de Colchones Angelita con el que se presenta una igualdad. Así mismo, la composición de las ventas mensuales de la empresa, se encuentran dadas por el 50% a clientes directos y el 50% a distribuidores.

Por otra parte, aunque la empresa cuenta con los recursos para aumentar su volumen de producción, esta se encuentra limitada por el número de unidades vendidas, es decir, que se produce de acuerdo a las ventas, por ende, el método para la planeación de las ventas de acuerdo a la producción diaria se hace mediante un sistema de inventarios llamado “Supersuave” el cual se alimenta inicialmente con la proyección realizada cada año de acuerdo a las ventas en unidades y en pesos, este dato permite determinar el stock mínimo que debe existir realmente en la bodega.

8.1.3 Comunicación

La empresa tiene la consigna de que la repetición es la clave para lograr que los clientes los recuerden, por ello, los medios de publicidad que utilizan son medios escritos masivos como son la revista “El Acierto”, el directorio de Páginas Amarillas de Publicar S.A. y actualmente se encuentran gestionando una valla en el Centro Comercial Llano Grande; se ofrecen además descuentos por pronto

pago pero este último no lo publicitan. Para la elección del medio de publicidad, se tiene en cuenta también el estilo en que lo realiza la competencia. Pese a que la empresa, quiere seguir invirtiendo en publicidad, no cuenta con suficiente margen de rentabilidad que le permitan hacerlo por los altos costos que representan.

8.1.4 Precio

Los factores que la empresa tiene en cuenta para fijar el precio de sus productos son; el costo de producción, el precio de la competencia y el margen de utilidad deseado, este último, se establece de acuerdo al precio de la competencia, es decir, que la empresa sacrifica la utilidad para poder competir.

8.1.5 Estrategia Competitiva

De acuerdo a la información obtenida y el conocimiento que Colchones Supersuave maneja, se ha podido establecer que las algunas estrategias corporativas son:

Competitividad: A pesar de los conflictos comunes y corrientes de manejo dentro de la compañía, todos están de acuerdo en mejorar cada día los procesos internos que permitan ofrecer productos y servicios acordes al mercado y necesidades de los clientes actuales y potenciales

Tecnología: La empresa se mantiene a las expectativas de nuevas tecnologías en lo que se refiere a producción de colchones de espuma y resortados, para implementarlas a la menor brevedad posible para brindar con el paso del tiempo mejor calidad en sus productos.

Financiero: Es una empresa con manejo eficiente de sus costos, permitiéndole tener estabilidad y solvencia económica para el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas así como llevar a cabo la actividad económica con el mayor dinamismo posible.

Diversificación: Es una empresa semiflexible, la cual trata de identificar nuevas oportunidades de negocios, en actividades en las que ha desarrollado capacidades propias, así como en nuevas líneas de productos.

Organización: La mipyme Colchones Supersuave posee una estructura moderna, la cual le permite cumplir de forma eficiente todas las operaciones que se requieren para su buen funcionamiento y para tener capacidad de respuestas al entorno tan cambiante; con mente abierta a nuevas oportunidades de negocio.

Alianzas estratégicas: La empresa posee con empresas locales acuerdos de mercados para lograr un mayor reconocimiento de su marca y adquirir un mayor sector del mercado, esto se hace como ayuda al desarrollo y complemento de capacidades propias.

Capacitación: Dentro de los planes de desarrollo de personal, la empresa empezó el proceso de desarrollo de programas de capacitación en los cuales los colaboradores deseen aprender, esto con el fin de adquirir un mayor nivel de capacidades que aporte de forma efectiva en cada proceso realizado por la organización.

9. ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo al análisis interno realizado a la empresa Colchones Supersuave, se hacen a continuación las siguientes observaciones:

9.1 DIRECCIÓN

Se observa que la empresa tiene un estilo de dirección autocrático, en el cual se presenta asignación de responsabilidades pero no se delegan actividades ni se comunica clara y anticipadamente las decisiones que se toman por parte de la dirección. Además, dicho estilo no contempla la búsqueda de desempeño de los subalternos, al mismo tiempo, que por la naturaleza de la misma se excluye la participación de otros cargos de la empresa en la toma de decisiones. Pese a lo anterior, la empresa conoce las necesidades de los subalternos e intenta motivarlos mediante bonificaciones y reconocimientos a su labor, además de realizar reuniones con los mismos de forma bimestral en donde se exponen y a su vez, se aceptan las innovaciones.

9.2 CONTROL

La empresa posee un sistema de control básico y normas de productividad en todas sus áreas, además, existe un sistema de sanciones y recompensas que respaldan los controles establecidos. Estos controles se caracterizan por ser

rápidos, exactos y concienzudos, pero tienen como debilidad que se han establecido de forma verbal y no por escrito, también se comete el error de que no toman medidas correctivas oportunas con el propósito de mejorar las variaciones desfavorables.

En cuanto al control de inventarios, a medida que los trabajadores van realizando la producción, estos entregan una etiqueta codificada de acuerdo al producto realizado a la administradora, esto se hace diariamente. Posteriormente, la administradora toma estas etiquetas y con ello alimenta el sistema de inventario. Finalmente, se realiza de manera mensual un inventario de materia prima, el cual a su vez se confronta con lo arrojado por el sistema de inventario Supersuave, así mismo, todos los sábados se hace un inventario de la producción en proceso. De acuerdo con la ayuda aportada por el sistema de inventarios la proyección se puede hacer diaria, mensual, etc.

9.3 FACTOR HUMANO

9.3.1 Reclutamientos, Selección y Contratación:

La fuente de reclutamiento de personal utilizada por la empresa Colchones Supersuave es la buena recomendación, además de utilizar entrevistas, referencias laborales y personales como medio para obtener información acerca de los candidatos a ocupar cargos dentro de la empresa. En cuanto a la

selección de personal, Colchones Supersuave procede a través de entrevistas con pruebas escritas de acuerdo al área a contratar, posteriormente la empresa procede a la revisión de dichas pruebas y a la revisión de las hojas de vida para finalmente establecer su aprobación. Además de lo enunciado anteriormente, la empresa también tiene en cuenta la experiencia del aspirante al cargo que garantice el buen desempeño en sus funciones.

En cuanto al tipo de contratación utilizada por la empresa esta se realiza a través de contratos a término fijo, los cuales cumplen con la normatividad legal vigente y pueden darse por terminado por diferentes factores. De igual forma, aunque el empleador tiene conocimiento de las obligaciones legales y reconoce el pago de todas las prestaciones sociales a sus trabajadores, existen ciertos criterios empíricos a la hora de la fijación de los salarios, los cuales, aunque se basan en la ley responden a juicios personales de la dirección.

9.3.2 Inducción, Entrenamiento y Evaluación

La inducción que brinda la empresa a sus nuevos trabajadores, incluye documentación acerca de la historia, los objetivos, la misión, visión y los productos de la empresa. Así mismo, se hace un seguimiento a dicha inducción mediante la supervisión de lo realizado por cada trabajador, además de realizar reuniones bimestralmente para hablar sobre el desempeño. Como resultado de estas reuniones, se elabora un acta la cual incluye los aspectos negativos a los

cuales se les hace un plan de acción y los aspectos positivos los cuales se resaltan. Es importante indicar, que la supervisión y evaluación se limita al personal nuevo, existiendo por tanto, ausencia de seguimiento, evaluación y capacitación al personal antiguo.

9.3.3 Seguridad Industrial

La empresa posee como elementos de seguridad; extintores, caretas, guantes y cinturones de fuerza para garantizar la protección de los trabajadores, no obstante, no existe un reglamento de higiene y seguridad industrial que promueva en los trabajadores la utilización de dichos implementos. Por otra parte, a pesar que la empresa cuenta con un buen ambiente en cuanto a aseo y limpieza, amplitud, espacio y ruido, aún se presentan falencias en cuanto a iluminación, ventilación, calidad del aire y humedad que ponen en riesgo el bienestar de los trabajadores.

9.3.4 Motivación del Personal

El factor que más utiliza la empresa para motivar a su personal es el factor salarial, además, al realizar un análisis de los factores relacionados con el personal de la empresa, se encuentra que existe una buena estabilidad laboral, un buen trato a los empleados, buenas relaciones interpersonales y políticas de apoyo para las metas fijadas, pero a su vez, se encuentran falencias en cuanto a

reconocimiento de méritos, posibilidades de capacitación y condiciones ambientales. Por otra parte, el retiro de personal se debe a principalmente a motivos personales y de forma voluntaria de los trabajadores o por que la empresa ha detectado que el trabajador no cuenta con el suficiente conocimiento y destreza para el cargo asignado. Lo anterior, se presenta frecuentemente en el área de producción en donde es más difícil conseguir personal capacitado y eficiente.

9.4 FACTORES DE PRODUCCIÓN

9.4.1 Descripción de la Producción

El proceso que cumple la producción de la empresa va desde la llegada de la materia prima, la confirmación de la materia prima por calidad, la autorización de ingreso, la recepción, el descargue de la materia prima, el almacenamiento, la fabricación, empaque, almacenamiento del producto terminado y finalmente el cargue del producto terminado. Por otra parte, y de acuerdo al análisis realizado la producción de la empresa se describe como producción por órdenes de producción; como se indicó anteriormente, la producción se realiza de acuerdo a las ventas de la empresa.

Actualmente, la empresa se encuentra fabricando nuevos productos, en busca de mejorar la presentación y por ende la publicidad directa, se han elaborado

etiquetas con el logo de Colchones Supersuave las cuales se les adhieren al producto indicando la información básica de la empresa (dirección, teléfono, etc.) y el tiempo de garantía del colchón, además se ha contratado un nuevo proveedor de tela, quien la entrega con el logo de la empresa tejido. Así mismo, se tienen nuevos productos para lanzar al mercado, tales como; Colchón Suave Pocket, Colchón Suprem Pillow, Colchón Eurotop y Colchón Romántica, estos no han sido lanzados al mercado porque no existen los factores publicitarios y la inversión suficiente, por ello, dichos productos se venden u ofrecen cuando los clientes asisten al punto principal de venta y se aprovecha para darlos a conocer.

En cuanto a la programación y planeación de la producción esta se realiza mediante consulta de orden de producción, generación de orden de producción mediante etiqueta, y entrega de esta al operario, si dicha programación no se cumple se analiza las variaciones para determinar las causas que motivaron los cambios. El registro formal de estos procesos se lleva a cabo mediante el sistema de inventario Supersuave. Es importante indicar, que la empresa carece de estudios sobre tiempos y recursos requeridos para cada actividad de una operación, lo cual afecta el mejoramiento de cada línea de producción.

Dentro del área de producción, también se establecen controles de calidad, de unidades perdidas y materias primas, y este es realizado por los trabajadores, en los cuales se quiere generar la cultura de que si estos controles no se cumplen se debe pagar monetariamente por ello.

9.4.2 Maquinaria y Equipo

A pesar de que la empresa ha tratado de establecer hojas de vida para cada maquinaria y equipo de su propiedad, las cuales incluyen la factura de compra, el manual y el certificado de garantía, aún no se tienen claros los criterios que se deben tener en cuenta para establecer una hoja de vida clara y efectiva que permita tener control sobre dichos activos.

9.4.3 Mantenimiento

La empresa Colchones Supersuave, presenta diversas falencias en cuanto al mantenimiento de la maquinaria, dado que no existe un mantenimiento preventivo sino correctivo, además de que la empresa no cuenta con el recurso humano para realizar los mantenimientos, tampoco se presenta acumulación de los costos de mantenimiento ni formatos de control de maquinaria.

9.4.4 Métodos

La empresa cuenta con un sistema deficiente de control de calidad, lo cual se ve reflejado en la ausencia de prevención, es decir, no se establecen costos de programas de desarrollo y adiestramiento, de estudios de mercadeo con el objeto de establecer los deseos y necesidades de calidad de los clientes, tampoco existe control sobre costos de materiales de desecho, de tiempos perdidos,

inspecciones y reensayos, así como reintegros por garantías, reemplazo de producción y resolución de quejas de clientes. Así mismo, la empresa solo efectúa control de calidad a la materia prima solo cuando ingresa a la planta, y no se tiene claro el procedimiento del número de unidades a inspeccionar para asegurar la calidad. Sin embargo, las falencias enunciadas anteriormente, han motivado a la organización a querer implementar el sistema de control de calidad a corto plazo.

9.4.5 Inventarios

En cuanto al manejo del inventario, la empresa lleva un control de egresos e ingresos de inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado, pero no existen políticas para dar de baja productos del inventario.

9.4.6 Compra y Uso de Materiales

La empresa cuenta con políticas específicas para la compra y adquisición de inventarios pero estas no se encuentran por escrito. En cuanto a los formatos destinados para los procesos de compra, la empresa utiliza órdenes de compra pero no para todos los proveedores y en ocasiones se omite este único formato para realizar las compras por vía telefónica.

Por otra parte, la empresa realiza sus compras teniendo en cuenta criterios como precio, plazo de pago, plazo de entrega, calidad del producto, rapidez de entrega, nivel de inventario, condiciones de pago, programación de producción y disponibilidad de efectivo. Así mismo, la forma de pago que utiliza la empresa para empaques es de treinta días, para papelería y servicios el pago se realiza a la vista y para materia prima el pago se realiza entre treinta, sesenta y noventa días.

Es importante indicar, que en los pedidos internos de materia prima (Almacén-Almacén) la empresa no utiliza ningún tipo de formato interno que le permita tener control sobre el inventario que se transporta al interior de la misma.

9.5 ÁREA FINANCIERA

9.5.1 Análisis Financiero y Presupuesto

La empresa conoce la importancia de realizar los análisis financieros y los respectivos presupuestos, no se cuenta con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, ni existe respaldo por parte del área contable.

9.6 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Corresponde al efecto de las actividades primarias sobre el bien ofrecido

9.6.1 Logística Interna

Este primer eslabón de la cadena de valor permite que todos los insumos que ingresan a la empresa tengan la calidad solicitada, con proveedores que en su mayoría están acreditados por las normas ISO y demás normas que acrediten calidad en sus productos y procesos, los cuales deben brindar mayor conservación, calidad y menores costos para que los mismos se trasladen al producto final, todo esto se hace mediante las siguientes actividades:

- Control de bajo nivel de inventarios, teniendo una buena comunicación con sus principales proveedores de productos y servicios y revisando periódicamente el nivel de ventas.
- Buena conservación y ubicación de los inventarios en la bodega, la cual permite mantener la calidad y la mejor distribución.
- Control de calidad a los productos y servicios de los proveedores, es decir que todos los productos que llegan a la fábrica son revisados antes del proceso desde el desembarque hasta su ubicación final.

9.6.2 Manufactura

Es una de las partes más importante de la cadena de valor. En este eslabón se lleva a cabo la producción de todas las variedades de productos con calidad garantizada, para esto se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Procesos controlados, todo el proceso productivo se desarrolla con tecnología de punta para garantizar la calidad de los productos.
- Procesos que se hacen con base en los parámetros establecidos en la elaboración de colchones que dictamina la Secretaria Distrital de Bogotá en la circular No. 0013, Código 230 de fecha 03 de Julio de 2.007, esto es con el fin de enmarcar un proceso en Sistema de Calidad que se brinda a la ciudadanía de Palmira y sus alrededores.
- Cada una de las líneas de colchones se elabora en la misma fabrica con la finalidad de asegurar la uniformidad, estandarización y reducir los costos.

9.6.3 Logística Externa

Terminado el proceso productivo, el producto final es llevado hacia los almacenes en donde permanecen poco tiempo, con la finalidad de conservarlo y

hacerlo llegar rápidamente al consumidor final. Este eslabón tiene las siguientes características:

- Los centros de distribución se ubican a nivel municipal, el primero la Calle 42 No. 39-69 (fabrica) y el segundo punto en la Calle 29 No. 24-46 donde los clientes pueden seleccionar el producto de acuerdo a las diversas necesidades que presenten.
- Despacho en horario de oficina de lunes a sábado, para garantizar la entrega.
- Garantía de conservación de los productos, todos los productos son almacenados en lugares frescos para asegurar su conservación, y se maneja el control de inventarios de acuerdo a un programa ya establecido.
- Se cuenta con un camión moderno (alquilado, pero disponible en cualquier horario para el despacho de la mercancía) y adecuado para el transporte de todos los productos, así como de gran capacidad.

9.6.4 Mercado y Venta:

Este eslabón tiene como finalidad hacer llegar a la mayoría de palmireños un producto de buena calidad, con las características que ellos desean. Para esto realiza las siguientes actividades:

- Ser líder del mercado local.
- Teniendo la mayor publicidad posible durante todo el año, de varios tipos y en diferentes establecimientos para mantener el posicionamiento de la marca.
- Diversidad de productos, buscando tener un estilo para cada necesidad. La publicidad y las promociones van de acuerdo a éstas, así mismo se tiene en cuenta las fechas importantes durante todo el año como son el día de las madres, día del padre, día de la mujer, amor y amistad, fiesta navideña y fin de año.
- Precios acordes a la economía nacional.

9.6.5 Análisis de las Actividades de Apoyo

9.6.5.1 Infraestructura Directiva

Con la finalidad de desarrollar y mantener la imagen de una empresa líder y moderna en Palmira, el propietario de Colchones Supersuave se ha comprometido con:

- Participación de los administradores en la dirección para dar continuidad a los principios, valores y políticas garantizando una fuerte cultura corporativa.
- Calidad a todo nivel: personas, procesos y productos, con un compromiso de mejora continua.
- Estructura moderna, eficiente y flexible a una rápida y ordenada adaptación a nuevas oportunidades de negocio, la cual le ha permitido sobresalir en tiempos de incertidumbre económica, política y de negocios.
- Visión hacia afuera, el mercado es el mundo, consciente de la globalización y dispuesta a tomar los retos del futuro.

9.6.5.2 Dirección de Recursos Humanos:

El compromiso de Supersuave es desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles. Para llegar a esto se hace:

- Relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación como un lenguaje común, que integre y cohesione.

- Motivación de las personas como motor de la empresa, buscando ayudar a lograr los objetivos personales, facilitando las herramientas para alcanzarlos.
- Capacitación a todo nivel, la empresa como escuela, en busca del Empresario con mayor nivel de autonomía.
- Programas de bienestar que complementan el desarrollo personal y familiar.

9.6.5.3 Desarrollo de Tecnología:

Con la finalidad de estar preparado para enfrentar los cambios del entorno y de la tecnología. Esto ha llevado a que Supersuave realice lo siguiente:

- Constante inversión en tecnología, la cual crea barreras fuertes de entrada de nuevos competidores y mejora la productividad.
- Alianzas estratégicas con proveedores nacionales y clientes municipales, los cuales permitan alcanzar mayor cubrimiento del mercado, mayor distribución de los productos y demás servicios que se pueden ofrecer.
- Establecimiento de metas y mejoramiento en todos los procesos para alcanzar una excelente productividad.

- Sistema de comunicación interna, en tiempo real, la cual integra todos los niveles de la organización.

9.7 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

9.7.1 Fortalezas:

Las principales fortalezas de Colchones Supersuave son:

- Reconocimiento por tradición.
- Instalaciones propias.
- Tecnología de punta.
- Capacidad instalada disponible para el crecimiento.
- Fabricante fuerte en la línea de colchones en la ciudad de Palmira.
- Propietario dispuesto al cambio.
- Información del vendedor en la venta.
- Se producen los colchones sobre medida de forma eficaz.

9.7.2 Debilidades:

Las principales debilidades de Colchones Supersuave son:

- Poca información de datos históricos como producción y ventas.
- No hay organización y logística adecuada en la planta de producción.
- No existe programa de costos de producción.
- Poco nivel competitivo en la tela Jacquard en gama alta.
- Capacidad de planta no utilizada al 100%.

9.8 FUERZAS COMPETITIVAS

9.8.1 Poder de los Proveedores

Número de proveedores importantes: Los proveedores de la mipyme Colchones Supersuave, tienen un gran poder frente a la misma a la hora de la negociación, dado que en el medio en el cual opera la empresa, es frecuente encontrar un sin número de proveedores de materiales desechables y absolutamente poco aptos para fabricar un colchón, y por otro lado, muy pocos proveedores de materias

primas de calidad, que le permitan a la mipyme elaborar un producto para un buen dormir y por tanto de buena calidad como lo busca la misma.

Disponibilidad de sustitutos: Las materias primas para la fabricación del colchón marca Supersuave están enmarcadas bajo una serie de requerimientos por parte de la empresa, que le permiten satisfacer las necesidades del buen dormir y el descanso de sus clientes y con ello lograr, la diferenciación de su producto. Es por ello, que Colchones Supersuave, a lo largo de estos treinta años de experiencia, ha logrado identificar aquellas materias primas importantes para la elaboración de su producto, considerándose estas de muy difícil sustitución.

Diferenciación o costo de cambio en las materias primas o en los proveedores: Para la mipyme Colchones Supersuave, cualquier cambio en las materias primas o en uno de sus proveedores, implicaría un gran costo, además de poner en riesgo la identificación de su producto y del servicio ofrecido durante su tiempo de operación. Es importante indicar, que al ser una empresa pequeña, y al tener poco auge en el mercado considerando su amplio tiempo de operación, cualquier cambio en su producto podría generar que esta empresa ponga en peligro el poco segmento del mercado ganado durante este tiempo.

Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio: Si bien es cierto que esta mipyme fabrica su producto, los proveedores también juegan un papel

importante con el correcto ofrecimiento de las materias primas, que en últimas son la clave para este tipo de producto.

9.8.2 Sustitutos

Disponibilidad de sustitutos cercanos: La mipyme Colchones Supersuave, considera que existen algunos sustitutos cercanos de su producto. Algunos de ellos, son los somieres, las colchonetas, entre otros, que cuentan con diversos niveles de precios, que por su cuantía menor que la de un Colchón marca Supersuave podría ser atractivo para cualquier comprador, pero si se compara la calidad, los modelos, el tamaño, la garantía, la frescura, la durabilidad, el soporte, el espacio y especialmente la salud, se podría considerar que dichos sustitutos no serían los más convenientes.

Costo de cambio para los usuarios: Dada la fácil disponibilidad de sustitutos, el costo de cambio para el usuario sería beneficioso si se mira en términos de precio pero no de calidad.

Rentabilidad y agresividad de los productos sustitutos: En cuestiones de publicidad y precios no existe una marcada agresividad por parte de los productores de los sustitutos, que pueda afectar a la mipyme Colchones Supersuave.

9.8.3 Rivalidad entre los Competidores

Número de Competidores Similares: Como se mencionó anteriormente, la industria colchonera a nivel nacional, se encuentra regida por Industrias Spring, Sensaflex, Colchones el Dorado y Colchones Comodísimo, los cuales a comparación de Colchones supersuave, constantemente realizan campañas publicitarias agresivas, para incentivar la demanda en su producto. Esto, sin lugar a dudas afecta a la mipyme Colchones Supersuave, quien carece de campañas publicitarias, y de elementos mínimos como una valla en centros comerciales importantes de la ciudad de Palmira, para que aquellos que no los conocen empiecen a escuchar la marca Supersuave. A pesar, de que existen pocos competidores similares, estos son de gran envergadura y de alto nivel competitivo, lo cual obliga a la Colchones Supersuave a reevaluar su proceso de competencia.

Crecimiento relativo de la industria: El consumo del Colchón marca Supersuave en la ciudad de Palmira, aún es bajo, dado el poco conocimiento que tienen la mayoría de palmireños sobre esta marca, además, de la influencia de factores económicos de los mismos, quienes en últimas y dada la poca cultura que tienen las personas sobre el buen dormir, prefieren comprar un colchón de baja calidad.

Características del producto: El colchón marca Supersuave se caracteriza por ser resortado, verdaderamente indeformable, ecológico, antialérgico y fresco,

además, de presentar diferentes líneas de producción, como son; el colchón Súper Suave, el colchón Clínico Ortopédico, el Súper Pillow, el Súper Flex y el Supremo Cassata. Lo anterior, es el resultado de un buen conocimiento a lo largo de este tiempo de un aceptable proceso de fabricación. Sin embargo, y pese a las buenas características de este producto, se reitera de nuevo el poco conocimiento de los palmireños frente a esta marca, debiéndose esto, en su mayoría a la falta de innovación a la hora de referirse a promociones y publicidad creativa.

Riesgos Estratégicos: Si se tiene en cuenta el proceso de globalización, y el desarrollo de las empresas colchoneras líderes a nivel nacional, se puede observar el proceso de mejora continua que siguen este tipo de empresas para poder afrontar el mercado globalizado. El agravante de este tema, es que la mipyme Colchones Supersuave, se encuentra rezagada, en cuanto a procesos y métodos publicitarios y de expansión que le permitan abrirse campo inicialmente en el mercado palmireño, corriendo el riesgo que las grandes industrias colchoneras pueden terminar por sacarla del mercado como parte del proceso de la globalización.

9.8.4 Poder de los Compradores

Número de Compradores importantes: Infortunadamente, pese a la trayectoria de la mipyme Colchones Supersuave, esta no ha logrado llevar su producto a la

mayoría de los palmireños, debido a que quienes acuden a su fabrica, son clientes que por tradición han adquirido este producto, Incluso los administradores aluden, que las personas que llegan a comprar el producto son generalmente conocidas y por tanto, consideran que a largo de este tiempo ha existido la misma circulación de clientes. Es por ello, que frente a la noción de compradores importantes, la mipyme Colchones Supersuave se encuentra limitada, y lo peor, es que esta no ha tomado las medidas necesarias para hacerle frente a esta situación.

9.8.5 Acciones del Gobierno

Protección de la industria: El gobierno colombiano ha establecido la ley 590 de 2000, la cual tiene como propósito principal la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Sin lugar a dudas, esta ley es la herramienta fundamental de protección para la mipyme Colchones Supersuave y para todas aquellas empresas que pertenecen a este sector. Sin embargo, la empresa Colchones Supersuave no cuenta con un conocimiento sobre la presente ley y por tanto ignora, lo que es quizás, la principal herramienta e instrumento de apoyo al sector al cual esta pertenece.

Regulación de la industria: Es importante indicar, que la legislación colombiana ha establecido ciertos aspectos que en mayoría apoyan y benefician al sector de las mipyme al cual pertenece Colchones Supersuave. Ejemplo de ello, son los

decretos 1868 y 1878 de mayo de 2008, los cuales se refieren a la reducción del impuesto de registro que cobran las cámaras de comercio al momento de inscribir los libros oficiales, y la simplificación de la cantidad de libros oficiales registrados y la cantidad de Estados Financieros que deben elaborar la microempresas , respectivamente, lo cual, estimula a las microempresas como Colchones Supersuave a volver más formales sus procesos contables no quedando en la simple tarea a medias de inscribirse en la cámara de comercio y nada más. Esto, es herramienta suficiente para que la mipyme Colchones Supersuave busque un desarrollo interno que le permita fortalecerse y así exponer dicha fortaleza hace la búsqueda de la consolidación de su producto en el mercado.

9.8.6 Barreras de Entrada

Economías de Escala: Se considera que la actividad industrial dentro de la cual opera la mipyme Colchones Supersuave es altamente atractiva, por ser este producto de demanda necesaria. Es por ello, que esta empresa, mediante el ofrecimiento de sus colchones marca Supersuave, los cuales cuentan con diversas características, siguiendo los lineamientos de calidad, precio, durabilidad, frescura, y el mejoramiento de la salud a través del buen dormir, ha buscado durante estos treinta años de experiencia satisfacer a sus clientes. Sin embargo, alrededor de dicha industria opera una considerable informalidad, la cual se ve reflejada en el gran número de fabricantes de colchones de garaje

quienes operan sin contar con las mínimas condiciones de higiene a la hora de su elaboración. Según estudios realizados por la industria Spring, una de las marcas líder a la hora de hablar de colchones, el 35% de la industria pertenece a la categoría formal y el 65% restante conforma una industria informal en donde las materias primas utilizadas son materiales reciclables. Lo anterior, tiene un agravante más, y es que, a pesar de que las personas pasan el mayor tiempo de su vida durmiendo, estas no prestan atención a las condiciones y características de deben tener sus colchones y compran estos productos en su mayoría sin importar la marca o su composición. Si las grandes industrias colchoneras, las cuales tienen un gran posicionamiento en el sector, sienten el efecto de estas industrias informales, la empresa Colchones Supersuave como mipyme, se ve aún más afectada por este tipo de industrias, sumado a la falta de existencia de un proceso publicitario y de un mecanismo que le permita ser reconocido por los palmireños, siendo esto un factor que podría poner en riesgo su estabilidad y permanencia en el sector.

Diferenciación del producto: Los colchones son un producto creado para el descanso de las personas, es por ello, que de acuerdo a las necesidades de estas y a sus condiciones físicas, se fabrican los colchones teniendo en cuenta grosor, densidad, firmeza y lo más importante su materia prima ya sea esta de látex o de espuma logrando a sí una gran variedad, estando clasificada por presentaciones (forma del colchón). Pese a ello, es de considerar que aunque lo fabricantes de colchones como la mipyme Colchones Supersuave se estén

poniendo a la vanguardia en el mejoramiento de este producto, las pocas exigencias de muchos demandantes hacen que las barrera de entrada sean poco rigurosas y los competidores informales incursionen en el mercado sin cumplir casi o ningún requisito o sin dar importancia al gusto de los consumidores.

Identificación de la marca: Al analizar la industria colchonera a nivel nacional podemos indicar, que existe un mercado de oligopolio, en donde las marcas más reconocidas son *Industria Spring con el 31.4%, Sensaflex con el 17.4% y Colchones el Dorado con el 12.5%, el 61.4% se encuentra compuesto por otros industrias colchoneras*⁷. A nivel regional, se reconoce además de las marcas enunciadas anteriormente a Colchones Comodísimo, quien ha logrado gran posicionamiento en el sector. Lo anterior, constituye una barrera de entrada para la mipyme Colchones Supersuave quien pese a llevar tanto tiempo en el sector colchonero no ha logrado un verdadero reconocimiento de su marca a nivel a municipal.

Costo de cambio: Para la mipyme Colchones Supersuave, el costo de cambio es una barrera de entrada, a pesar de tener un conocimiento del mercado por el tiempo que lleva operando en el sector y una experiencia desarrollada en la industria, no cuenta con la maquinaria necesaria ni con el medio de producción para hacerle frente a una demanda de gran envergadura, además que las ideas propuestas para generar factores de cambio que permitan sacarla del anonimato

⁷ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4973DocumentNo4157.HTM>

parcial, generalmente son rechazadas por el propietario por no considerarlas como inversiones con resultados exitosos a futuro sino como gastos innecesarios, y que por el contrario ponen en riesgo la estabilidad financiera de la empresa .

Requerimientos de capital: Si bien es cierto que la mipyme Colchones Supersuave, ha realizado cambios significativos para mejorar su producto final, y a pesar de contar con una solidez financiera, las decisiones de su propietario impiden la inyección de mayor capital a la organización que permita avanzar en los objetivos propuestos por la terna administrativa.

Acceso a materia prima: Los insumos para la producción de colchones como el algodón, el fique, los resorte, etc., se encuentran disponibles en el mercado. Así mismo estos se pueden encontrar fácilmente en el mercado, en este sentido lo consideramos medianamente atractivo para esta empresa.

Curva de experiencia: La experiencia de la mipyme Colchones Supersuave durante estos treinta años es prueba suficiente para reconocer su gran conocimiento en cuanto al proceso de fabricación de colchones. Sin embargo, aunque la empresa tiene claro el sector al cual quiere dirigir su gestión, su medio de distribución no le ha permitido concretar dicha noción.

9.8.7 Barreras de Salida

Costo de Salida: La mipyme Colchones Supersuave a realizado grandes inversiones en cuanto a infraestructura y herramientas que le permitan ofrecer un producto de alta calidad y que permita dinamizar un poco el proceso de producción, sin embargo, para contar con un proceso moderadamente optimo la empresa requiere llevar a cabo fuertes inversiones, que garanticen y amplíen su posicionamiento local, algo que para una mipyme se constituye en una limitante por las grandes sumas de dinero que eso implica.

Barreras emocionales: Al ser la mipyme Colchones Supersuave una empresa de naturaleza familiar, existen conflictos emocionales, que contravienen con los intereses económicos de la empresa como tal. Los conflictos de ideas entre el propietario (padre) y los administradores (hijos), ponen en riesgo la estabilidad y posterior expansión de la organización.

.

Crecimiento relativo de la industria: El consumo del Colchón marca Supersuave en la ciudad de Palmira aún es bajo, dado el poco conocimiento que tienen la mayoría de palmireños sobre esta marca, además, de la influencia de factores económicos de los mismos, quienes en últimas y dada la poca cultura que tienen las personas sobre el buen dormir, prefieren comprar un colchón de baja calidad.

9.8.8 Conclusión de las Fuerzas Competitivas

Habiendo realizado el análisis de la industria colchonera, se ha observado que la mipyme Colchones Supersuave, afronta grandes problemas internos y externos. Desde el punto de vista interno, se refiere a la naturaleza familiar de la misma, la cual pone en riesgo los intereses económicos de la empresa como tal, mezclando a su vez los intereses de los administradores (hijos) y del propietario (padre). Lo anterior, es quizás el origen de los problemas enfrentados por esta mipyme, quien pese a tener treinta años en el mercado, ha sido poco el segmento palmireño al cual han logrado llegar, teniendo en cuenta además los pocos mecanismos publicitarios utilizados por la misma para lograr reconocimiento en la ciudad de Palmira. Otro problema importante, es la lucha que debe librar esta mipyme, no solo con las industrias informales que abundan en la ciudad de Palmira, sino, además con la fuerza de rivalidad entre competidores de gran envergadura y reconocimiento como las marcas Spring, Sensaflex y Colchones el Dorado. Por lo anteriormente expuesto, se concluye que la mipyme Colchones Supersuave, debe establecer de manera urgente, una estrategia de carácter relevante, que le permita ganar un campo considerable en el mercado palmireño, lo cual, le permitiría empezar a hablar de un sostenimiento que debe complementarse con la utilización de las herramientas otorgadas por el gobierno (mediante el apoyo de las cámaras de comercio, Bancoldex, Colciencias) encaminadas al desarrollo de las empresas del sector al cual

pertenece Colchones Supersuave. Si bien es cierto, que son muchos los factores que afectan a esta empresa (la falta de circulación de clientes, competidores importantes y reconocidos, entre otros), lo importante es que ésta establezca una reestructuración interna que le permita cumplir los objetivos de calidad y liderazgo.

10. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para comprender el entorno general que afectará positiva o negativamente a la empresa Colchones Supersuave, se debe analizar con detalle las siete fuerzas más importantes que lo componen tales como:

- Entorno demográfico
- Entorno económico
- Entorno social – cultural
- Entorno político
- Entorno jurídico
- Entorno tecnológico y
- Entorno ecológico

Al analizar estos siete (7) entornos podremos conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que poseen Colchones Supersuave, así

señalado estos contextos permitirán establecer elementos necesarios que le proporcionen la manera más adecuada de ejercer sus operaciones de forma eficiente y eficaz.

Al finalizar el análisis de cada uno de los entornos se seleccionaran las variables que sean mas notables, realizando al final del capitulo una inscripción de las amenazas y oportunidades con las cuales se podrán plantear opciones de mejoramiento que le permita a la mipyme Colchones Supersuave ser reconocida por su calidad, servicio y productos.

10.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Para conocer este entorno se debe realizar un estudio el cual consiste en determinar los niveles socioeconómicos reales, las edades de sus pobladores, su nivel de educación entre otros.

La ciudad de Palmira es llamada la Capital Agrícola de Colombia y segunda ciudad del departamento, esta ha experimentado durante los últimos años un acelerado crecimiento urbanístico e industrial, en su jurisdicción se encuentran instalados grandes establecimientos dedicados a la producción de muebles, maquinaria agrícola, empaque, tubos de cemento, mosaicos y artículos metálicos entre otros.

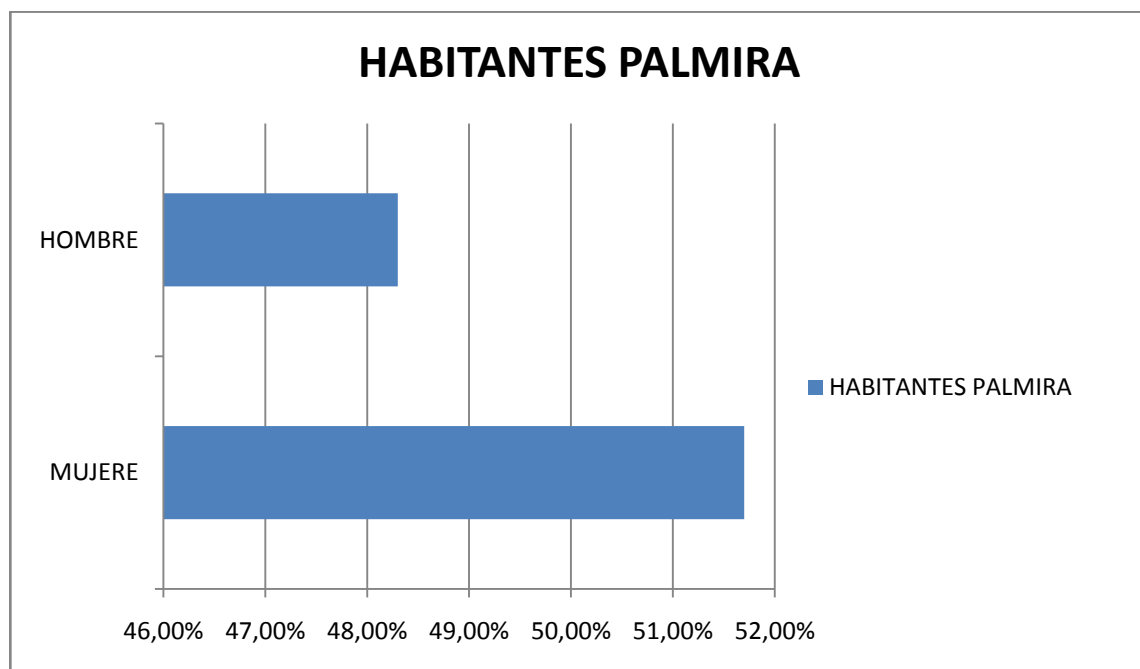
La actividad más importante es el cultivo de la caña de azúcar, cerca del casco urbano se encuentran cerca de 18.000 hectáreas cultivadas que se procesan en varios ingenios ubicados en la región; allí se produce azúcar, panela, melaza y alcohol.

En la ciudad de Palmira se cuenta con grandes centros comerciales, con instituciones de educación reconocidas y de gran trayectoria que muestran el desarrollo que ha tenido la ciudad, así como zonas hoteleras las cuales tienen quince residencias, diez apartahoteles y cuatro hosterías, cuentan con una casa de la cultura, siete bibliotecas con capacidad para ochocientas personas y cuatro clubes sociales, posee un estadio con capacidad para ocho mil personas, un coliseo de deportes con capacidad para seis mil personas, una piscina pública, diez privadas, veinte canchas de baloncesto de las cuales dos son públicas y el resto son privadas.

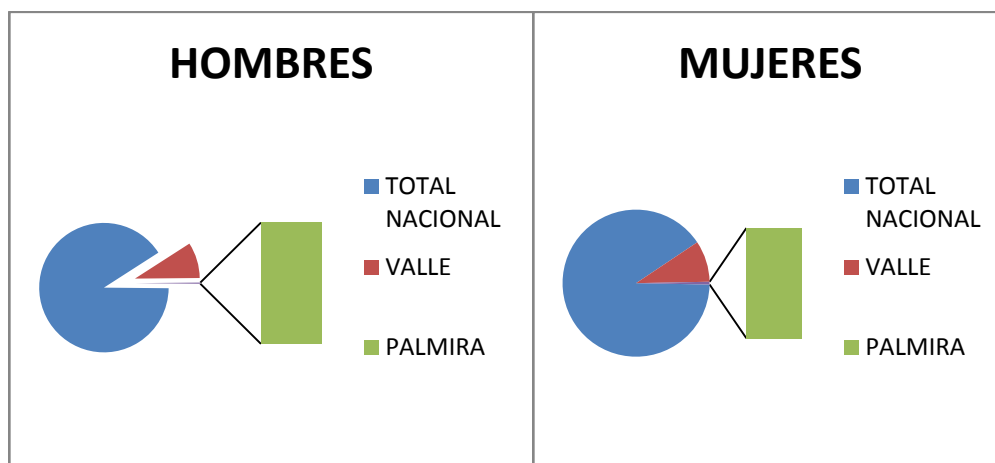
Esto demuestra que Palmira crece constantemente al ritmo de la ciudad, por ello aparecen nuevos barrios, empresas, etc., dando a esta ciudad una nueva perspectiva, proporcionándole un aspecto cosmopolita y moderno, a pesar de todo ello, está conserva sus tradiciones y costumbres.

La población de la ciudad de Palmira son 294.805 habitantes según datos suministrados del Anuario de Palmira año 2.008 de los cuales el 48.3% lo

representa los hombres y el 51.7% las mujeres, esto equivale a una población de 142.390 hombres y 152.415 mujeres



	TOTAL	HOMBRES	%	MUJERES	%
TOTAL NACIONAL	44.531.434	22.401.847	49.5	22.489.587	50.5
VALLE	4.389.486	2.131.421	48.6	2.258.065	51.4
PALMIRA	294.805	142.390	48.3	152.415	51.7



Estos datos son de vital importancia considerando un mercado potencial en la Mipyme Colchones Supersuave.

De esta manera la ocupación demográfica del municipio de Palmira ha obedecido a un patrón de dinámica económica, el cual ha generado un decrecimiento poblacional lo cual es causado por la pérdida de expectativas del sector azucarero. Aún a nivel de la cabecera municipal, la ciudad presenta tasas de crecimiento inferiores que otras áreas como los municipios de Candelaria y Puerto Tejada, que en el último año registran tasas del 2.3% y 2.7% cada una. Estas dos ciudades vienen ofreciendo perspectivas de desarrollo por el lado de la industria, en el caso específico de Puerto Tejada por la Ley Páez y Candelaria por los efectos de relocalización de la industria de Cali y de pobladores en su territorio.

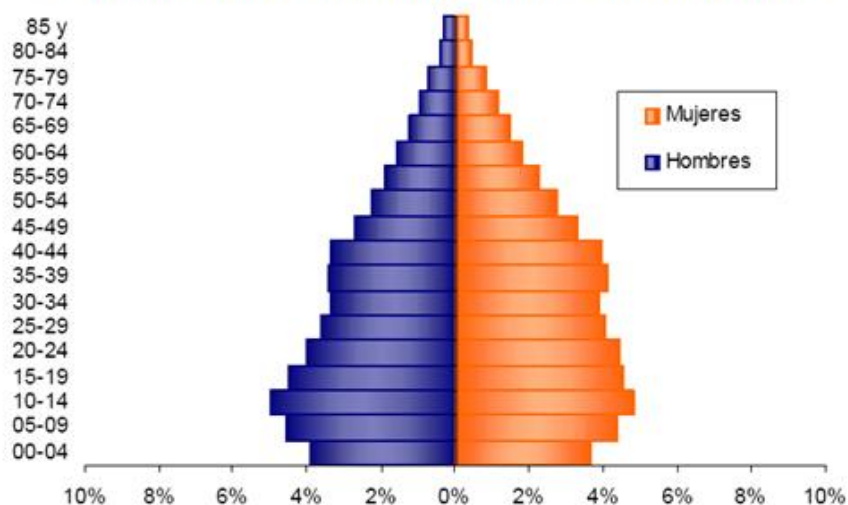
Las perspectivas demográficas de Palmira en el corto y mediano plazo, dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico de la ciudad en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella.

Bajo el marco actual de la crisis, Ley Páez y la quiebra del sector agropecuario, es de esperar que continúe el mismo ritmo de crecimiento poblacional por lo menos en los próximos 10 años.

PALMIRA	
POBLACIÓN	294.805
CABECERA	236.404
RURAL	58.401
HOMBRES	142.405
MUJERES	152.390
HOGARES	74.948

VIVIENDAS	70.797
UNIDADES ECONÓMICAS	10.303
UNIDADES AGROPECUARIAS	4.576

Estructura de la Población por Sexo y Grupos de Edad

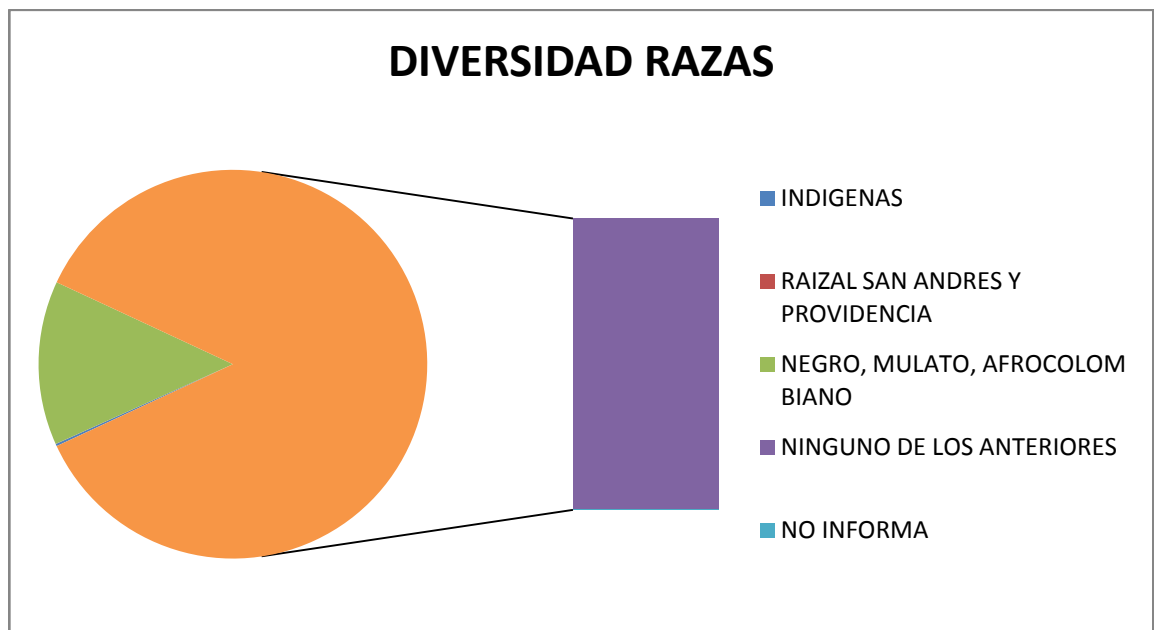


FUENTE ANUARIO PALMIRA 2.008

El anterior grafico evidencia los habitantes de la ciudad de Palmira por sexo y edad.

CATEGORÍAS	CASOS	%
Indígenas	554	0.18
Raizal de San Andrés y Providencia	35	0.01
Negro (a), mulato, afro Colombiano	40.249	13.65
Ninguno de los anteriores	253.064	85.86
No informa	893	0.30
TOTAL	294.795	100

FUENTE DANE



Del total de la población de Palmira el 48.3% son hombres y el 51.7% mujeres, así el 14.16% de la población residente en Palmira se auto reconoce como Raizal, Palenquero, Negro, Mulato, Afro Colombiano o Afro Descendiente.

10.1.1 Volumen de Población por Edades

De acuerdo con el siguiente gráfico poblacional por rango de edades, la segmentación del mercado Colchones Supersuave, son personas que a partir de los 18 años y hasta los 70 años tienen capacidad de tomar una decisión de compra.

POBLACIÓN POR GRUPO DE EDAD Y GÉNERO

CATEGORÍAS	CASOS	%	ACUMULADO %
0 A 9 AÑOS	48.170	16.34	16.34
10 A 19 AÑOS	55.599	18.86	35.20
20 A 29 AÑOS	48.198	16.35	51.55
30 A 39 AÑOS	43.719	14.83	66.38
40 A 49 AÑOS	39.089	13.26	79.64
50 A 59 AÑOS	26.708	9.06	88.70
60 A 69 AÑOS	17.865	6.06	94.76
70 a 79 AÑOS	10.848	3.68	98.44
80 AÑOS O MAS	4.599	1.56	100
TOTAL	294.795	100	

Fuente: Anuario Estadístico de Palmira año 2008

10.1.2 Selección del Mercado Meta

De los 294.805 habitantes de la ciudad de Palmira, el mercado objetivo corresponde a 175.579 personas incluyendo hombres y mujeres en edades que oscilan entre los 18 y 70 años.

10.1.3

Mortalidad y Morbilidad en el Municipio de Palmira Valle

La caracterización de la situación de mortalidad del 2007 se realizó a partir de la base de datos de mortalidad del municipio de Palmira suministrada por la Secretaría de Salud Pública mediante certificados de defunciones expedidas en la cual se tuvo en cuenta las muertes de las personas con antecedente de residencia en el Municipio de Palmira.

No. de Orden	Causas	No. De Casos					Año 2007		
		2002	2003	2004	2005	2006	No. De Casos	%	Tasa X 100 mil Habitantes
1	Agresión con disparo de otras armas fuego y las no especificadas	230	189	215	202	203	270	13,5	94
2	Infarto agudo del miocardio	63	115	169	ND	118	145	7,2	50
3	Hipertensión esencial (primaria)	69	ND	108	ND	63	114	5,7	40
4	Neumonía organismo no especificado	ND	29	23	87	70	96	4,8	33
5	Otras enfermedades pulmonares obstructivas crónicas	ND	68	74	ND	79	75	3,7	26
6	Otras septicemias	26	28		48	34	63	3,1	22
7	Aterosclerosis	37	15	20	ND	33	48	2,4	17
8	Otras enfermedades cerebro vasculares	41	59	25	95	50	47	2,3	16
9	Otras causas mal definidas y las no especificadas de mortalidad	36	ND	ND	ND	ND	46	2,3	16
10	Tumor maligno del estomago	56	32	29	54	47	42	2,1	15
11	Diabetes mellitus no especificada	ND	83	ND	ND	36	42	2,1	15
12	Insuficiencia cardiaca	ND	33	ND	ND	37	38	1,9	13
13	Diabetes mellitus no insulino dependiente	ND	ND	ND	ND	44	38	1,9	13
14	Complicaciones y descripciones mal definidas en enfermedades cardiacas	ND	ND	ND	ND	55	36	1,8	12
15	Agresión con objeto cortante	ND	22	16	23	27	31	1,5	11
16	Tumor maligno de los bronquios y del pulmón	29	37	ND	38	51	31	1,5	11
17	Tumor maligno del hígado y de las vías biliares intrahepáticas	ND	26	43	ND	29	27	1,3	9
18	Insuficiencia renal crónica	ND	16	ND	ND		26	1,3	9
19	Tumor maligno de la próstata	19	20	ND	29	28	24	1,2	8
20	Enfermedad cardiaca hipertensiva	51	75	ND	ND	ND	22	1,1	8
21	Enfermedad cerebro vascular aguda pero mal definida	41	ND	ND	ND	ND			
22	Diabetes mellitus tipo adulto	83	65	65	ND	ND			
23	Insuficiencia cardiaca congestiva	52	ND	ND	ND	ND			
24	Tumor maligno del cuello del útero parte no especificada	20	14	20	ND	ND			
25	Tumor maligno de la mama	ND	22	32	19	ND			
26	Accidente de trafico de vehículo de motor y peatón	41	65	65	55	ND			
27	Otras causas mal definidas y desconocidas de mortalidad	36	ND	ND	ND	ND			
28	Hemorragia intraencefálica	35		19	ND	ND			
29	Fibrosis y cirrosis del hígado	ND	20	20	35	ND			
30	Vascular encefalico agudo, no especifico como hemorrágico o isquemico	ND	ND	46	ND	23			
	Subtotal	965	1033	989	685	1027	1261	62,9	437
	Resto	762	669	833	700	725	745	37,1	258
	TOTAL	1.727	1.702	1.822	1.385	1.752	2.006	100	

10.1.4 Veinte Primeras Causas de Enfermedades en Hombres 2007

No.	Causas	No. de casos	%	Tasa/100 mil Habitantes
1	Agresión con disparo de otras armas fuego y las no especificadas	255	20,4	88
2	Infarto agudo del miocardio	84	6,7	29
3	Hipertensión esencial (primaria)	56	4,5	19
4	Otras enfermedades pulmonares obstructivas crónicas	49	3,9	17
5	Neumonía organismo no especificado	46	3,7	16
6	Otras septicemias	31	2,5	11
7	Arteriosclerosis	29	2,3	10
8	Agresión con objeto cortante	29	2,3	10
9	Tumor maligno del estomago	27	2,2	9
10	Otras causas mal definidas y las no especificadas de mortalidad	26	2,1	9
11	Otras enfermedades cerebrovasculares	25	2,0	9
12	Tumor maligno de la próstata	23	1,8	8
13	Complicaciones y descripciones mal definidas en enfermedades cardíacas	22	1,8	8
14	Diabetes mellitus no insulino dependiente	21	1,7	7
15	Diabetes mellitus no especificada	20	1,6	7
16	Tumor maligno de los bronquios y del pulmón	20	1,6	7
17	Insuficiencia cardíaca	19	1,5	7
18	Peatón lesionado por colisión con automóvil camioneta furgoneta	15	1,2	5
19	Tumor maligno del hígado y de las vías biliares intrahepáticas	14	1,1	5
20	Insuficiencia renal crónica	14	1,1	5
	Subtotal	825	66,1	286
	Resto	423	33,9	147
	Total	1.248	100,0	719

FUENTE: Certificado de defunción – Salud Pública

10.1.4 Veinte Primeras Causas de Enfermedades en Mujeres 2007

No.	Causas	No. de casos	%	Tasa/ 100 mil Habitantes
1	Infarto agudo del miocardio	61	8,1	21
2	Hipertensión esencial (primaria)	58	7,7	20
3	Neumonía organismo no especificado	50	6,6	17
4	Otras septicemias	32	4,2	11
5	Otras enfermedades pulmonares obstructivas crónicas	26	3,4	9
6	Otras enfermedades cerebrovasculares	22	2,9	8
7	Diabetes mellitus no especificada	22	2,9	8
8	Arterioesclerosis	19	2,5	7
9	Otras causas mal definidas y las no especificadas de mortalidad	19	2,5	7
10	Insuficiencia cardíaca	19	2,5	7
11	Tumor maligno de la mama	19	2,5	7
12	Diabetes mellitus no insulino dependiente	17	2,2	6
13	Agresión con disparo de otras armas fuego y las no especificadas	15	2,0	5
14	Tumor maligno del estómago	15	2,0	5
15	Complicaciones y descripciones mal definidas en enfermedades cardíacas	14	1,9	5
16	Tumor maligno del hígado y de las vías biliares intrahepáticas	13	1,7	5
17	Enfermedad cardíaca hipertensiva	13	1,7	5
18	Enfermedad isquémica crónica del corazón	13	1,7	5
19	Insuficiencia renal crónica	12	1,6	4
20	Tumor maligno de los bronquios y del pulmón	11	1,5	4
	Subtotal	470	62,2	163
	Resto	286	37,8	99
	Total	756	100,0	425

FUENTE: Certificado de defunción – Salud Pública

A continuación se calificarán las variables analizadas de acuerdo con las siguientes características:

A: Amenaza **AP:** Amenaza primaria **as:** Amenaza secundaria

O: Oportunidad **OP:** Oportunidad primaria **os:** Oportunidad secundaria

ENTORNO DEMOGRÁFICO					
VARIABLES	A/O	AP	as	OP	Os
Incremento de la población	O			X	
Población por género	O			X	
Tasa de mortalidad	A		X		
Mercado Potencial	O			X	

Tabla: Entorno Demográfico Palmira Valle Fuente: Autores

10.2 ENTORNO ECONÓMICO

El estudio del entorno económico es muy importante debido a que esta refleja la situación económica actual del país y de la región en la cual se encuentra la Mipyme Colchones Supersuave, también facilita el manejo de los recursos financieros destinados al crecimiento de la empresa.

Con el estudio de este factor se pueden conocer las tendencias del mercado y proyectar el beneficio que puede alcanzar Colchones Supersuave en un futuro, dicha proyección facilita una planeación efectiva de la actividad comercial que la empresa realiza en el momento, además le permitirá prepararse para enfrentarse

a los cambios y aprovecharlos para la inducción a un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado meta.

Entre los factores más importantes del entorno económico son: el PIB, la inflación, las tasas de interés y la tasa de cambio.

Según se observa en el producto interno bruto colombiano, el país ha experimentado una pequeña mejoría en cuanto a su economía, incrementando la producción, esto se debe al fuerte intervencionismo que el gobierno ha tenido en el manejo monetario y cambiario con lo que ha buscado equilibrar la balanza comercial.

10.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado, el PIB permite hacer un seguimiento del comportamiento de la economía y realizar comparaciones internacionales. De esta forma, se constituye en un referente y un apoyo en la formulación de políticas y toma de decisiones.

De esta manera el PIB está compuesto por el consumo privado más la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (exportaciones menos importaciones) y suele calcularse a precios del mercado, siguiente a esto los indicadores utilizados son de diferente naturaleza; provienen de encuestas, investigaciones especiales e informaciones administrativas disponibles en el corto plazo, se pueden clasificar en: Índices calculados con base en muestras representativas de un sector.

También se calcula el PIB per cápita el cual es considerado uno de los indicadores básicos mediante el cual se puede establecer si la distribución del ingreso es acertada o no, es decir se mide el nivel de vida de un país, este es resultado de dividir el PIB por el número de habitantes.

Por lo general, esta operación se realiza tomando como base el dólar para facilitar la comparación entre países.

Es importante resaltar que el dólar juega un papel clave en la determinación del PIB , cabe anotar que en este año se han presentado tendencia alcista lo cual favorece a sectores en mano de obra como textiles, bananeros y floricultores, este comportamiento del dólar está reflejando una devaluación en Colombia para ubicarse en los promedios de otros países.

No podemos olvidar que hay muchos compatriotas que están fuera del país y que giran recursos a sus familias, lo cual genera mayor cantidad de ingresos provenientes del exterior permitiendo que se dispongan de más recursos para poder adquirir colchones ortopédicos en la Mipyme Supersuave.

Aunque es evidente la desaceleración en la dinámica del crecimiento, no se puede afirmar que Colombia se encuentra al borde del abismo. Es importante desde ahora adoptar algunos correctivos que contribuyan a reencauzar el rumbo de la actividad económica, al tiempo que eviten la pérdida de la estabilidad hasta ahora ganada. Hay que tener en cuenta que el problema de los mercados globales ya está afectando variables importantes de nuestra economía, también la evolución de la crisis financiera se ha convertido en un determinante básico de la tasa de cambio y del comportamiento de la bolsa de valores. Lo más crítico es que el control de la inflación se complicará por cuenta de la devaluación y la correlación en el precio del dólar.

10.2.2 EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO 2.006 - 2.008

PERIODO	VARIACION ANUAL	VARIACION
	%	TRIMESTRAL %
2.006 I	6.3	1.6
II	6.1	2.0
III	8.0	2.5
IV	7.4	1.1
2.007 I	9.1	3.2
II	8.4	1.4
III	6.9	1.1
IV	8.4	2.5
2.008 I	4.1	0.9

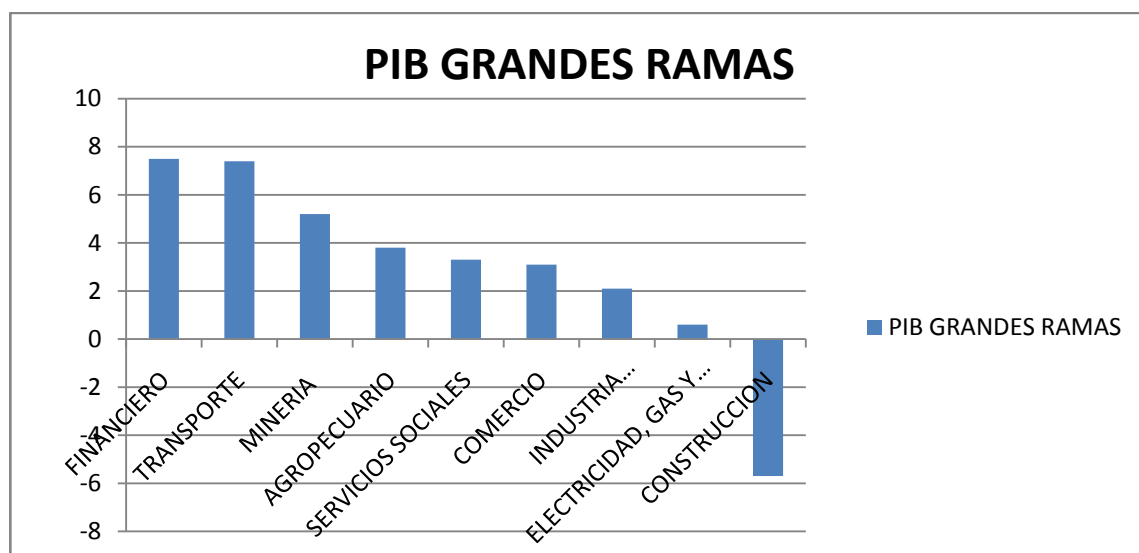
10.2.3 Variación Porcentual del PIB por Ramas de Actividad Económica

2.008/I 2.007 I

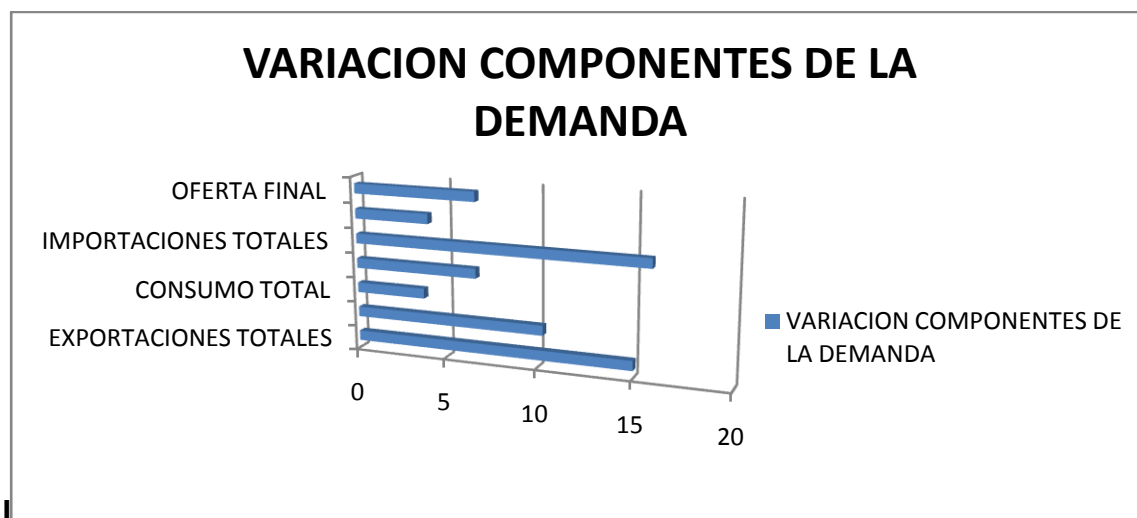
RAMAS DE ACTIVIDAD	VARIACIÓN PORCENTUAL	CONTRIBUCIÓN A LA VARIACIÓN DEL PIB
Agropecuario, Silvicultura, caza y pesca	3.8	0.3
Explotación de minas y canteras	5.3	0.2
Industria manufacturera	2.1	0.3
Electricidad, gas de ciudad y agua	0.7	0.0
Construcción	-5.8	-0.3
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3.1	0.4
Transporte, almacenamiento y comunicación	7.4	0.5
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7.5	1.3
Servicios sociales, comunales y personales	3.4	0.6
Subtotal valor agregado	3.7	3.4

Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	8.0	0.7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	4.1	4.1

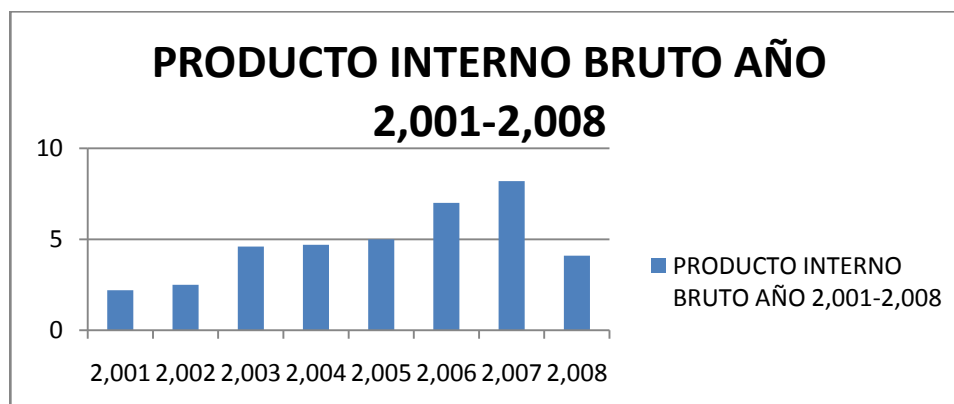
10.2.4 Variación Porcentual Anual del PIB por Grandes Ramas de Actividad Económica 2.008 I / 2.007 I



10.2.5 Variación Porcentual Anual de los Componentes de la Demanda 2008 - I / 2007



10.2.6 PRODUCTO INTERNO BRUTO 2000 – 2007 VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL



FUENTE: DANE – Dirección de síntesis y cuentas nacionales

Una disminución del PIB es negativo porque este indica un decrecimiento económico para el país, este factor no favorece directamente a la mipyme Colchones Supersuave, pues el mercado objetivo y potencial definido se disminuirá lo que representará menores ventas para la empresa, con base en lo anterior las metas fijadas por el Gobierno Nacional de tener proyecciones en cuanto a este tema se refiere pueden generar oportunidades para el crecimiento de esta empresa.

10.2.7 Inflación

Consiste en un aumento general y continuo del nivel de precios en una economía. Es un fenómeno económico que se manifiesta a través de una relativa disminución del valor del dinero, es decir la reducción en el poder adquisitivo a causa de una elevación de los precios con relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo.

En términos generales un proceso inflacionario se inicia por diversas causas, siendo una de las mas comunes la que se origina por un desequilibrio significativo entre la oferta y la demanda, es decir, cuando por diversas presiones económicas la demanda de bienes y servicios es superior a la oferta disponible de los mismos a los precios actuales, o cuando la oferta está limitada por la baja productividad o por restricciones del mercado, esta se diferencia de la deflación pues esta implica una caída continuada del nivel general de precios.

Otro factor importante para hablar de la inflación es el índice de precios al productor IPP al igual que el índice de precios al consumidor IPC, mide el costo de una canasta dada de bienes, pero difiere de éste en su cobertura, al incluir materias primas y bienes semiacabados, también por haber sido diseñado para medir los precios en una etapa situada al principio de la cadena de distribución. Mientras que el IPC mide los precios en el punto en el que las economías domésticas realizan sus compras, el IPP se elabora con precios correspondientes al nivel de la primera transacción comercial importante de determinado bien, esto hace que el IPP sea más flexible, pero que refleje una tendencia similar a la del IPC.

Al igual que el índice de precios al consumidor, éste se utiliza como indicador de inflación y deflación, en especial cuando el análisis, de estos fenómenos trata de determinar posibles presiones sobre los precios internos derivados de desequilibrios enfrentados en el sector que comercia con el exterior. La razón es que en esta clase de operaciones de comercio entre naciones el cálculo de precios del productor o al por mayor es relevante porque a ese nivel se realizan en su mayoría las ventas o compras.

Además, de ser un indicador de la evolución de los precios mayoristas, el IPP se usa como deflactor de la Tasa de Cambio Real, y hace parte del deflector del PIB.

De este modo Colombia inicio un buen año en materia inflacionaria puesto que el Dane revelo que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue del 0,59% en enero.

Según el organismo estadístico, el precio de los bienes y servicios de la canasta familiar, recientemente renovada, fue inferior en 0,47% al registrado en el mismo mes del 2008, cuando llegó a 1,06%.

La variación de enero es la segunda más baja de la última década en una época caracterizada por reajustes de precios a inicios de año, pero también deja entrever los efectos en el país de la desaceleración económica.

Entre febrero del 2008 y enero del 2009, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 7,18%, cifra que aún es alta si se tiene en cuenta la meta inflacionaria fijada por el Banco de la República a inicios de año en un rango entre 4,5% y 5,5% con una media de 5%.

Así, tres grupos de bienes y servicios presentaron crecimientos en sus precios superiores al IPC en el mes pasado, liderado nuevamente por alimentos con el 1,13%, seguido por salud con 1,11% y otros gastos con el 0,79%.

Esto representa una ventaja para la mipyme Colchones Supersuave pues el valor del dinero aumenta en manos de los consumidores, lo cual posibilita la compra

los colchones ortopédicas que Supersuave ofrece, pues los ingresos podrán cubrir muchos más gastos. Además el IPP favorece a los productos en la compra de materias primas, permitiendo que este aspecto se convierta en una oportunidad para los competidores del sector, lo cual contribuye a la apertura de mercados que desea Colchones Supersuave.

Es favorable para la empresa que se disminuya el IPC ya que esto incrementa el valor del dinero en manos de los consumidores, además da una mayor disponibilidad de ingresos a las personas para comprar los productos de la empresa Colchones Supersuave.

Para la mipyme Colchones Supersuave es importante que el IPC se mantenga constante con tendencia a la disminución, con el fin de que los clientes incrementen su poder adquisitivo y así destinen más dinero a la compra de nuevos productos entre los cuales se encuentran los colchones ortopédicos que la empresa ofrece.

10.2.8 Empleo en la Ciudad de Palmira Valle

La variable empleo siempre es la más lenta en reaccionar una vez iniciado un proceso de crecimiento económico sostenido. En Colombia, el desempleo tenderá a caer en función de la fortaleza de la reactivación, lo cual, a su vez,

dependerá no solamente de la inversión de los colombianos, sino también de una eventual reanimación de la inversión extranjera.

El empleo se convierte entonces en el dinamizador de la economía, por tal razón las cifras analizadas anteriormente generan expectativa positiva frente al consumo en los diferentes sectores de la economía no solo nacional sino municipal.

Durante el año 2008, las microempresas representaron el 91% de la composición empresarial del Municipio.

De acuerdo con el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Palmira, de 6.363 empresas grandes, medianas, pequeñas y micros reportados, 5.787 pertenecían a esta última clasificación.

En Palmira se calcula que hay cien talleres y pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de muebles, que generan 2.500 empleos. En cuanto a la actividad manufacturera, existen 897 empresas.

Pero se debe aclarar que unas 600 microempresas se han cerrado en lo que va corrido del año en Palmira. El 95 por ciento de ellas son de personas naturales que en promedio generaban de 1,5 a 2,5 empleos, lo que quiere decir que en este momento hay unos 2.000 nuevos desempleos.

De este modo, el comportamiento del sector empresarial de Palmira es similar al nacional, actualmente se maneja una tasa de desempleo del 16,4%, pero este es un dato obtenido por equivalencia con indicadores nacionales

- **A:** Amenaza **AP:** Amenaza primaria **as:** Amenaza secundaria
- **O:** Oportunidad **OP:** Oportunidad primaria **os:** Oportunidad secundaria
- **Entorno Económico**

ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	OM	Om
Producto Interno Bruto (PIB)	O				X
Inflación	O			X	
Tendencia del Empleo	A	X			

Tabla: Entorno Económico

10.3 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El estudio de este entorno se realiza con el fin de conocer la situación actual de la Población de Palmira en cuanto al grado de satisfacción de sus necesidades básicas.

Las variables que se tendrán en cuenta para el análisis del entorno socio-cultural serán: Nivel de empleo / desempleo, educación, religión, costumbres, valores entre otros. Estos factores facilitan a los autores conocer las preferencias, los gustos, los intereses, comportamiento y valores de la población, que influyen en la decisión de compra los colchones elaborados por la Mipyme Colchones Supersuave.

10.3.1 Delincuencia

El estudio de esta variable implica los aspectos relacionados con la delincuencia, los cuales están conformados por los diferentes actos delictivos que se realizan en un periodo determinado.

Diferentes tipos de delitos cometidos año 2006:

DELITOS	2006
Homicidio común	242
Muerte accidente de tránsito	26
Lesión común	109
Lesión accidente de tránsito	38
Hurto persona	240
Hurto residencias	79
Hurto comercio	115
Piratería	8
Hurto carro	32
Hurto moto	150
TOTAL	1.039 DELITOS

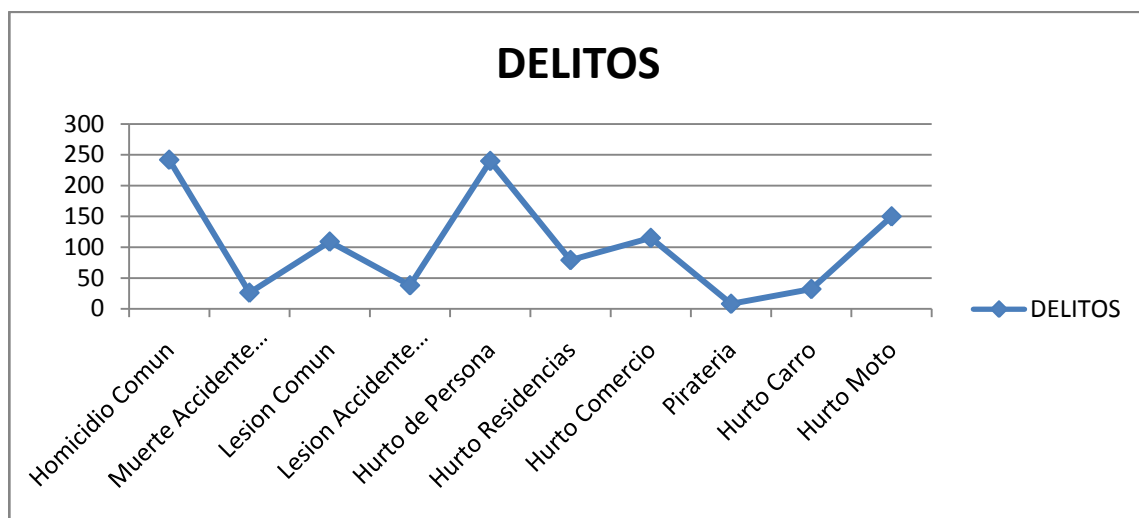


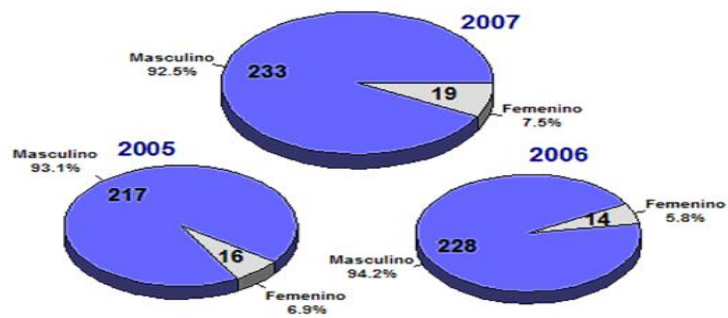
Tabla: Diferentes tipos de delitos cometidos año 2006.

Fuente: Anuario de Palmira 2.008

De acuerdo al grafico anterior podemos establecer que los dos delitos que se cometen con mayor frecuencia son el hurto a las personas y el homicidio común, y el delito que menor frecuencia es la piratería.

10.3.1.1 Homicidios Según el Sexo de la Víctima, Municipio de Palmira,

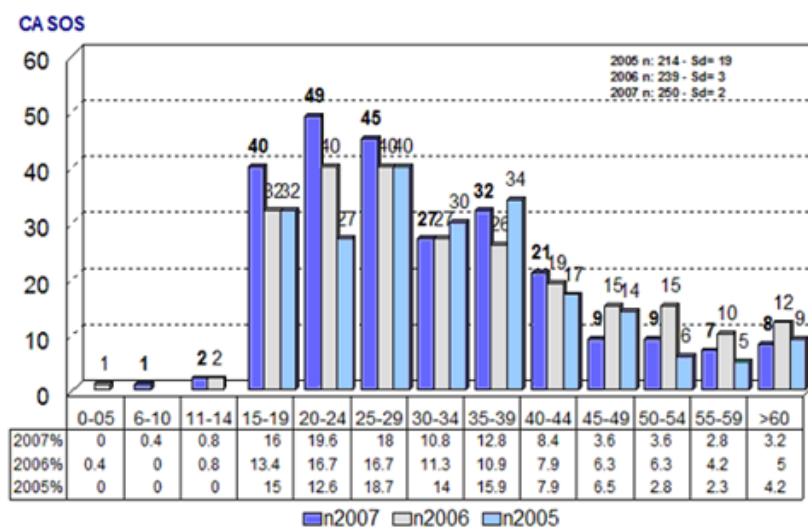
Enero – Diciembre 2005 – 2007



FUENTE: Datos de homicidios de la Policía Valle, Medicina Legal, Fiscalía, CTI, SIJIN y Secretaría de Salud. Datos procesados por el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana.

Del grafico anterior podemos concluir que año tras año se han aumentado los homicidios en la Ciudad de Palmira Valle donde los hombres del año 2.005 al año 2.007 tienen un incremento de 1.073% mientras que en las mujeres se muestra un 1.18%

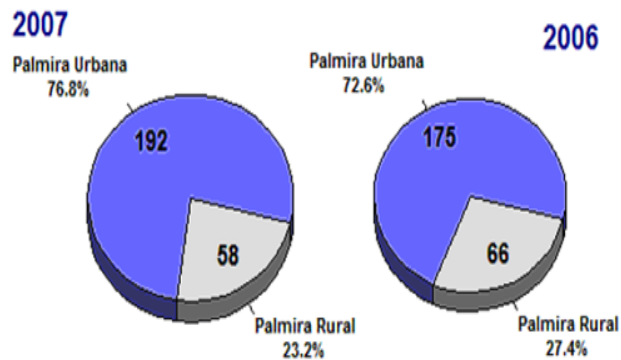
10.3.1.2 Homicidios Según Edad de la Víctima, Municipio de Palmira, Enero – Diciembre 2005 – 2007



FUENTE: Datos de homicidios de la Policía Valle, Medicina Legal, Fiscalía, CTI, SIJIN y Secretaría de Salud. Datos Procesados por el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana.

El grafico anterior muestra claramente que los homicidios entre las edades de 15 a 19 años, 20 a 24 años y 25 a 29 años han aumentado de forma considerable con respecto a los años anteriores.

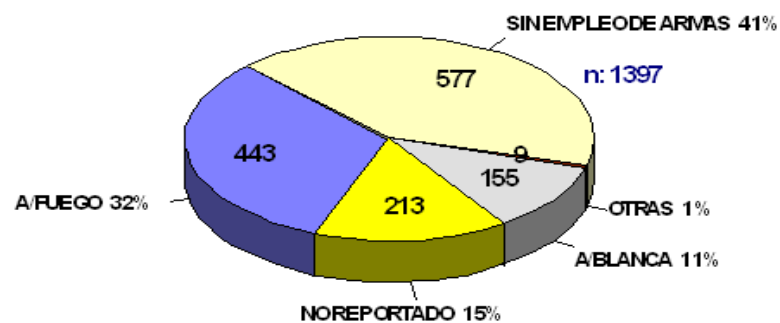
10.3.1.3 Homicidios Según la Zona de Ocurrencia Municipio de Palmira, Enero – Diciembre 2006 – 2007



FUENTE: Datos de homicidios de la Policía Valle, Medicina Legal, Fiscalía, CTI, SIJIN y Secretaría de Salud. Datos procesados por el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana.

El grafico anterior muestra que los homicidios tanto de la zona Rural como la zona urbana han incrementado considerablemente demostrando con esto que Palmira Valle ha incrementado sus homicidios en particular con los hombre en edades de 15 a 29 años y esto se da mas en la zona urbana.

10.3.1.4 Hurtos Según Tipo de Arma Utilizada, Municipio de Palmira 2007



FUENTE: Datos procesados por el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana con datos de CIEDCO- SIJIN Municipio de Palmira.

La grafica mostrada muestra que los hurtos en Palmira con el 41 % se realizan sin armas pero de la mano el 32% si utilizan armas de fuego para realizar los respectivos hurtos.

Los índices de delitos del Municipio son bastante altos, el principal es el homicidio común, lo que permite pensar en el cuidado permanente y prevenciones que deben tener los habitantes del Municipio, los hurtos a personas es otro rubro importante en el índice de delincuencia, lo que implica el cuidado que se debe tener en la ciudad y las medidas preventivas frente a la ubicación y puesta en marcha de la empresa.

10.3.6 Educación

El estudio de este indicador aporta a la investigación un dato importante como lo es el grado de escolaridad que presenta en la actualidad la población del Palmira Valle, de acuerdo con la información publicada por anuario estadístico año 2.008.

La educación es el medio por el cual las personas pueden progresar y desarrollarse intelectualmente y mejorar la calidad de vida, lo que les permite sobresalir por su alto nivel de creatividad e innovación, además su nivel de cultura se eleva permitiendo que la toma de decisiones sea exitosa tanto en el aspecto particular como general así mismo puede esto producir un mayor ingreso

económico para suplir de mejor manera los gustos con los productos ofrecidos por Colchones Supersuave.

10.3.6.1 Estudiantes Matriculados por Nivel, Por Sector y por Zonas 2007

NIVEL	MATRICULA POR NIVEL, POR SECTOR Y POR ZONA							Total No Oficial	Gran Total
	URBANO				RURAL				
	Oficial	No Oficial	Subsidiada	Oficial	No Oficial	Subsidiada	Total Oficial		
Pre jardín	0	730	0	0	48	0	0	778	778
Jardín	32	843	2	0	72	1	35	915	950
Transición	2.667	1.053	49	752	208	64	3.532	1.261	4.793
Básica Primaria	16.653	4.141	234	5.211	1.003	176	22.274	5.144	27.418
Básica Secundaria	14.190	3.510	204	2.821	802	39	17.254	4.312	21.566
Media	4.817	1.434	56	667	263	8	5.548	1.697	7.245
Discapacitados	90	0	0	0	0	0	90	0	90
Ciclos	1.851	1.990	58	213	0	0	2.122	1.990	4.112
TOTALES	40.300	13.701	603	9.664	2.396	288	50.855	16.097	66.952

Fuente: Secretaria de educación municipal – Anuario estadístico Palmira 2.008

El dato que se conocido del grado de educación profesional en el Municipio de Palmira en el año 2.007 fue de 6.065 estudiantes matriculados en diferentes carreras de pregrado y tecnológicas esta información es suministrada por el Anuario Estadístico de Palmira año 2.008, así pues algunos de los estudiantes provienen de sectores cercanos a la ciudad.

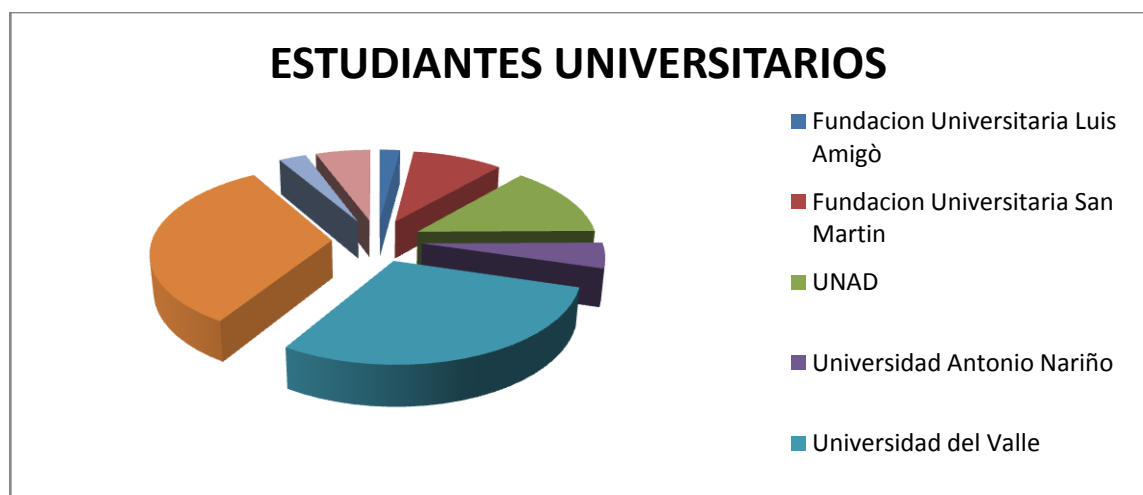
Las personas que tienen el medio de prepararse en instituciones educativas que proporcionen niveles profesionales o tecnólogos, poseen la virtud de ingresar más pronto y más cómodamente al mercado laboral, lo que constituye un origen de ingresos que les permite alcanzar un bienestar o satisfacer sus necesidades, lo anterior es favorable para la Mipyme Colchones Supersuave pues una vez más se fortalece la idea de que entre más ingresos devengue su mercado potencial mayores serán sus ventas.

ESTUDIANTES TECNOLOGÍAS Y PREGRADOS POR UNIVERSIDAD 2.007	
INSTITUCIÓN	NÚMERO DE ESTUDIANTES
Fundación Universitaria Luís Amigó	147
Fundación Universitaria San Martín	650
UNAD	928

Universidad Antonio Nariño	330
Universidad Del Valle	2.029
Universidad Nacional	2.270
Universidad Pontificia Bolivariana	199
Universidad Santiago de Cali	393
TOTAL	6.946

Tabla: Estudiantes de Tecnologías y Pregrados por Universidad 2007

Según datos suministrados por el Anuario Estadístico de Palmira año 2.007 las universidades con mayor acogida son la Universidad Nacional y la Universidad del Valle debido a que el nivel de educación superior es excelente y que hay fácil acceso a ellas en cuanto a trámites y economía.



Así mismo, el Anuario de Palmira del año 2007 entre los habitantes de la ciudad de Palmira prevalece la práctica de la religión católica, aunque en los últimos años se ha incrementado el número de iglesias cristianas las cuales han recibido grandes cantidades de devotos, a la fecha no existe un dato puntual sobre esta variable.

- **Entorno Socio - Cultural**

A: Amenaza **AP:** Amenaza primaria **as:** Amenaza secundaria

O: Oportunidad **OP:** Oportunidad primaria **os:** Oportunidad secundaria

ENTORNO SOCIO – CULTURAL					
VARIABLES	A/O	AP	as	OP	Os
Delincuencia	A	X			
Educación	O			X	
Cultura del consumo	O			X	

Tabla: Entorno Socio - Cultural

10.4 ENTORNO JURÍDICO

El estudio de este entorno permite conocer las leyes y normas que regularán a la Mipyme Colchones Supersuave en los ámbitos comerciales, fiscales y laborales de manera que se pueda ubicar en un marco legal que le permita mantener un funcionamiento normal.

La regulación se hace de acuerdo con la naturaleza, el tamaño y la actividad económica a la que se dedican las organizaciones. En el caso de la Mipyme Colchones Supersuave es considerada como una microempresa, la actividad principal es la producción y venta de colchones ortopédicos, la constitución de la empresa se realizará como persona jurídica ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Palmira.

La Constitución Política de Colombia en sus facultades garantiza la libertad de empresa y de iniciativa privada, dentro de los límites del bien común. De lo contrario el Estado podrá intervenir y expropiar. Por consiguiente la legislación comercial determina el comportamiento del ente social, el cual contiene normas que disciplinan a los comerciantes, sociedades y las actividades de comercio.

Así mismo, por medio de la ley 590 de 2.000 se indica el concepto de Mipyme y contemplan un conjunto de instrumentos de apoyo al sector, pues el propósito es

la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, con esto se pretende la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, la determinación de condiciones para la aplicación del régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional.

La reglamentación nacional puede llegar a resultar un instrumento útil y de respaldo de las empresas contra la competencia desleal y el acceso a nuevos mercados, por otro lado, si se analizan los decretos 1868 y 1878 de mayo de 2008, se puede deducir que estos disminuyen no solo las tareas contables sino también en la parte monetaria se estimula a las microempresas comerciales a volver más formales sus procesos contables no quedando en la simple tarea a medias de inscribirse en la cámara de comercio y nada más

Es importante reconocer que con la creación del Plan Nacional de Desarrollo (2006-2010), se crea el Fondo Colombiano De Modernización Y Desarrollo Tecnológico de Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOMIPYME), el cual tiene el fin de financiar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico y empresarial. Así mismo, este fondo se creó para garantizar una cofinanciación no reembolsable de programas, proyectos y actividades, además de instituirse como soporte de la política de desarrollo empresarial, productivo, comercial, tecnológico y de innovación.

En cada uno de los procesos que implican el crecimiento de la mipyme Colchones Supersuave se tendrá en cuenta la regulación existente a fin de actuar con disposición a las leyes medio de la aplicación de la norma en su mayor extensión.

- **Entorno Jurídico**

A: Amenaza **AP:** Amenaza primaria **as:** Amenaza secundaria

O: Oportunidad **OP:** Oportunidad primaria **os:** Oportunidad secundaria

ENTORNO JURÍDICO					
VARIABLES	A/O	AS	as	OP	Os
Constitución Política Nacional	O			X	
Código de Comercio	O			X	
Ley 590 de 2.000	O			X	
Plan Nacional de Desarrollo 2.006-2.010	O			X	
Legislación Comercial	O			X	
Decretos 1868 y 1878 Mayo 2.008	O			X	

Tabla: Entorno Jurídico

10.5 ENTORNO POLÍTICO

Este es un entorno muy variable debido a que está determinado por las políticas económicas nacionales e internacionales, las cuales dependen del gobierno y de las actividades legislativas del Congreso de la República. Las pequeñas, medianas y micro empresas se ven afectadas de forma directa o indirecta tanto por las políticas del gobierno nacional como por las del gobierno municipal.

En el caso del Municipio de Palmira el actual Alcalde Dr. Raúl Arboleda, ha planteado en su plan de gobierno estrategias dirigidas a estimular la formación de nuevas empresas, con la intención de conseguir un mayor desarrollo económico para el Municipio dentro de las cuales se encuentran:

Implementar políticas de reactivación económica de la ciudad orientada a convertir a Palmira en un paraíso fiscal, apalancado en las fortalezas de la ciudad y adoptando un sistema único de estímulos Tributarios, que permita convocar a inversionistas nacionales y extranjeros para que se ubiquen en Palmira, y a cambio, oferten empleo y desarrollo a los habitantes de este municipio.

Estimular la creación de MIPYMES, Famiempresas, Empresas asociativas de Trabajo, Cooperativas de trabajo asociado, Empresas comunitarias, pequeña y mediana del sector industrial y comercial para la creación de empleo.

Convenir con la Cámara de Comercio y FENALCO la forma de instaurar las condiciones necesarias para el desarrollo de pequeñas, medianas y grandes empresas que se creen en el Municipio, solicitando asesoría a través de la Cámara de Comercio y FUNPRESOV, con el fin de acceder a posibilidades de crédito.

Crear el Instituto Municipal de la microempresa para la capacitación, asesoría y asistencia de la mediana y pequeña empresa.

Impulsar e incitar el comercio, realizando mensualmente en el Coliseo de Ferias, Álvaro Domínguez Vallecilla, la realización de programas dinamizando el sector comercial, con ingresos para la comunidad.

Crear las circunstancias necesarias para el establecimiento de empresas, a través de estímulos fiscales que permitan la instauración y generación de empleo.

Las anteriores propuestas pueden ser aprovechadas por la Mipyme Colchones Supersuave pues están orientadas a la creación y progreso de la empresa, así como su fortalecimiento a través del tiempo.

- **Entorno Político**

A: Amenaza **AP:** Amenaza primaria **as:** Amenaza secundaria

O: Oportunidad **OP:** Oportunidad primaria **os:** Oportunidad secundaria

ENTORNO POLÍTICO					
VARIABLES	A/O	AP	as	OP	Os
Estimular la creación de MIPYMES	O			X	
Políticas de ayuda a microempresas	O			X	
Propuestas del Gobierno Municipal	O			X	

Tabla: Entorno Político

10.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

El estudio del entorno tecnológico permite conocer la importancia que este elemento ha logrado en los últimos años en las empresas. En el presente se están experimentando grandes cambios e invenciones en los campos científicos y tecnológicos, los cuales permiten la optimización de los recursos físicos e intelectuales de las compañías aumentando la productividad y por ende la

viabilidad económica de los negocios. Los planes de gestión de la información han provocado cambios en la forma de elaborar las actividades propias de las empresas, afectando de forma directa la contratación del personal buscando que este tenga un mayor grado de conocimiento y especialización.

La evolución tecnológica y científica es innato al desarrollo de las empresas, por lo que las organizaciones que buscan además de existir, crecer, mantenerse y diversificarse en el mercado, deben ensayar constantes procesos de modernización que les proporcione un alto nivel de calidad en sus bienes y servicios así como de competitividad frente a otras empresas del mismo sector.

Las diferentes clases de empresas deben estar a la vanguardia tecnológica mínima de acuerdo con sus operaciones, utilizando equipos que le permitan maniobrar eficientemente su información y aligerar sus procesos tanto operativos como administrativos, con el fin de mejorar los recursos y estar en iguales o excelentes condiciones que las de la competencia.

El crecimiento tecnológico constituye una oportunidad para las empresas que se encuentran en capacidad de enfrentarse a inesperados cambios, pero también representa una amenaza para aquellas empresas que a la fecha conservan la ejecución de procesos desactualizados por falta de iniciativa o de recursos económicos que las colocan en una posición delicada frente a la competencia.

En el caso de la Mipyme Colchones Supersuave su actividad principal es la producción y comercialización de colchones ortopédicos, por lo que en el momento ellos cuentan con equipos y tecnológica correcta lo cual le permite ser eficaz, fructífera, factible económicamente y además la diferencie visiblemente de la competencia.

Entorno Tecnológico

A: Amenaza **AP:** Amenaza primaria **as:** Amenaza secundaria

O: Oportunidad **OP:** Oportunidad primaria **os:** Oportunidad secundaria

ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLES	A/O	AP	as	OP	Os
Utilización de un sistema de información eficiente	O			X	
Equipos y herramientas que se utilizan para llevar a cabo la actividad de la empresa	O			X	

Tabla: Entorno Tecnológico

10.7 ENTORNO ECOLÓGICO

El estudio del entorno ecológico es importante para conocer las condiciones geográficas, climatológicas e hidrográficas, del Municipio de Palmira, ciudad donde esta ubicada la Mipyme Colchones Supersuave, factores que de alguna manera pueden afectar positiva o negativamente producción y comercialización de los colchones ortopédicos.

La ciudad de Palmira se encuentra localizada en la región sur del Departamento del Valle del Cauca. Su cabecera está situada a 3°31'48" de latitud Norte y 76°81'13" de Longitud a Oeste de Greenwich.

10.7.1 Limites Políticos y Geográficos

Al Norte limita con el municipio de El Cerrito, al Este con el departamento del Tolima, al Sur con los municipios de Pradera y Candelaria y al Oeste con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

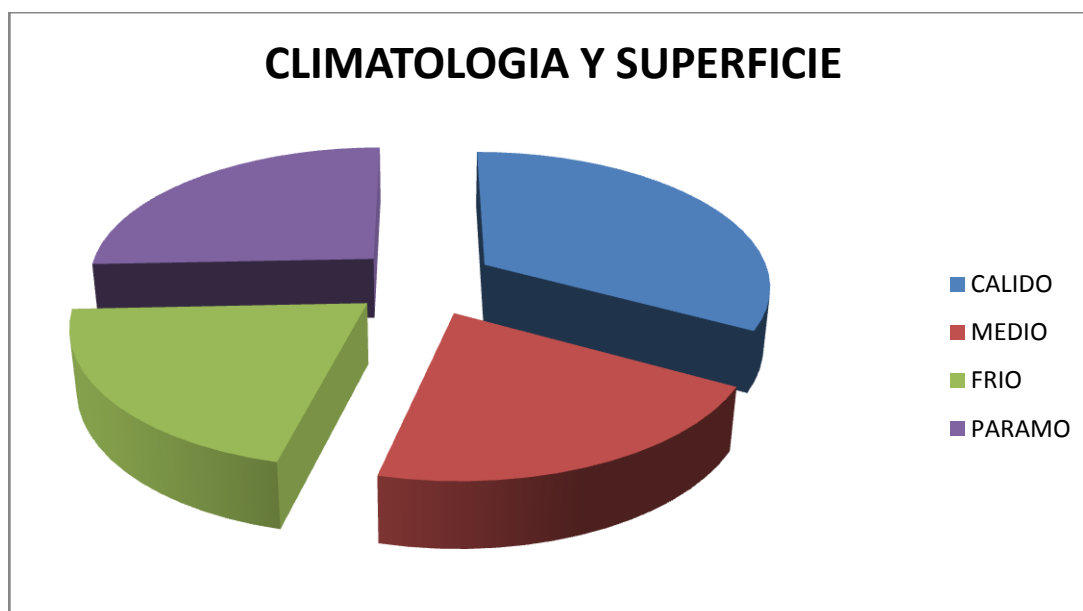
10.7.2 Climatología y Superficie

El municipio de Palmira tiene una superficie total de 1.162.00 kilómetros cuadrados distribuida así: área urbana actual 22.89 Km², suelo rural 1.133.00

Km2. La tabla ilustra acerca de los pisos térmicos y la proporción que ellos ocupan dentro del municipio.

PISO TERMICO	EXTENSIÓN KM2	PROPORCIÓN %
Cálido	383	33.0
Medio	242	20.8
Frio	239	20.6
Paramo	298	25.6

Fuente: CVC

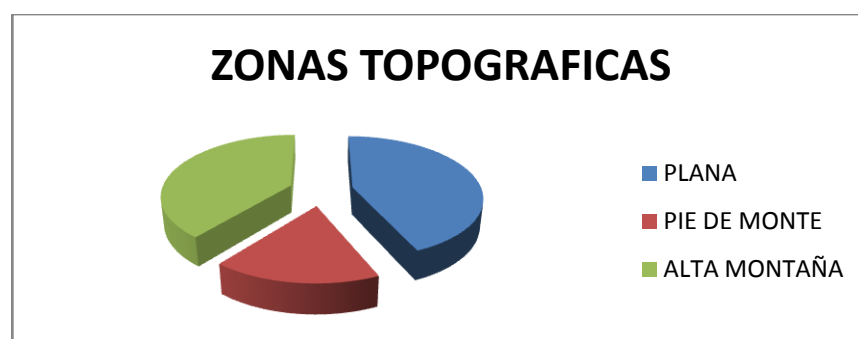


Fuente: Gerencia de Planeación Municipal. Cálculos preliminares

En el área municipal se distinguen claramente 3 zonas topográficas diferentes:

ZONA	KMS	PORCENTAJE
PLANA	505.0	43.5
PIE DE MONTE	201.5	17.3
ALTA MONTAÑA	455.5	39.2

Tabla: Zonas Tipográficas



10.7.3 Clima.

Su temperatura media es de 23 grados centígrados y su altura promedio sobre el nivel del mar es de 1,001 metros. En Palmira se distinguen dos zonas localizadas hacia la media ladera en las cuales la precipitación media anual alcanza valores de 2.000 mm y 2.100 mm, convirtiéndose así en las áreas más húmedas del municipio. Dichas áreas son: cuenca media del río Nima y parte alta de la cuenca del río Agua Clara.

Sus pisos térmicos van desde el frío (Páramo de las Hermosas) hasta la zona cálida del valle del río Cauca.

10.7.4 Geografía y Suelos

En el territorio palmirano se distinguen dos (2) zonas topográficamente diferentes. El Valle Geográfico es la zona occidental del Municipio, que corresponde al valle del río Cauca, comprendida entre éste y la cota 1.200 metros sobre el nivel del mar aproximadamente. Es una porción de territorio que comprende cerca de 54.422 hectáreas de topografía plana. Se caracteriza por dos aspectos principalmente: Ocupación masiva en el cultivo de la caña de azúcar y el ahogamiento originado sobre los asentamientos de vivienda, carentes de los equipamientos colectivos y de áreas para su crecimiento y la cercanía a Cali y el proyecto de INVIAS de Desarrollo de la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca, convierte al territorio de Palmira en epicentro que refuerza la tendencia a

la aparición de nuevos usos de carácter metropolitano. (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2002).

10.7.5 Geología y Geomorfología

10.7.5.1 Tectónica

Las fallas geológicas son estructuras a lo largo de las cuales las rocas vecinas se han desplazado unas en relación de otras desde pocos centímetros hasta varios kilómetros (Ingeominas, 1992). Estas estructuras pueden ser zonas de inestabilidad del suelo y/o fuente de sismos superficiales.

El municipio de Palmira está cruzado en dirección general por el Sistema de Fallas de Romeral, entre las cuales se destacan: Fallas Roza Este y Oeste (detectadas por geofísica), Falla de Palmira-Buga, Falla Guabas- Pradera, Falla de Potrerillo, Falla Cauca- Almaguer y Falla de San Jerónimo. La Falla de San Jerónimo separa rocas de carácter continental al oriente, de rocas de afinidad oceánica al occidente.

5.7.5.2 Erosión

En la zona de ladera del municipio confluyen varias características que hacen que su territorio sea propenso a sufrir diferentes tipos de procesos erosivos como

son el factor climático, las pendientes, constitución de los suelos, unidades de roca, la tectónica local y regional, así como la actividad antrópica representada en el uso inadecuado del suelo, cultivos y ganadería extensiva, la tala del bosque, el mal manejo de todo tipo de aguas, canalizaciones inadecuadas, rellenos, el sistema vial carente de taludes y cunetas revestidas, etc. Los grados de erosión severa y muy severa se concentran en la zona del piedemonte, en algunos sectores de las cuencas medias de los ríos Nima y Amaime y en las cuencas bajas de los ríos Toche, Cabuyal y la quebrada Teatinos.

El sector de Potrerillo, Calucé, Ayacucho y El Mesón (Chontaduro, La Buitrera), presenta áreas importantes y significativas bastante erosionadas. Esta preocupante situación se presenta debido a que buena parte del bosque ha sido talado, en unos casos para ser reemplazado por cultivos semestrales y luego convertirlos en potreros. Por otro lado, es tradicional que grandes y pequeños productores realicen quemas como práctica de limpieza en la siembra y recolección de algunos cultivos. Sumado a estas inadecuadas prácticas, está la actividad ganadera que, por falta de rotación de potreros y el sobrepastoreo, va compactando el suelo, acelera el escurrimiento y ayuda a la formación de cárcavas y terracetas. Igualmente, la desprotección de cientos de hectáreas destinadas a la explotación ganadera, o sin uso, por acción de los fuertes vientos está influyendo en el desequilibrio hidrológico de las cuencas del municipio.

10.7.5.3 Deslizamientos

Se distribuyen en varios puntos de la vía Palmira-Ataco, en los corregimientos de Combia, Tenjo, La Buitrera, Toche y Potrerillo, así como en la cuenca de la quebrada Chorreadero. Estos eventos se han producido por la no implementación de medidas y acciones técnicas para contrarrestar procesos erosivos, que permite el arrastre de grandes masas de suelo y roca, en muchos casos obstruyendo corrientes de aguas y por tanto aumentando el grado de turbidez de las mismas.

10.7.5.4 Flora y Fauna

La vegetación es componente importante del ecosistema municipal, aportando alimento, recreación, paisaje, mejora la calidad del aire y es hábitat de animales. A pesar de que el municipio de Palmira, especialmente en la zona urbana, tiene un alto déficit en áreas verdes, aún se encuentran relictos boscosos de importancia, los cuales albergan fauna silvestre. Entre estas áreas se destacan el Bosque Municipal, La Universidad Nacional y en pocos barrios se encuentran zonas con aceptable cobertura vegetal, en los cuales los urbanizadores han acatado las normas en lo que respecta a las zonas verdes que deben adecuarse y conservarse. Se encuentran especies vegetales como árboles, gramíneas y herbáceas, ubicadas en avenidas, en zonas verdes, parques, algunos antejardines y vías públicas.

La fauna urbana en Palmira es escasa por las pocas áreas verdes que existen, sumado al ruido de vehículos y la constante agresión que sufren los animales en diferentes áreas del municipio, que han minimizado este recurso. Se destacan torcazas, cucaracheros, azulejos, gallinazos, entre otros.

En la zona rural, a pesar del grado de intervención que presentan los bosques, aún se pueden encontrar gran número de especies. Para el caso de tres estaciones visitadas en las cuencas de los ríos Amaime, Nima y El Cerrito por el grupo de Vida Silvestre de la Subdirección de Patrimonio Ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC se reportaron 103 especies de aves, 142 de flora y 12 de mamíferos.

10.7.5.5 Hidrología

El territorio municipal abarca las cuencas de los ríos Nima, Amaime, Aguaclara y Bolo. Estas cuencas son la reserva hidrológica y productiva más importante del municipio de Palmira.

10.7.5.5.1 Cuenca del Río Nima

Tiene una extensión aproximada de 12.000 hectáreas, caracterizadas en su mayor parte por una pendiente pronunciada (con inclinaciones mayores del 70%). La altitud de la cuenca fluctúa entre 1.100 y 4.000 metros sobre el nivel

del mar, en temperaturas promedio entre 8°C y 24°C. A lo largo de cuatro décadas, el río Nima ha venido experimentando por acción del hombre un serio proceso de degradación de sus recursos naturales, amenazando con ello la principal fuente de recursos hídricos para la población de Palmira.

Este deterioro se inició con el proceso colonizador, que a lo largo de los años se acentúa y demuestra una explotación poco racional de sus bosques y de sus suelos: talas y quemas de árboles, pastoreo en zonas no aptas para esta actividad, inadecuados sistemas de siembra.

La intervención estatal contribuyó igualmente a este deterioro mediante la apertura de carreteras que no han tenido luego un mantenimiento adecuado, generando erosión y sedimentación y contaminando el agua. La erosión constituye el más grande desequilibrio biofísico de la Cuenca y es, al mismo tiempo, el factor que mayor impacto negativo tiene sobre la calidad del agua y sobre los costos crecientes en el tratamiento del agua.

10.7.5.5.2 Cuenca Del Río Amaime

La cuenca del río Amaime es la de mayor extensión en el municipio de Palmira. De sus 55.000 hectáreas, 35.000 corresponden al municipio de Palmira y 19.900 al municipio de El Cerrito. Tradicionalmente se ha considerado como cuenca la zona alta y media entre los 4.100 msnm y los 1.200 msnm o pie de loma. La

cuenca posee cerca de 10.000 hectáreas en los Páramos de Las Hermosas y Los Domínguez. Los valles glaciares protegen veinte lagunas en los nacimientos de los afluentes del río y representan la mayor riqueza hídrica del Municipio. Los bosques han sido intervenidos para establecer ganadería extensiva, cultivos limpios y trazos viales, sobre laderas con altas pendientes generando fuertes procesos de erosión laminar. La zona media de la cuenca presenta fuerte grado de erosión eólica que ha ido transformado la vegetación sobre el corredor del cañón de Amaime

10.7.5.6 Paisaje

10.7.5.6.1 Malla Verde

Las zonas verdes se componen de sardineles, separadores viales, laterales, parque lineal, zonas de protección de cauces, áreas afectadas por líneas de alta tensión, áreas de la línea férrea. Al igual que los parques y las áreas verdes cedidas como zonas recreativas que de acuerdo con sus características ofrecen potencial de recreación. Estas son zonas tenidas en cuenta para su mantenimiento pero no brindan condiciones para la recreación pasiva ni activa.

El municipio cuenta con 529.482,97 m² de zonas verdes cedidas al municipio y 129.895,49 m² correspondientes a los parques recreativos para un total de 659.378,46 m² de zonas recreativas; lo que representa un índice de 2.55 m² de

zona verde por habitante, considerado como muy bajo si se tiene en cuenta que el indicador recomendado por la Organización Mundial de la Salud para Municipios como Palmira debe ser de nueve (9) m²/habitante. Esto refleja un déficit de 6.45 m² de zona verde por habitante en el municipio y un déficit de 12.45 m² comparado con el establecido por Naciones Unidas que es de 15 m².

10.7.5.6.2 Suelo de Protección al Patrimonio Cultural

Zonas Arqueológicas en proceso de identificación (fuente INCIVA): Malagana, Coronado, Cantarrana, CIAT 1 y CIAT 2 (recientemente descubierto) y Tablones.

10.7.5.6.3 Monumentos Nacionales

Estaciones del Ferrocarril Palmira, La Manuelita, Guanabanal Caucaseco y Río Claro; Catedral de Nuestra Señora del Rosario del Palmar. Calle 30, Carrera 30 Esq. Casa de Hacienda La Rita, Ingenio Manuelita y Universidad Nacional. Edificio de la Facultad de Agronomía (Fuente Colcultura).

10.7.5.6.4 Bienes Inmuebles de Interés Cultural

Casas de haciendas, trapiches, edificaciones religiosas, edificaciones institucionales, edificaciones comerciales y de servicio, recintos urbanos y arboledas y vegetación notables.

10.7.5.6.5 Conflictos Detectados

La ocupación del espacio público es especialmente intensa en el área de centro y galerías; existe invasión de zonas peatonales, calles vehiculares, contaminación visual, contaminación sonora y congestión vehicular. Existe insuficiente provisión de espacio público. Los sectores de ciudad consolidados son generalmente áreas deficitarias de zonas verdes y áreas recreativas de uso público. Se evidencia una visión fragmentada del espacio público. El panorama de responsabilidades confusas, descoordinadas y/o no asumidas, por parte de las diversas instituciones públicas encargadas de la producción y mantenimiento del espacio público, generan incumplimiento y detrimento de la cantidad y calidad de los espacios públicos.

10.7.5.6.6 Desastres Naturales

Fenómenos naturales de origen geológico y atmosférico tales como terremotos, erupciones volcánicas, movimientos en masa, maremotos, inundaciones,

huracanes, entre otros o posibles eventos originados por tecnologías peligrosas, accidentes provocados por el hombre por fallas técnicas, son eventos que representan un peligro latente que bien pueden considerarse como una amenaza para el medio ambiente, el desarrollo social y económico de una región o país. El municipio de Palmira no escapa a estos fenómenos y pueden ocurrir en cualquier momento. Se presentan deslizamientos en varios puntos de la vía Palmira-Ataco, en los corregimientos de Combia, Tenjo, La Buitrera, Toche y Potrerillo, así como en la cuenca de la quebrada Chorreadero.

10.7.5.7 Medio Ambiente de la Ciudad De Palmira

El Ministerio de Medio Ambiente es el responsabilizado por el Gobierno de vigilar por que se cumplan las normas de conservación y cuidado por parte de las empresas y las comunidades por ser estos sectores los que mayor impacto ejercen sobre el medio ambiente.

El Ministerio del Medio Ambiente dentro de sus actividades está encargado de supervisar y controlar los procedimientos que se realizan al interior de las diferentes empresas del país con el fin de disminuir los agentes que más contaminación brindan al medio ambiente.

En el Municipio de Palmira se presenta un alto grado de contaminación debido a las prácticas de algunas empresas de fundición, metalúrgicas e ingenios

azucareros que mediante sus procesos emiten componentes tóxicos nocivos para la salud de la comunidad, además se presenta otro tipo de contaminación generada por el mal uso de los rellenos sanitarios los cuales no se encuentran regulados correctamente por parte de las autoridades competentes.

La producción y comercialización de los productos de Colchones Supersuave no ofrece perjuicio alguno al medio ambiente de la ciudad de Palmira, en el estudio técnico podrán observarse los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de la organización, a los cuales se les realiza un control de calidad desde la compra de la materia prima pues trabajan con proveedores certificados en las normas de calidad Icontec, etc., y en la producción los operarios manejan sus respectivos controles de calidad, esto se realiza con el fin de ofrecer a los consumidores un alto nivel de confiabilidad al momento de comprar y utilizar los productos ofrecidos por la empresa.

- **Entorno Ecológico**

- **A:** Amenaza **AP:** Amenaza primaria **as:** Amenaza secundaria

- **O:** Oportunidad **OP:** Oportunidad primaria **os:** Oportunidad secundaria

ENTORNO ECOLÓGICO					
<i>VARIABLES</i>	A/O	AP	as	OP	Os
Climatología y Superficie	O		X		
Limites Políticos	O			X	
La Mipyme Colchones Supersuave no ofrece perjuicio alguno al medio ambiente de la ciudad de Palmira	O			X	

Tabla: Entorno Ecológico

10.8 MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS

La matriz integrada de entornos se realiza con el fin de relacionar y analizar las diferentes variables que tienen incidencia directa sobre la mipyme Colchones Supersuave.

MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS

1. DEMOGRÁFICO	2. ECONÓMICO	3. SOCIO - CULTURAL	4. JURÍDICO	5. POLÍTICO	6. TECNOLÓGICO	7. ECOLÓGICO
Incremento de la población	Producto Interno Bruto (PIB)	Delincuencia	Constitución de Política de Colombia	Implementar políticas de reactivación económica de la ciudad orientada a convertir a Palmira en un paraíso fiscal	Descripción del diseño y adecuación de un sistema de información eficiente	La mipyme Colchones Supersuave no ofrece perjuicio alguno al medio ambiente de la ciudad de Palmira
Población por edades	Inflación	Educación	Código de Comercio	Estimular la creación de MIPYMES	Definición de los equipos y herramientas a utilizar para llevar a cabo la actividad de la empresa	Climatología y Superficie
Mortalidad y morbilidad	Empleo		Ley 590 de 2.000	Políticas de ayuda a microempresas		Geografía y suelos

Causas de enfermedades en los hombres			Legislación Comercial	Propuestas del Gobierno Municipal		Paisaje
Causas de enfermedades en las mujeres			Decretos 1868 y 1878 de mayo de 2.008			Medio ambiente de la ciudad de Palmira Valle.

Tabla: Matriz Integrada de Entornos

11. ANÁLISIS DE RIESGO

El análisis de los factores de riesgo en el área de producción de la mipyme Colchones Supersuave tiene su centro de atención en la necesidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Así mismo, dicho análisis de riesgos es una herramienta que contribuye metodológicamente a mejorar el gerenciamiento y la supervisión del área de producción de la empresa, ya que le permite establecer como uno de sus ejes estratégicos la proactividad, entendida esta como la capacidad para anticipar potenciales problemas en el área de producción, además de permitirle jerarquizar los problemas y las potenciales soluciones enfocando a la empresa y a sus trabajadores a las acciones que aportan valor no solo al área de producción sino al ente en general.

La presente investigación, conlleva inicialmente a la identificación de los factores de riesgo que afectan el desempeño de la producción de colchones de la empresa, en tal medida que sean conocidos por la misma y empiece esta a tomar conciencia sobre aquellos riesgos que desvían el cumplimiento de sus objetivos y disminuyen las actividades que favorecen la efectividad en las áreas y los procesos. Posteriormente, se lleva a cabo una cuantificación y análisis de los riesgos en donde se indica la probabilidad de ocurrencia, la magnitud del impacto y el nivel de riesgo, planteando a partir de ello un plan de acción que permita dar cumplimiento a los objetivos organizacionales determinados inicialmente por la empresa. Así mismo para un mayor conocimiento de los procesos llevados a

cabo por la empresa Colchones Supersuave, se realizo una documentación del proceso el cual se indica a continuación.

11.1 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

A continuación se describen los pasos que se llevan a cabo en la empresa Colchones Supersuave para la elaboración de colchones:

Recepción y Almacenamiento de Materia Prima: El responsable de este proceso es la administradora y uno de los operarios, los cuales revisan la materia prima, verificando que las cantidades y la calidad sea conforme a lo pedido. Si se presenta alguna inconformidad, la materia prima es devuelta al proveedor, en caso contrario se lleva a almacenaje, el cual se encuentra en un área específica pero que no es el sitio más adecuado para ello. Es importante indicar, que la materia prima utilizada para la elaboración de los colchones es la siguiente:

FIQUE



FIELTRO O ALGODÓN



CASATA



LÁMINA DE PENTA



RESORTES



ALAMBRE



TELA



MARCO



HILO



SESGO



Identificación de los colchones a fabricar: mediante un tablero ubicado en el área de producción, se comunica a los operarios cuales son los colchones que se deben fabricar y la medida.

Gurtido		Reboto	
4	Semi-ort	100 x 190	
6	Semi-ort	120 x 190	
15	Semi-ort	140 x 190	
1	Semi-ort	100 x 180	

El proceso que se identificará a continuación corresponde a un colchón Súper Pocket de medidas 1.40 X 1.90, de densidad 30 cm.

Costura: Una vez la costurera identifica las medidas del colchón a fabricar, toma la tela Jacquar la cual es especial para colchones ortopédicos y la extiende sobre una mesa para el proceso del corte, proceso que se lleva a cabo con la máquina cortadora de marca Entreprise 689 este proceso se demora veinte minutos aproximadamente.



Luego, se pasa a la máquina fileteadora de marca Willcox & Gibbs esta utiliza cinco carreteles de hilos, y funciona con un motor de maquina industrial, esta máquina se utiliza para filetear la tela para que no se deshile, tela que posteriormente se utilizara como forro de colchones.



Posteriormente, se pasa al proceso de costura de las manijas utilizando para ello una máquina plana de marca PFAFF la cual utiliza dos carreteles de hilo y una aguja de referencia GROZ-BECKERT. Para elaborar dichas manijas se utiliza como materia prima el sesgo y la tela con el logo de la empresa.



Después, se pasa a la máquina de coser de marca BROTHERS, la cual utiliza un hilo de coser blanco, en donde se cierran las costuras del forro y se une a él las manijas al igual que dos etiquetas las cuales corresponde, la primera al control del producto en proceso y la segunda a la etiqueta de la empresa la cual contiene datos importantes de la misma, tales como dirección, teléfono, etc.



Finalmente, se procede al almacenaje de los forros (incluye la tapa del colchón) para los colchones.



Embarillaje: Al igual que la costurera, el operario de embarillaje toma las medidas identificadas previamente en el tablero y procede a hacer las parrillas que servirán de soporte para el colchón. Para el proceso, se utiliza una máquina llamada churrusquera la cual utiliza alambre, cuya densidad es desconocida por el operario y dos agujas las cuales pueden ser grandes o pequeñas dependiendo del proceso a realizar.



Máquina Churrusquera



Alambre



Aguja

El proceso inicia con la unión entre el resorte y el churrusco, este proceso se lleva a cabo en una mesa, la cual al lado derecho cuenta con unos tubos llamados guías de 15 cm. de alto, en los cuales se colocan los resortes y se unen con el churrusco formando el panal. Es importante indicar, que los churruscos se forman a partir de la máquina churrusquera la cual coge el alambre y lo pasa por las agujas en donde se utiliza la aguja más pequeña.



Unión Resorte-churrusco



Churrusco pequeño y grande

Posteriormente, se lleva a cabo el proceso como tal de embarillaje el cual consiste en unir el panal con el marco para formar así la parrilla, para ello se utiliza el churrusco grande garantizando así un embarillaje seguro y fuerte.



El proceso total de embarillaje se demora una hora y media aproximadamente. Finalmente, terminada la parrilla se pasa a almacenarla, en el mismo lugar donde se encuentra ubicada el área de trabajo. Cabe resaltar, que el almacenaje de las parrillas se lleva acabo de acuerdo a las medidas de los colchones para los cuales se van a utilizar, estas medidas son: 1 mt, 1.20 mt, 1.40 mt., 1.60 mt., 1.80 mt. y 2mt.

Tapizado: Una vez identificada las medidas del colchón que se debe elaborar, el operario de esta área procede a cortar las materias primas que se van a utilizar, tales como el fique, el fieltro y la lámina de penta.



Corte de fique

Para el caso del colchón Súper Pocket, se utiliza una lámina de penta de dos centímetros de ancho. Para cuando ya llegan el forro y la parrilla, el operario ya tiene la materia prima lista para empezar a laborar. Inicialmente, se coloca la parrilla en la mesa designada para el proceso de tapizado.



Seguidamente, se coloca el fique encima de la parrilla. Esta materia prima se caracteriza por darle dureza y firmeza al colchón.



Luego, se coloca encima el fieltro el cual se caracteriza por proporcionarle suavidad y comodidad al colchón.



Tanto el fique como el fieltro son asegurados a la parrilla por una pistola llamada grapadora la cual utiliza grapas de referencia C-RING y trabaja a cien libras de aire que son proporcionadas por un compresor que funciona a 2.20 voltios de energía.



Grapadora

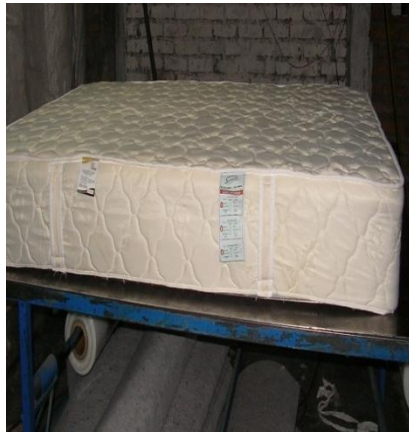


Compresor

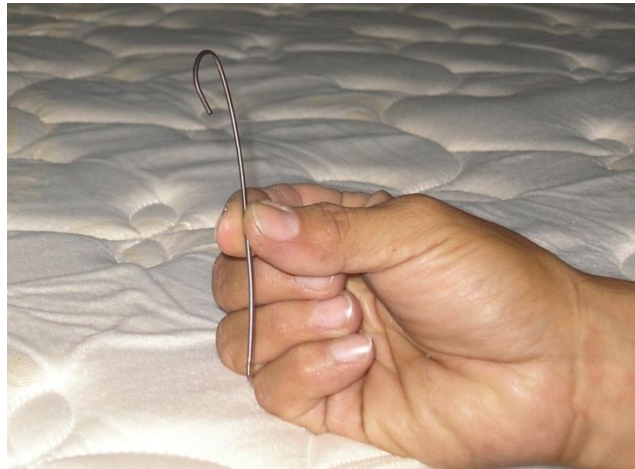
Seguidamente, se coloca la lámina de penta sobre la base ya asegurada, dicha lámina se caracteriza por proporcionarle al colchón suavidad, y evitar las altas temperaturas corporales.



Luego, se coloca el forro que ha sido elaborado previamente en el área de costura. Dentro de él se colocan unos respiradores de tamaño pequeño los cuales se ubican al lado de las manijas del colchón, estos tienen como propósito expulsar el calor del cuerpo humano y mantenerlo fresco.



A continuación se colocan unos pinchos los cuales ajustan el colchón al forro. Con ello termina el proceso de tapizado el cual dura treinta minutos aproximadamente. Es importante indicar, que el mismo operario que realiza la labor de tapizado, realiza a su vez el proceso de cierre, plastificado y almacenaje indicados a continuación.



Pinchos

Cerrado: Terminado el proceso de tapizado, el colchón es enviado a otra mesa para el cierre del colchón, para esto se utiliza una máquina de coser marca Singer, modelo no especificado. Dicha máquina utiliza un carretel de hilo blanco, una aguja número 22-140 y un rollo de sesgo blanco de 35 milímetros. Este proceso se demora cinco minutos.



Plastificado: Una vez se ha cerrado el colchón, en otra mesa se procede hacer el corte del plástico con una tijera común, para el caso del colchón Súper Pocket cuyo proceso ha sido descrito, el plástico se corta con una medida de 3.40 metros. Dicho plástico se caracteriza por tener el logo y lema de la empresa, junto con los números telefónicos de la misma.



Posteriormente, se coloca el colchón sobre el plástico ya cortado. En este punto, el operario realiza un improvisado control de calidad al producto ya terminado, si en este proceso se detecta algún error en la elaboración del colchón, esto podría generar un grave problema a la empresa. En caso de que se detecte que el forro está sucio, el operario procede a limpiarlo con un líquido llamado Frotex, especial para limpiar, proteger y desmanchar las telas.



Una vez terminado el proceso de “control de calidad”, el operario retira la marquilla de control del producto terminado y la entrega a la administradora, de igual forma coloca a un costado del colchón el documento de garantía del mismo y un marquilla que indica las medidas del mismo y el nombre del colchón.



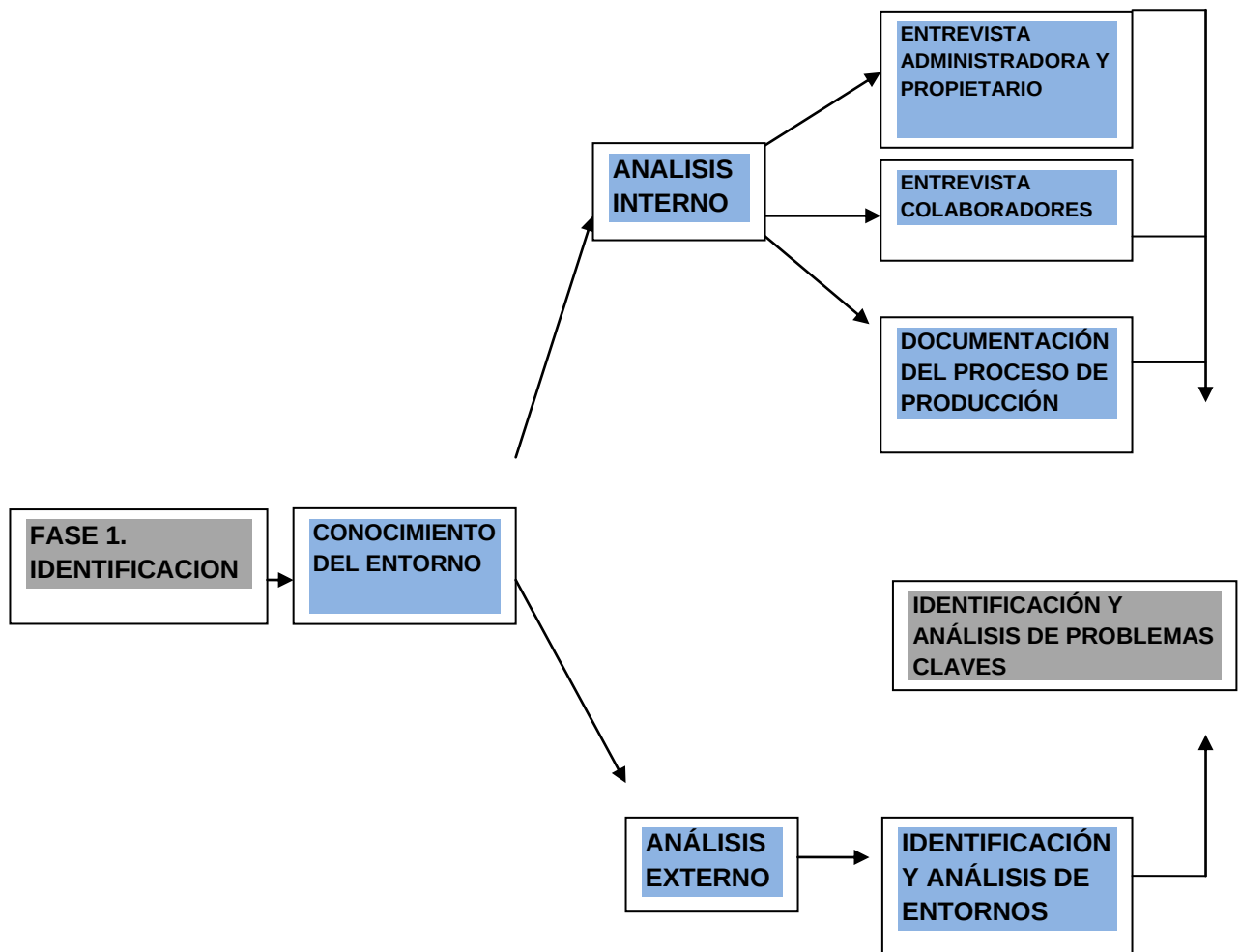
Inmediatamente se procede a la plastificación del colchón, proceso en el cual se utiliza una plancha común, a la cual se le adapta un teflón especial para que esta no queme el plástico.

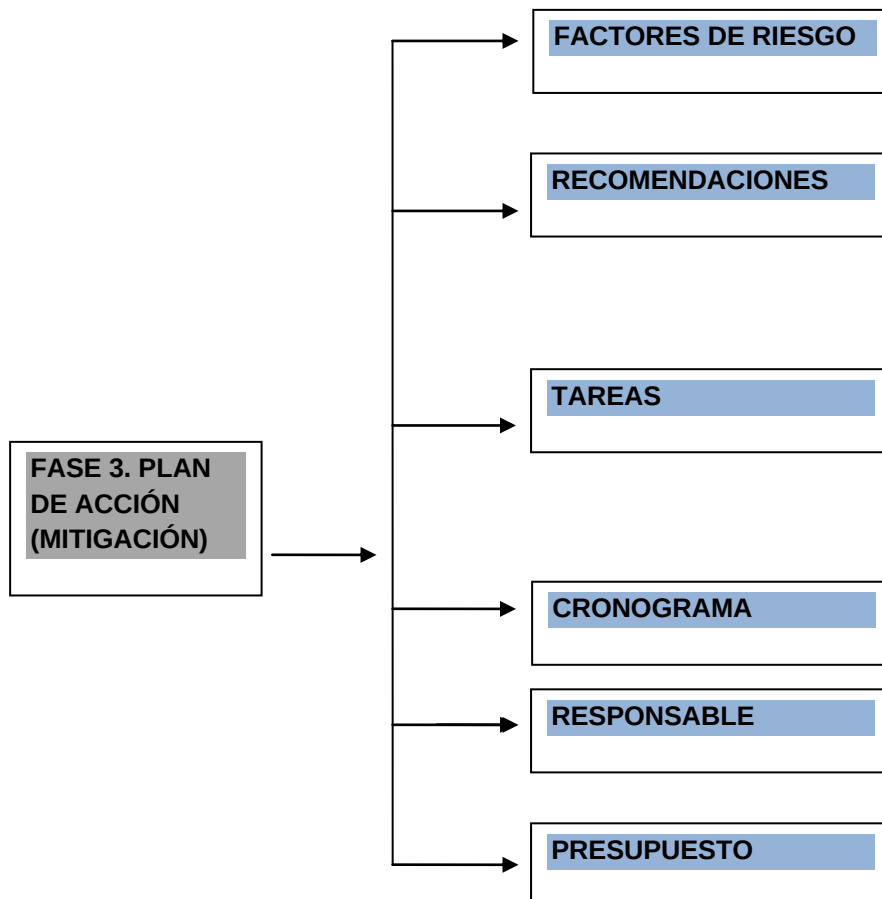
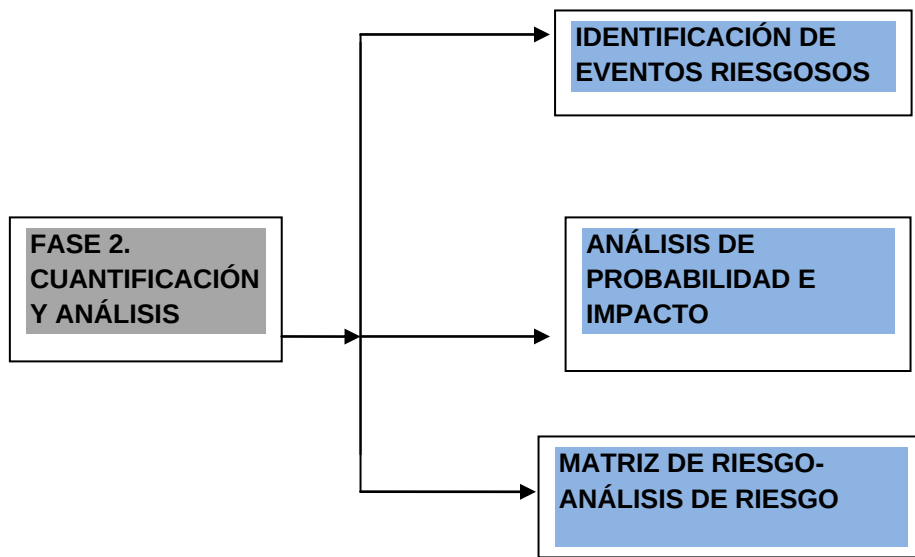


Finalmente, se coloca el colchón ya plastificado en el área de producto terminado.



11.2 SECUENCIA DEL ANÁLISIS DE RIESGOS





11.2.1 Fase 1. Identificación

De acuerdo con las entrevistas realizadas a la administradora y a los operarios del área de producción de la empresa Colchones Supersuave, se pudieron detectar los siguientes elementos positivos para la empresa.

- Por parte de la empresa, se ofrece a los colaboradores una inducción de las labores que han de realizar, además de indicarles cuál es la misión y visión de la empresa con el fin de darles a conocer el direccionamiento de la misma.
- Para la planeación y los registros formales de la producción, la empresa utiliza un sistema de inventario llamado SUPERSUAVE, el cual se alimenta de la proyección realizada cada año de acuerdo a las ventas del año anterior en unidades y en pesos.
- La empresa realiza su producción en función de las unidades vendidas.
- La empresa utiliza etiquetas que son entregadas a los operarios para el control del producto en proceso.

- La empresa se encuentra trabajando en nuevos productos, para lo cual se buscó un proveedor que hiciera el logo de la empresa tejido en las telas de los colchones, con el fin de mejorar la presentación ante sus clientes.
- Existen controles direccionados a las unidades pérdidas y a los materiales.
- Se utiliza una hoja de vida para cada maquinaria y equipo utilizada en la producción.
- Existe un control de egresos e ingresos de inventario
- Para el proceso de compra de materia prima, la empresa utiliza el formato de orden de compra.
- Se tienen establecidos criterios para la selección de los proveedores tales como; precio, plazo de pago, plazo de entrega, calidad del producto y rapidez de entrega.
- La empresa, posee bajas tasas de ausentismo de los empleados del área de producción.
- La empresa comunica a sus colaboradores sobre sus derechos y deberes laborales.

- La empresa tiene algunos elementos de seguridad tales como; extintores, guantes, caretas y cinturones de seguridad.
- Se realizan reuniones de manera bimestral para evaluar el desempeño de los colaboradores del área de producción.
- Los trabajadores del área de producción cuentan con una buena experiencia, la cual oscila entre 16 y 17 años, experiencia que ha sido adquirida en otras empresas del mismo sector.
- Los operarios cuentan con la vestimenta adecuada para el desarrollo de las actividades de su competencia.
- No existe trabajo bajo presión en el área de producción.

Sin embargo, es importante indicar que la empresa enfrenta algunos problemas de carácter importante que le impiden mejorar el desarrollo del área de producción. Dichos problemas son identificados a continuación:

- Ordenes divididas

- No existe Sistema de seguridad en la empresa (alarmas y seguros contra incendios y terrorismo)
- No existen instructivos de fabricación en los procesos de cada colchón.
- No existen manuales de funciones.
- No existe mantenimiento preventivo en las maquinas industriales.
- No existe presupuesto del área de producción
- No existen informes y análisis financieros
- No existe certificación de calidad para los productos.
- No se brinda capacitación al personal antiguo.
- Existe dificultad para reemplazar un operario, puesto que no existen muchas personas capacitadas para este tipo de actividades (colchonera)
- No se tiene estudios de tiempos y movimientos.

- No existe control de calidad. Sin embargo se realiza por parte del tapicero un improvisado control de calidad, el cual se realiza cuando el colchón ya ha sido terminado completamente y se va a proceder a plastificarlo. En caso de encontrarse un error, esto ocasionaría grandes problemas económicos a la empresa.
- En el área de producción, solo existen tres operarios; la costurera, el embarillador y el tapicero, esta situación ha generado una rotación constante de los operarios de embarillado y tapizado, quienes a su vez deben realizar otras funciones. En el caso del embarillador, este realiza la funciones de tapizado y otras, mientras que el tapicero realiza a su vez las funciones de cerrado y plastificado del colchón, además, ambos operarios son quienes ayudan a recibir la materia prima (proceso de recepción) y revisarla conforme a lo pedido.
- Los cargos no tienen un nombre determinado, lo cual genera que los empleados no tengan clara su posición en el área de producción y, frente al punto anterior (20) tampoco tengan claras sus funciones.
- El área de producción de la empresa no cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo seguro y cómodo de las actividades de producción (sistema eléctrico adecuado, ventilación, iluminación, calidad del

aire, piso adecuado y humedad). Ejemplo de ello, son las gradas por donde se debe subir la materia prima al área de costura y embarillaje, además del sistema eléctrico precario tal como cables eléctricos y fusibles sin proteger.



**Acceso al área de costura y
embarillaje**



Entrada al área de costura

- No se ha llevado a cabo con el personal del área de producción simulacros de diversos desastres.
- No se brinda a los operarios medidas de prevención y control de incendios. Sin embargo, estos se encuentran capacitados en dichas medidas debido a la instrucción brindada por otras empresas en donde han laborado.
- Los operarios del área de producción tienen una percepción errada respecto a las condiciones físicas del lugar donde trabajan y frente a la técnica determinada por la empresa para la realización de las actividades e identificación de la materia prima a utilizar. Dicha percepción se considera errada, puesto que ya sea por conformismo o por una aceptación real, estos no identifican ningún riesgo que a su parecer pueda afectarlos tanto a ellos como a la producción, cuando en realidad y como se enunció en los puntos anteriores existen muchos factores de riesgo. En cuanto a la materia prima y las técnicas utilizadas por la empresa, estos no brindan ninguna opinión respecto al perfeccionamiento de los mismos, sino que aceptan lo establecido por la empresa. Esto no le permite a Colchones Supersuave conocer de manera real la situación de su área de producción, puesto que los operarios que son los que están en dicho lugar no brindan

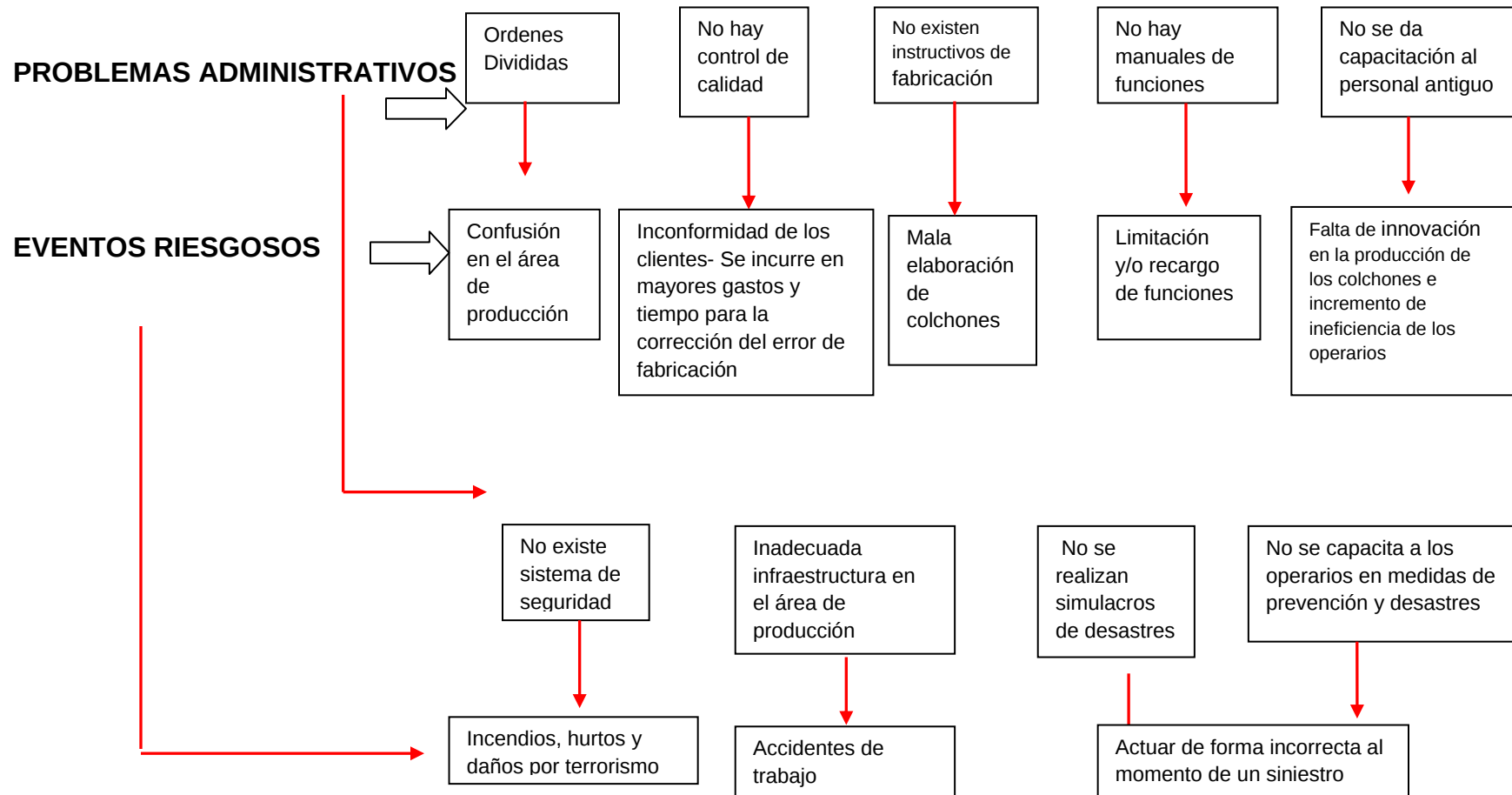
ninguna idea que permita a la empresa identificar y solucionar aquellos factores que le pueden afectar o que le pueden ayudar a mejorar.

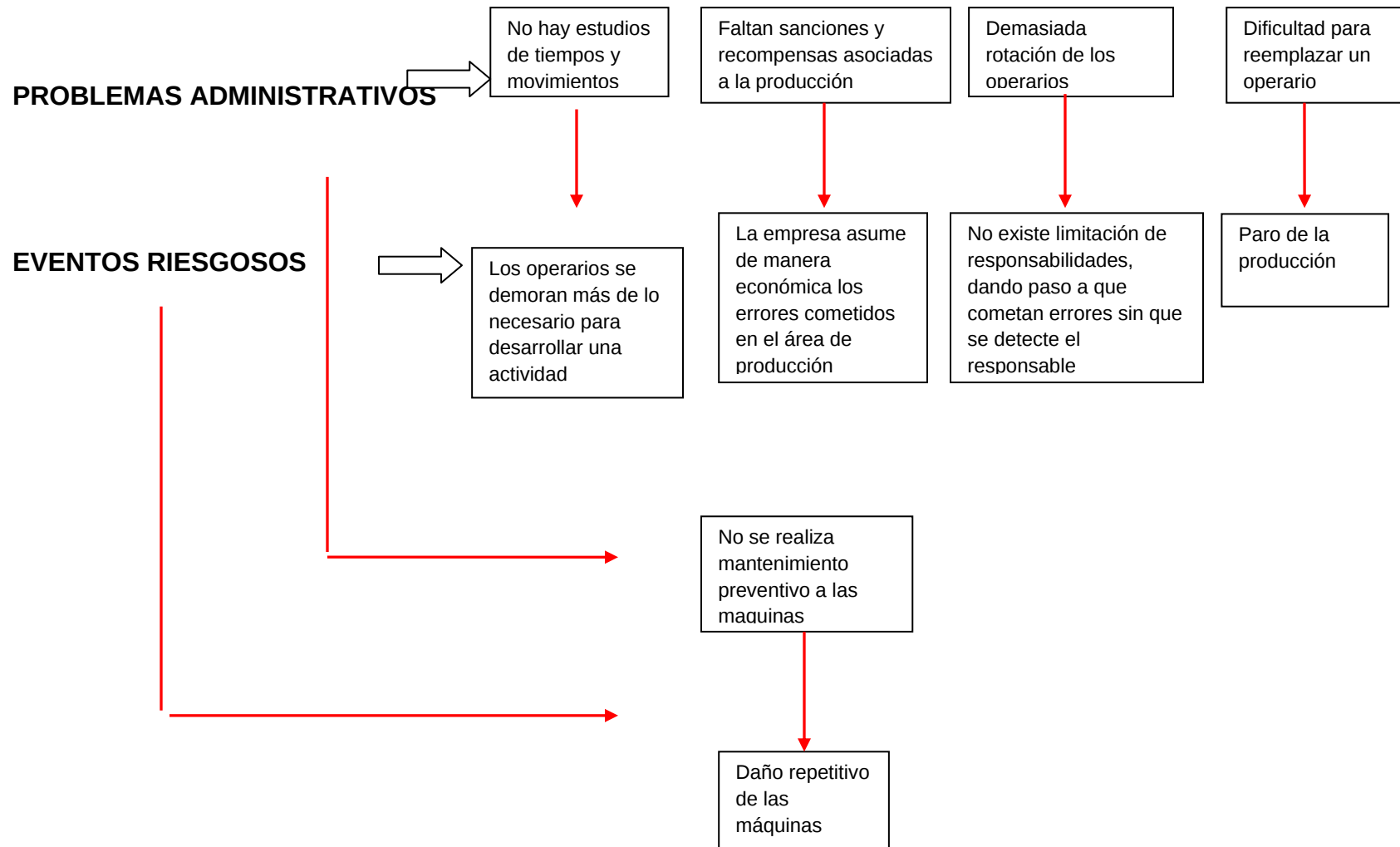
11.2.2 Fase 2. Cuantificación y Análisis

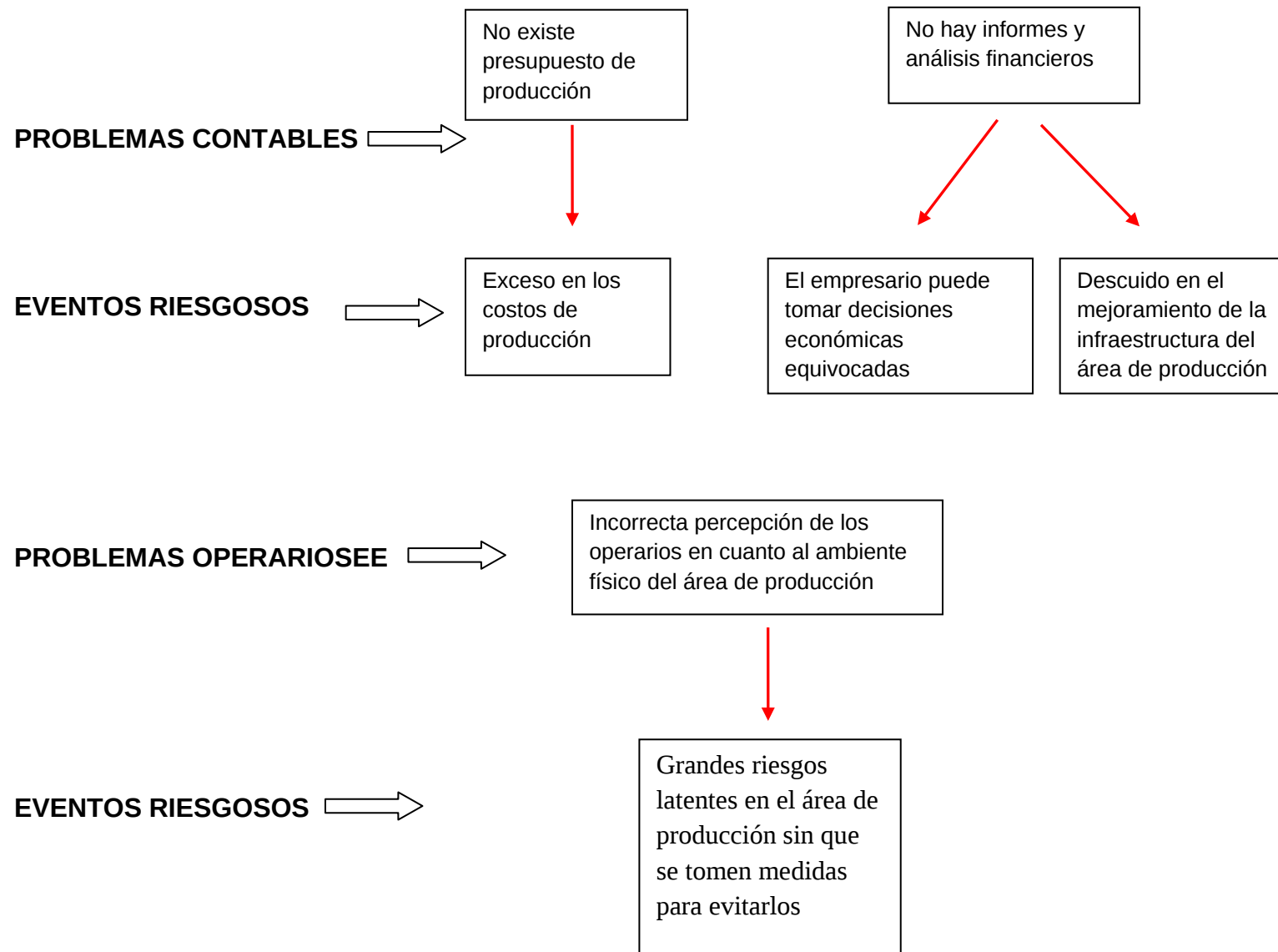
11.2.2.1 Diagrama Sistémico

Para analizar de manera integral los problemas identificados anteriormente, a continuación se desarrolla un diagrama sistémico, el cual permite establecer los eventos riesgosos que pueden surgir a raíz de dichos problemas y así valorarlos y cuantificarlos.

DIAGRAMA SISTÉMICO







De acuerdo con lo anterior, los eventos riesgosos que pueden surgir son los siguientes:

- Desacuerdo entre el empresario y el administrador y confusión en el área de producción
- Inconformidad de los clientes- Se incurre en mayores gastos y tiempo para la corrección del error de fabricación
- Mala elaboración de colchones
- limitación y/o recargo de las funciones a realizar.
- Falta de innovación en la producción de los colchones e incremento de ineficiencia de los operarios
- Incendios, hurtos y daños por terrorismo
- Accidentes de trabajo
- Actuar de forma incorrecta al momento de un siniestro

- Los operarios se demoran más de lo necesario para desarrollar una actividad
- La empresa asume de manera económica los errores cometidos en el área de producción
- Paro de la producción
- Daño repetitivo de las máquinas
- Exceso en los costos de producción
- El empresario puede tomar decisiones económicas equivocadas
- Descuido en el mejoramiento de la infraestructura del área de producción

11.2.2.2 Elaboración de la Matriz de Riesgo

Metodología para la Elaboración de la Matriz de Riesgo:

Para la elaboración de la matriz de riesgo, se tomaron los eventos riesgosos a efectos de poder realizar su valoración. Posteriormente, se ubicó una columna indicando si el mecanismo de control que realiza la empresa es eficiente o ineficiente, la probabilidad de ocurrencia (baja, media o alta), la magnitud de impacto (baja, media o alta) y finalmente se desarrolló una estimación del riesgo el cual es coloreado para poder contar con una representación gráfica que en forma visual indique el patrón de riesgo agregado del proyecto.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
RANGO	PROBABILIDAD
1-30	BAJA
31-60	MEDIA
61-100	ALTA
MAGNITUD DE IMPACTO	
RANGO	IMPACTO
1-2	BAJA
3-4	MEDIA
5	ALTA

ESTIMACION DEL IMPACTO	
RIESGO	RECOMENDACIONES
TRIVIAL	No se requiere acción específica si hay riesgos mayores.
TOLERABLE	No se necesita mejorar las medidas de control pero deben considerarse soluciones o mejoras de bajo costo y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es tolerable.
MODERADO	Se deben hacer esfuerzos por reducir el riesgo y en consecuencia debe diseñarse un proyecto de mitigación o control.
IMPORTANTE	En presencia de un riesgo así no debe realizarse ningún trabajo. Este es un riesgo en el que se deben establecer estándares de seguridad o listas de verificación para asegurarse que el riesgo está bajo control antes de iniciar cualquier tarea. Si la tarea o la labor ya se ha iniciado el control o reducción del riesgo debe hacerse cuanto antes.
INTOLERABLE	Si no es posible controlar este riesgo debe suspenderse cualquier operación o debe prohibirse su iniciación.

11.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Al analizar los estados financieros de la empresa Colchones Supersuave correspondientes al año 2007 y 2008 se pueden hacer los siguientes comentarios:

11.3.1 Balance General-Análisis Vertical:

11.3.1.1 Cuenta de Activos: La composición de los activos en el año 2007 y 2008 es la siguiente:

Activos	Año 2007	Año 2008
Activo Corriente	34,20%	38,72%
Activo Fijo	65,80%	61,28%
Total Activo	100,00%	100,00%

11.3.1.1.1 Activo Corriente:

Llama la atención, que la participación de los activos fijos respecto al total de los activos, es de 65,80% en el año 2007 y 61,28% en el año 2008, lo cual permite indicar que existe una concentración exagerada de los mismos, representada no en maquinaria y equipo que mejore las condiciones del área de producción, dado que si se observa existe una disminución de esta cuenta de un año respecto a otro, sino que, por el contrario, ésta encuentra su justificación en el incremento del

valor catastral del predio, el cual tiene una participación del 36,28% en el año 2007 y 38,39% en el año 2008 del total de los activos fijos. Lo anterior permite confirmar que la empresa no está invirtiendo en activos reales ni en tecnología.

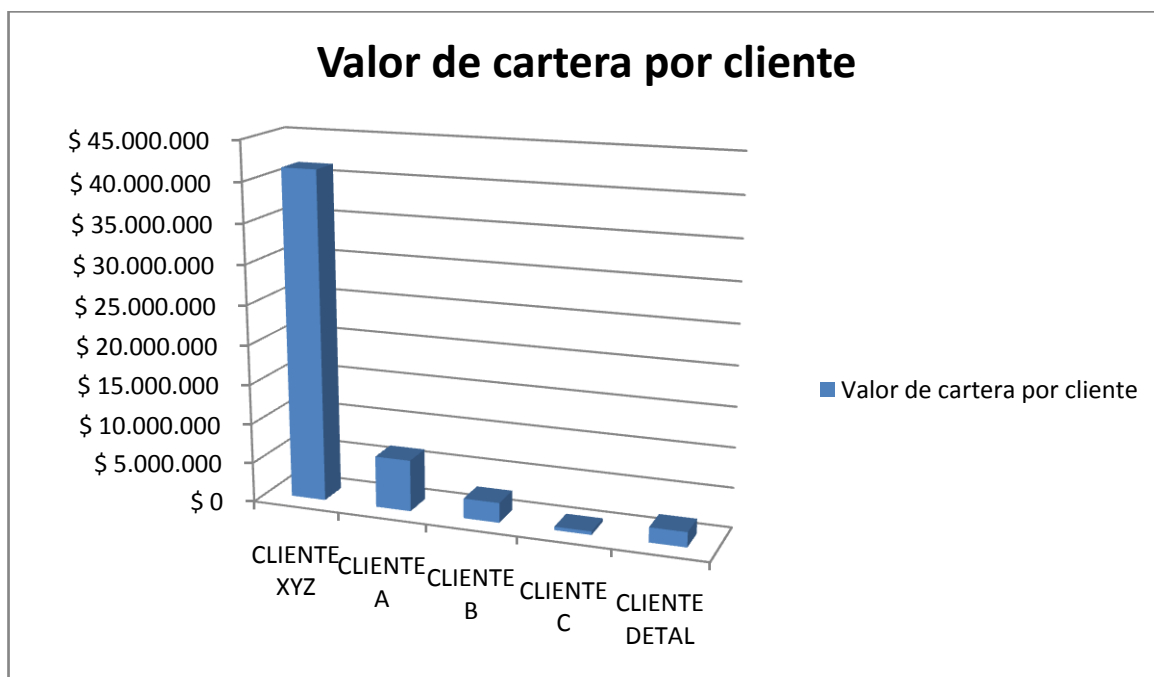
Así mismo, al analizar los rubros de los activos corrientes se encuentra lo siguiente:

Cuenta	Año 2007	Año 2008
Efectivo	33,45%	0,47%
Cuenta corriente	1,01%	10,67%
Cuenta de ahorros	9,20%	1,63%
Clientes	42,69%	49,22%
Inventario	10,58%	38,01%
Anticipos de impuestos	3,06%	
Total Activo Corriente	100,00%	100,00%

CLIENTES:

CLIENTE	VALOR	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
Cliente XYZ	\$41.390.500	78,52%
Cliente A	\$6.488.814	12,31%
Cliente B	\$2.514.000	4,77%

Cliente C	\$434.000	0.82%
Cliente Detal	\$1.886.000	3.58%
TOTAL	\$52.713.314	100%



Se observa, que la cuenta de clientes tiene una participación del 42,69% en el año 2007 y del 49,22% en el año 2008, lo anterior indica que esta cuenta ha presentado un incremento del 6,53% de un año respecto al otro sobre el total de los activos corrientes, esto se ocasionó por el incremento de ventas a crédito, puesto que a finales del año 2.008 la empresa alquilo un local ubicado en el centro de Palmira, así mismo, dicho local se encuentra dentro de la empresa XYZ (llamada así por confidencialidad con la empresa), con la cual se ha realizado un

convenio de ventas. Esta empresa representa para Colchones Supersuave uno de los grandes logros del año 2.008 pues la gran cantidad de ventas a crédito se realizan por dicho establecimiento. Ahora bien, del total de la cartera del año 2.008 la empresa XYZ representa el 78% de las ventas a crédito de Colchones Supersuave. Sin embargo, es importante tener en cuenta que sucedería con Colchones Supersuave si dicho convenio con esta empresa llegara a fracasar, o si esta quedara en quiebra, o además, que esta incumpliera en los periodos de pago establecidos, puesto que estos son dados a sesenta días no solo para la empresa XYZ sino para la mayoría de los clientes. Por lo tanto, y debido al gran impacto negativo que esta situación tendría en la empresa Colchones Supersuave es importante que esta ultima empiece a generar nuevas ideas como la consecución de otro cliente importante, así como buscar y aplicar un nuevo método para la recuperación de cartera, para que no exista concentración de la misma en un solo cliente, sino que se diversifique el riesgo.

Lo anterior, pone en evidencia el riesgo que puede tener la empresa de quedar insolvente y no contar con dinero disponible para el curso de sus actividades diarias, esto se encuentra apoyado en la disminución significativa que tuvo la cuenta de caja, la cual en el año 2007 tuvo una participación del 33,45% y el año 2008 0,47% presentando una disminución de 32,98%.

Por otra parte, pese a que las cuentas por pagar a los proveedores de la empresa Colchones Supersuave se encuentra máximo a noventa días, esta paga de

contado para obtener beneficios como los descuentos comerciales por pronto pago los cuales no son representativos, además de que la mayoría de los clientes le pagan a sesenta días esto evidencia más el riesgo de que la empresa quede insolvente, por lo tanto, se recomienda que los plazos que la empresa establezca a sus clientes sean consecuente con la fecha de pago a los proveedores.

INVENTARIO:

Se observa, una participación del 10,58% en el año 2007 y del 38,10% en el año 2008 respecto al total de los activos corrientes, presentándose un incremento del 27,52% de un año respecto a otro. Lo anterior, se justifica por la apertura de un nuevo punto de venta, el cual maneja como se expuso anteriormente un nivel de ventas mucho más alto que el punto de fábrica, para lo cual el empresario optó por incrementar la compra de materia prima que permitiera cumplir con la demanda no solo de la fábrica sino del nuevo punto de venta. Es importante indicar, que el costo en el cual incurre el empresario por tener este inventario en el nuevo punto de venta es de un millón setecientos veintiséis mil novecientos pesos (\$1.726.900) mensuales, justificables si se tiene en cuenta que la ubicación de este punto es estratégica lo cual permite que nuevos clientes conozcan el producto y lo compre, ampliando así su mercado.

11.3.1.2 Cuentas del Pasivo y Patrimonio

La composición del total del pasivo mas el patrimonio en los años 2007 y 2008 es la siguiente:

Cuenta	Año 2007	Año 2008
Proveedores	11,17%	8,88%
Costos y Gastos por pagar	0,12%	
Impuestos gravámenes y tasas	0,43%	0,71%
Pasivos estimados y provisiones	0,40%	0,34%
Capital Social	32,50%	24,52%
Resultados de ejercicios anteriores	38,59%	37,66%
Resultado del Ejercicio	16,79%	27,90%
Total	100,00%	100,00%
Pasivo+Patrimonio		

11.3.1.2.1 Proveedores Nacionales:

La cuenta de proveedores nacionales, tiene una participación del 11,17% en el año 2007 y del 8,88% en el año 2008 sobre el total del pasivo y del patrimonio. Además se observa que respecto al año anterior, esta cuenta presenta una disminución del 2,29% lo cual se debe a que la empresa durante el año 2008 realizó negociaciones con proveedores que ofrecen productos más económicos, y de la calidad que la empresa desea, es el caso de la tela para la elaboración de los colchones, la cual, además de ser de alta calidad, y menor precio respecto a otros proveedores tiene como valor agregado el logo de Colchones Supersuave bordado lo cual mejora la presentación del producto. En términos económicos, mientras que el proveedor inicial les vendía el metro de tela a \$10.000 pesos el nuevo proveedor cuyas características de la tela responde a las necesidades de la empresa les vende el metro de tela a \$8.500 (valores estimados). Otra razón, por la cual la cuenta de proveedores presenta una disminución frente al año anterior se debe a que en el último año la empresa opto por pagar de contado y en ocasiones antes del plazo establecido para poder ser acreedora a los descuentos otorgados por sus proveedores. Pese a lo anterior, la empresa debe tener en cuenta que mientras ella trata de pagar de contado a sus proveedores a su vez le está otorgando a sus clientes plazos de pago entre treinta y sesenta días, esto sin lugar a dudas puede afectar la disponibilidad de efectivo de la misma (ver rubro de caja). Por lo tanto, se recomienda a la empresa Colchones Supersuave realizar un flujo de caja que le permita analizar mejor la situación planteada inicialmente y

poner en consideración los plazos de pagos de los clientes vs el plazo de pago a los proveedores.

11.3.1.2.2 Resultado Del Ejercicio:

La cuenta de resultado del ejercicio, presenta una participación del 16,79% en el año 2007 y del 27,90% en el año 2008 del total de los pasivo más el patrimonio, observándose un incremento del 11,11% respecto al año anterior. Dicho incremento se debe a la apertura del nuevo punto de venta, el cual como se dijo anteriormente, además de encontrarse en un punto estratégico del centro de Palmira genera un gran número de ventas debido al convenio con la empresa XYZ. Lo anterior, es sin duda un aspecto importante dentro del crecimiento de la empresa Colchones Supersuave durante el año 2008, pero no se debe olvidar las recomendaciones anteriormente dadas en cuanto a la consecución de otro cliente importante para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

11.4 RAZONES FINANCIERAS:

11.4.1 Indicadores de Liquidez

114.1.1 Razón Corriente

La capacidad que tiene Colchones Supersuave para atender los compromisos de corto plazo con los recursos disponibles en el mismo lapso, es favorable, puesto que, por cada peso (\$1.00) que la empresa adeudaba en el año 2008 esta contaba con \$4,04 pesos para responder. Lo anterior es comprensible, puesto que la empresa no poseía ni posee obligaciones financieras con ninguna entidad bancaria, solo se presentan cuentas por pagar con los proveedores como resultado de su actividad diaria. Se debe tener en cuenta, que los rubros con los cuales la empresa podría responder a las obligaciones de corto plazo son los rubros de cuentas por cobrar y el inventario, ya que estas presentan un mayor valor dentro del total de los activos corrientes. Sin embargo, es importante aclarar que los plazos de pago otorgados por la empresa a sus cliente son muy largos, además, que se debe considerar que su cliente principal es la empresa XYZ la cual, si incumple los plazo de pago, afectaría a la empresa puesto que esta no contaría con el dinero para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Por otra parte, es importante destacar que la empresa para responder con dichas obligaciones tiene como opción la venta de su inventario que es otro de los rubros importantes dentro del total de los activos corrientes.

11.4.1.2 Razón Ácida:

La empresa en el año 2008 presenta una prueba acida de 2,50 a un (\$1), lo que quiere decir que por cada peso (\$1,00) que se deba a corto plazo se cuenta para su cancelación con \$2,50 pesos en activos corrientes de fácil realización, sin embargo, se debe considerar que los rubros importantes con los cuales la empresa podría responder a sus obligaciones inmediatas son los de cuentas por cobrar y la cuenta corriente, en caso de pagos inmediatos la empresa debe acudir hacer retiros de su cuenta corriente o puede girar cheques para el pago de las mismas. Si se tiene como opción hacer efectiva la cartera se podrían presentar ciertos inconvenientes con los clientes mayoristas debido a la importancia que estos tienen para la empresa, puesto que no se les podría exigir con anterioridad su pago, dado que con estos se han pactado plazos largos, en comparación con los clientes al detal a los cuales la empresa tendría que recurrir si necesitara pagar sus obligaciones de forma inmediata (estos cuentan con plazos de pago que se realizan de forma quincenal).

11.4.2 Indicador de Endeudamiento

11.4.2.1 Razón de Deuda:

La empresa Colchones Supersuave en el año 2008 presenta un nivel de endeudamiento del 9,93%, este porcentaje indica que, en el aspecto del endeudamiento la empresa está dentro de un campo poco riesgoso a causa de su bajo nivel de deuda, puesto que la participación del propietario dentro de la empresa es de 90,07%. Es importante indicar que este porcentaje hace que la empresa tenga mucha más facilidad al momento de adquirir una obligación financiera o al negociar con un nuevo proveedor. Por lo tanto, la empresa debería aprovechar su bajo nivel de endeudamiento para buscar financiación para el mejoramiento de la infraestructura de su área de producción, la cual es la parte más importante en la generación de ingresos.

11.4.3 Indicadores de Actividad

11.4.3.1 Rotación de Activos:

En el año 2008 la empresa tuvo una rotación de activos de 0,89 veces en el año, es decir, que de cada un peso (\$1,00) invertido en activos totales este generó ventas por 0,89 centavos. De acuerdo a lo anterior, se observa que la empresa

no realizó durante el año inversiones significativas en activos generadores de renta, como es el caso de los activos fijos.

11.4.4 Indicadores de Lucratividad

11.4.4.1 Margen Neto:

La utilidad neta de la empresa en el año 2008 correspondió a un 31% de las ventas en el año. Lo anterior equivale a decir, que cada peso (\$1,00) vendido generó 0,31 centavos de la utilidad neta en el año. Esto se generó, por que la empresa ha sacrificado su margen neto de utilidad para poder mantenerse a la par con la competencia

11.4.4.2 Rendimiento para los Accionistas:

La utilidad neta del año 2008 correspondió a 31% sobre el patrimonio. Quiere decir esto que el dueño de la empresa obtuvo un rendimiento sobre su inversión del 31%. Dicho rendimiento es utilizado por el empresario para aspectos personales pero no para reinvertirlo en la empresa, algo que se ve reflejado en la estructura precaria del área de producción.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas se ven expuestas a gran cantidad de incertidumbres. Normalmente, entre mayores sean los niveles de riesgos a los que se ve expuesta, también percibe mayores beneficios, de lo contrario se haría insostenible. Sin embargo, uno de los problemas más grandes que enfrentan las empresas, en especial Colchones Supersuave, tiene que ver con la identificación de los riesgos a los que está expuesta, ya que en muchas ocasiones, sea por omisión o ignorancia sobre la forma de medirlos, los riesgos no se incluyen dentro de la evaluación correspondiente, lo cual explica en parte los problemas para analizarlos adecuadamente.

La forma de evaluar estos riesgos asociados es normalmente cualitativa, es decir sin contar con valores numéricos exactos que permitan justificar una decisión. Este proceso se valora de acuerdo con su impacto, probabilidad de ocurrencia y las posibles acciones de mitigación. Al final, lo que queda después de tomar una decisión es la situación incierta con la que deben convivir a pesar de utilizar las posibilidades que tienen a mano para mitigar los riesgos.

Para conocer los diversos riesgos a los que está expuesta Colchones Supersuave se realizó un proceso de identificación, valoración y recomendaciones a seguir las cuales serán mencionadas posteriormente, sin embargo no se debe bajar la

guardia en nuevos eventos adversos que puedan poner en riesgo la empresa para lo cual recomendamos lo siguiente:

- Convocar a los colaboradores de la empresa para darles a conocer la importancia de identificar los riesgos antes de que sucedan, así mismo citarlos a reuniones esporádicas con el fin de que faciliten información al administrador acerca de los riesgos que pueden poner en peligro no solo las instalaciones de la organización, sino también los colaboradores de la misma.
- Hacer la presentación del programa de trabajo que se establecerá después de identificar los riesgos, teniendo el cuidado de separar las diferentes fases en orden cronológico, esto es importante para lograr un consenso sobre las fases que se deben adelantar.
- Para cada una de las fases identificadas previamente y utilizando la metodología de lluvia de ideas, deben proceder a la identificación de riesgos, en la que cada colaborador escriba en un papel un riesgo, esto lo deben hacer para obtener una lista exhaustiva de todas las cosas que pudieran salir mal en el plan de trabajo. Recomendamos que lo hagan de forma anónima con el fin de evitar opiniones de los colaboradores más antiguos o influyentes para que no prevalezca sobre las demás.

- Posteriormente, deben valorar los riesgos en forma cualitativa o semicuantitativa, de la forma en que se describió. Con la calificación de los riesgos y su priorización se concertar la atención sobre los más importantes.
- Seguidamente, deben establecer acciones iniciales de mitigación para los riesgos más importantes. Posteriormente, establecer si las estrategias seleccionadas son suficientes y eficientes desde el punto de beneficios y costos.
- Finalmente, se invita a elaborar un informe del ejercicio, el cual debe ser revisado por todos los colaboradores. De este documento se debe dar copia a los responsables de la ejecución de los planes a seguir, quienes deben velar por el cumplimiento de acciones de mitigación previamente definidas.
- Por último, en un espacio de tiempo posterior pueden complementar la información trabajada durante el taller que se llevo a cabo, especialmente para aportar y aclarar aspectos que no pudieron ser definidos con claridad.

Por otra parte, para el análisis de riesgo que se efectuó a la empresa Colchones Supersuave se recomienda:

- Las decisiones que se vayan a llevar a cabo deben ser emanadas por una sola persona ya sea el empresario o la administradora, pero se debe establecer quién será el responsable, preferiblemente la administradora.
- Desde el inicio del proceso de producción en cada una de las áreas, los operarios deben establecer un control de desperfectos, con el fin de que sean corregidos al momento de su elaboración y antes de ser transmitidos a la otra dependencia de producción, esto con el fin de reducir las inconformidades del cliente en cuanto a calidad del producto.
- Realizar instructivos de fabricación de colchones para garantizar que las personas con poca o ninguna experiencia que en algún momento la empresa pueda contratar tengan unos lineamientos de fabricación del producto.
- Determinar de forma clara cuales son realmente los cargos que participan en el área de producción para de esta forma delimitar sus funciones.
- Proporcionar al colaborador capacitación permanente sobre las actividades que desempeña en su respectiva área, la cual debe ser proporcionada por un experto en el proceso de fabricación de colchones, con el fin de buscar el mejoramiento continuo lo cual se verá reflejado en la producción.

- Mejorar la infraestructura de la organización que va desde sistema eléctrico hasta el bodegaje en la materia prima y el producto terminado, dado que la empresa no puede adquirir póliza de seguro porque el riesgo de que suceda diversos eventos es muy elevado, la recomendación es que debe hacer lo antes posible una inversión en su infraestructura.
- Mejorar la infraestructura de la empresa e implantar un sistema de seguridad ocupacional.
- Llevar a cabo simulacros de diversos sucesos que pueden presentarse en un momento determinado, instalar de acuerdo a las recomendación de la ARP señales de evacuación, por ejemplo se detecto que en toda la empresa solo existe un extintor, presentándose la necesidad de que en las otras áreas también lo tenga.
- Documentar las diversas actividades que se llevan a cabo en la elaboración de los colchones, así como el tiempo que se demoran realizándolas. con los resultados obtenidos, determinar de acuerdo a la cantidad de colchones a elaborar el tiempo de entrega de los mismos.

- Exigir a los operarios los documentos de control de imperfectos, y el respectivo seguimiento que se hizo, en caso de que se halla omitido o se halla pasado por alto un imperfecto su costo será asumido por el operario.
- Tener un auxiliar de producción capacitado en todas las áreas de producción, el cual reemplazaría algún operario en el caso de una enfermedad, accidente de trabajo o renuncia. esta persona puede estar vinculada a la empresa realizando oficios varios de manera ocasional.
- Realizar un presupuesto de producción.
- Exigir al contador de la empresa informes mensuales que le permita conocer la situación económica de la empresa, y así se puedan tomar decisiones correctas sobre el rumbo de la misma. además brindar, al profesional contable todas las herramientas necesarias (equipos, información, etc.), para que este pueda presentar a la administración un informe fiel de la situación real de la empresa.
- Una vez el contador público de la empresa expone los informes financieros a la misma el administrador debe tomar la decisión de realizar las inversiones correspondientes en el área de producción, siempre y cuando el monto de la misma sea coherente con la situación real de la empresa reflejada en dichos informes.

Consideramos que nuestro trabajo, cumplió con los objetivos señalados inicialmente, puesto que, a partir del análisis de los factores de riesgo en el área de producción, estamos seguros que la empresa podrá lograr la satisfacción total de sus clientes, así como un posicionamiento y crecimiento en la ciudad de Palmira. Sin embargo, se sugiere que la empresa cumpla con las recomendaciones señaladas anteriormente, las cuales, pueden conllevar a un mejoramiento de la estructura interna de la empresa, por ejemplo, esta debe iniciar estudios de alta relevancia como el de tiempos y movimientos, puesto que este, puede convertirse en la clave para que COLCHONES SUPERSUAVE produzca colchones de manera eficiente, reduciendo tiempo y costos.

Por lo anterior, es importante indicar, que la empresa COLCHONES SUPERSUAVE, debe tener en cuenta que pese a su trayectoria en el mercado debe adoptar medidas, controles y planes de mitigación que le permitan reducir cualquier evento riesgoso que pueda poner a la empresa en situación complejas que no solo afectan su posicionamiento sino también su nivel económico.

GLOSARIO

- **ACTIVIDADES NO RUTINARIAS:** Procedimientos no periódicos y ocasionales, asociadas en su gran mayoría a actividades de apoyo al proceso productivo.
- **ACTIVIDADES RUTINARIAS:** Operaciones de planta y procedimientos normales.
- **AGENTE DE RIESGO:** Persona, cosa o condición con capacidad de generar eventos amenazantes sobre un sistema; pueden ser agentes naturales, tecnológicos o sociales.
- **AMENAZA:** Es la probabilidad de que un evento amenazante pueda ocurrir en unas condiciones específicas de exposición.
- **ANÁLISIS DE RIESGOS:** Es aquella actividad que consiste en establecer el valor o nivel de riesgo, a través de estimar el grado de amenaza (factor de probabilidad) y la consecuencia. También se denomina medición del riesgo.
- **COLABORADORES:** Personas que intervienen con su fuerza de trabajo o a nivel intelectual en la organización.

- **CONSECUENCIA:** Medida absoluta del resultado de un evento; puede ser positiva cuando se trata de oportunidad o negativas cuando se trata de siniestros en cuyo caso mide su resultado en función del deterioro o degradación que los mismos puedan producir sobre un bien, un valor o un interés, tal como valores económicos de pérdida. Las consecuencias expresan el volumen o nivel del beneficio o daño sin indicar la importancia relativa que ellas puedan revestir.
- **CUANTIFICACIÓN DE RIESGO:** Procedimiento para estimar el riesgo utilizando números de referencia que no representan el valor real de los mismos. Los valores utilizados son referencias arbitrarias para comparar entre si los diversos riesgos, y establecer así la gravedad relativa de los mismos. Las estimaciones parten del análisis de información relevante, la experiencia y los conocimientos sobre el asunto de riesgo considerado.
- **ESTIMACIÓN DEL RIESGO:** Está dada de acuerdo con la combinación realizada entre probabilidad y consecuencias.
- **EVALUACIÓN DE RIESGOS:** Es aquella actividad que consiste en comparar el valor medido o estimado en la actividad de análisis de riesgo contra los criterios de aceptabilidad adoptados por la organización.

- **EVENTO:** Incidente o situación que ocurre en determinadas situaciones de tiempo y lugar y puede afectar los objetivos de un sistema. Si la afectación es negativa se denomina siniestro.
- **EVITAR EL RIESGO:** Estrategia de gestión de riesgos consistente en no realizar, sustituir o eliminar la actividad que genere riesgos que se consideren no deben ser manejados o admitidos por la organización. Sustituir una actividad para evitar un riesgo inherente a ella puede dar origen de otros riesgos diferentes asociados a la actividad sustituta.
- **FACTOR DE PROBABILIDAD:** Corresponde a que tan fácil pueda ser que en una actividad típica o similar se pueda presentar un evento indeseado en caso que se den fallas en los controles preventivos establecidos o necesarios, o sea cuando se ha abierto una ventana de oportunidad.
- **FACTOR DE PROBABILIDAD:** Corresponde a que tan fácil puede ser que en una actividad típica o similar pueda presentarse el evento indeseado en caso que se den fallas en los controles preventivos, establecidos o necesarios.
- **FACTOR DE RIESGO:** Se entiende bajo esta denominación, la existencia de elementos, fenómenos, condiciones, circunstancias y acciones humanas, que encierran una capacidad potencial de producir lesiones o daños y cuya

probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación o control del elemento agresivo.

- **FINANCIAR:** Estrategia de administración de riesgos tendiente a proveer de manera real los recursos que permitan recuperar la capacidad financiera de un sistema para enfrentar los impactos y garantizar su operación. Puede ser mediante recursos propios o mediante la transferencia a terceros de las consecuencias económicas.
- **FUENTE:** Se refiere a los procesos, objetos, instrumentos, condiciones físicas o psicológicas donde se originan los diferentes factores de riesgo.
- **HURTO:** Delito consistente en el apoderamiento ilegítimo de una cosa mueble ajena. Si media violencia sobre las cosas, o amenazas o violencia sobre las personas
- **IMPACTO:** Exposición a un riesgo. Grado de sensibilidad de un sistema ante un riesgo, medido en cuanto a la gravedad relativa que puede tener sobre su estabilidad. Numéricamente puede expresarse como el valor relativo (medido en porcentaje) de un riesgo respecto al riesgo máximo posible en el sistema.
- **INCENDIO:** Un fuego fuera de control.

- **INDICADORES DE ACTIVIDAD:** Mide la eficiencia de la utilización de los recursos de la empresa por la cual se constituyen en un importante identificador para evaluar la dirección administrativa.
- **INDICADORES DE LIQUIDEZ:** Son aquellos que permiten medir la posibilidad el valor de una cuenta en dinero efectivo para responder por las exigencias de corto plazo. Los indicadores de liquidez permiten determinar la capacidad de la empresa para asumir el pago de una deuda cuyo vencimiento es menor de un año.
- **INDICADORES DE LUCRATIVIDAD:** Miden el grado de eficiencia que ha demostrado la gerencia en la administración de una compañía estos indicadores son de mucho interés para los dueños y los inversionistas.
- **INDICADORES FINANCIEROS:** Son aquellos que permiten establecer relación entre valores de un mismo informe o entre cifras de estados financieros distintos.
- **MATRIZ DE RIESGO:** Matriz constituida por niveles de amenaza seleccionados en la escala de valoración asignada al sistema y los niveles de consecuencia también asignadas para el sistema. A cada casilla de intercepción le

corresponde un riesgo, cuyo valor es el producto de la amenaza relativa por las consecuencias relativas.

- **MEDIDAS DE CONTROL:** son las medidas de prevención y control que la empresa ha puesto en práctica bien sea en la fuente, en el medio, en el receptor o personas y en el método. De las medidas de control depende la probabilidad de ocurrencia del evento.
- **MEDIDAS DE PREVENCIÓN.** Son las medidas tendientes a reducir las consecuencias que pueden provocar un evento indeseado, reduciendo por lo tanto la exposición y/o la probabilidad de ocurrencia. Esto siempre se ejecutan antes de la ocurrencia del riesgo.
- **MITIGACIÓN:** Medida de intervención del riesgo de carácter físico y/o estructural tendientes a contrarrestar sus consecuencias y efectos críticos asociados. De manera genérica se asigna esta denominación a las medidas de carácter operativo para reducción del riesgo.
- **NORMALIZACIÓN VERTICAL:** Es aquella que facilita distinguir aquellas cuentas que merecen un análisis adicional en razón a su importancia en la composición del grupo de cuentas al que pertenecen.

- **ORGANIZACIÓN:** Empresa, firma, compañía o asociación, u otra entidad legal (persona jurídica), ya sea constituida o no, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.
- **PARO:** Interrupción de las actividades de un grupo de personas, por fuera de los alcances establecidos por la ley generando medidas de hecho que afectan el funcionamiento del sistema.
- **PERDIDA:** Cualquier deterioro, daño o degradación que se pueda generar sobre una persona, un bien un interés específico, tal como víctimas, pérdidas económicas, afectación operacional, daño a la imagen o buen nombre.
- **PÓLIZA DE SEGUROS:** Contrato por escrito entre el asegurado y una compañía de seguros que promete pagar todo o parte de una pérdida. Es el documento mediante el cual se perfecciona y prueba el contrato de seguros.
- **PREVENIR:** Estrategia en la administración de riesgos consistente en actuar sobre las acciones y/o las condiciones inseguras, para disminuir la probabilidad y/o exposición a un evento amenazante.
- **PROBABILIDAD:** es la posibilidad de que la exposición al factor de riesgo en el tiempo genere las consecuencias no deseadas; dicha probabilidad está

directamente relacionada con los controles que la empresa haya establecido para minimizar o eliminar el riesgo.

- **PROTEGER:** Estrategia en la administración de riesgos consistente en actuar contra el siniestro o contra sus consecuencias, con el fin de limitar sus efectos.
- **RECOMENDACIONES:** Se establecen de acuerdo con el grado de riesgo identificado.
- **RIESGO DEL NEGOCIO:** Aquel relacionado de manera directa con las variables internas o externas que determinan la existencia misma del negocio tal como condiciones del mercado, tasa de cambio, crédito, legislación, gobierno, etc.
- **RIESGO FINANCIERO:** Aquellos riesgos asociados con la probabilidad de pérdida o afectación al capital financiero de una organización, tal como la probabilidad de no recuperar una acreencia.
- **RIESGO:** es la probabilidad de ocurrencia de un evento que trae consecuencias desagradables o negativas para la integridad del trabajador y/o la empresa, así como para los materiales, equipos y el ambiente.

- **SINIESTRO:** Es todo evento repentino, no planeado, que pueda tener consecuencias negativas sobre el sistema (daños, lecciones, perdidas, etc). Es el suceso incierto cuya ocurrencia da lugar a la realización del riesgo asegurado y origina la obligación condicional del asegurador.
- **TAREA:** Una porción de trabajo específica dentro de una ocupación consistente en una secuencia definida de pasos y cuya ejecución sea susceptible de ser estandarizada mediante procedimientos o prácticas.
- **TIEMPO DE EXPOSICIÓN:** cuantifica el tiempo real o promedio durante el cual la población está en contacto con el factor de riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

ICONTEC, Manual Directrices de Gestión de Riesgo, Estándar New Zelanda, Australia 2007.

ANTHONY Robert, GOVIADARAJAN Vijar, Sistema de Control de Gestión, McGraw-Hill, Décima Edición.

ANAYA Héctor Ortiz, Análisis financiero aplicado. Divini Editorial Ltda. Décima Edición. Enero 1998,

Emergency Risk Management, Applications' Guide, Emergency Management Australia, 2000.

Introduction to Corporate Governance, Santandars Australia.

NTC-ISO 14000, Sistema de Gestión Ambiental. Directrices Generales en Principios, Sistemas y Técnicas de Apoyo.

ISO/IEC GUIDE 2:2004, Standardization and Related activities. General Vocabulary. HB 436, Risk Management Guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004.

ANEXOS

**ANEXO A
FORMATO DE CARGO**

Nombre del trabajador: _____
Nombre del puesto de trabajo: _____
Departamento: _____
Jornada de trabajo: _____
Horario de alimentación: _____
Horario de descanso: _____
Jefe inmediato superior: _____

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

¿Qué hace? (Descripción de Funciones)

¿Cómo lo hace? (Técnica para trabajar)

¿Para qué lo hace?

¿Cada cuanto lo hace?

EXPERIENCIA

Años de experiencia del trabajador_____

Considera necesaria la experiencia para el respectivo cargo?

Conocimientos esenciales necesarios:

OTROS PLANTEAMIENTOS

¿Trabaja bajo presión? Si__ No__

¿En qué casos trabaja bajo presión?

¿Conoce plenamente las maquinas que utiliza? Si___ No___

¿Sabe con qué periodicidad debe hacerse el mantenimiento de dicha máquina?
Si___ No___

¿Si la máquina que usted opera falla, ¿Conoce otra máquina que la pueda
sustituir y donde se puede conseguir? Si___ No___

¿Conoce todo el proceso para la elaboración de un Colchón? Si___ No___

¿Conoce la materia prima que usted manipula?. Si___ No___

¿Podría recomendar una mejor materia prima a la empresa para mejorar la calidad
del producto? ¿Cuál?

ANEXO B
CUESTIONARIO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL EN
EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
COLCHONES SUPERSUAVE

Nombre del trabajador: _____
Nombre del puesto de trabajo: _____
Departamento: _____
Jornada de trabajo: _____
Horario de alimentación: _____
Horario de descanso: _____
Jefe inmediato superior: _____

CONDICIONES GENERALES

Los empleados reducen el número de riesgo ocupacional en los sitios de trabajo:

- Utilizan efectivamente los equipos y materiales; si ____ no ____
- El empleador le informa sobre sus derechos y deberes; si ____ no ____
- El empleador le ofrece conferencias, adiestramientos y asesoramiento técnico;
Si ____ no ____
- Se fomenta el esfuerzo cooperativo entre el empleador y el empleado; si ____
No ____

Al verificar el área de trabajo:

- Todo está debidamente organizado; si ____ no ____
- Se muestra desorden; si ____ no ____
- Hay poca o ninguna organización; si ____ no ____

Los empleados cuentan con materiales de seguridad:

- Guantes; si ____ no ____

- Mascarillas; si ____ no ____
- Faja protectora; si ____ no ____
- Bolsas de Basura; si ____ no ____
- Extintores de incendio; si ____ no ____
- Mangueras; si ____ no ____
- Otros. ¿Cuáles? _____
- Se han practicado simulacros de diversos desastres; si ____ no ____,
¿cuáles? _____

CONDICIONES DE TRABAJO:

¿Se presenta algún tipo de riesgo durante el desempeño del cargo? Si ____ No ____
Cuál?

Describe las condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo
(iluminación, ruidos, ventilación, temperatura, piso adecuado, etc.)

Indique la posición corporal en la que desarrolla el cargo y porqué

Describa las actividades que demandan un mayor esfuerzo mental, visual y/o auditivo

A continuación indique Si ó No:

- Cumple con las normas de higiene, seguridad y bienestar; si ____ no ____
- Le informa a la administradora cualquier condición de peligro que puede causar un accidente; si ____ no ____
- Mantiene el área de trabajo limpia y ordenada y los pasillos despejados; si ____ no ____
- Apaga las luces y equipos cuando se retira de su lugar de trabajo; si ____
No ____
- Verifica constantemente el correcto acomodo de las mercancías, arrumaje y apilamiento; si ____ no ____
- Si opera maquinaria y equipo, ¿está capacitado para usarla? Si ____ No ____
- Si no opera maquinaria, ¿mantiene distancias prudentes cuando estas están operando? Si ____ No ____
- Excede la capacidad de los equipos; si ____ no ____

- Usa implementos de seguridad establecidos; si ____ no ____
- Hay una señalización clara al interior de la empresa, compuesta de letreros visibles y mensajes preventivos y señalización de áreas comprensibles; si ____ no ____
- Si existe dicha señalización, ¿la cumple o sigue? Si ____ No ____
- Restringe el ingreso al área de trabajo de personal no autorizado; Si ____ No ____
- Denuncia cualquier maniobra peligrosa que haya sido observada; si ____ No ____
- Está capacitado en medidas de prevención y control de incendios; si ____ No ____
- Está prohibido el encendido de cigarrillos o fósforos en instalaciones de la empresa; si ____ no ____
- Elimina periódicamente los residuos de basura en las áreas de trabajo; si ____ no ____
- Las válvulas, interruptores, cajas de fusibles, tomas de agua, etc., quedan visibles y libres de obstáculos; si ____ no ____
- Hay huecos no cubiertos; si ____ no ____
- Hay cables eléctricos sin proteger, obstáculos, inclinaciones u otras, que pueden afectar sus actividades diarias; si ____ no ____

- Come, bebe y/o fuma en las áreas de almacenamiento; si ____ no ____
- Su vestimenta es adecuada para el desarrollo del cargo; si ____ no ____
- Usa joyas u otros implementos que afecten el desarrollo de sus actividades; si ____ no ____

OBSERVACIONES GENERALES

Nombre del Analista

Observaciones analista:

[illegible]

Nombre del Entrevistado

Observaciones entrevistado:

ANEXO C
COLCHONES SUPERSUAVE
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 2007-2008
ANALISIS VERTICAL

	AÑO 2007	ANÁLISIS VERTICAL (%)	AÑO 2008	ANALISIS VERTICAL (%)
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE	\$ 23.862.667,97		\$ 500.000,00	
Caja	23.862.667,97	11,44	500.000,00	0,18
BANCO	\$ 722.938,45		\$ 11.423.122,95	4,13
Banco Colpatría	703.930,06	0,34	6.799.886,18	2,46
Banco Caja Social	19.008,39	0,01	4.623.236,77	1,67
CUENTA DE AHORROS	\$ 6.566.791,38		\$ 1.744.395,72	
Banco Conavi	6.566.791,38	3,15	1.744.395,72	0,63
CUENTAS POR COBRAR	\$ 32.645.080,00		\$ 52.713.314,00	
Cientes	30.458.877,00	14,60	52.713.314,00	19,06
Anticipo de impuestos	2.186.203,00	1,05		
INVENTARIO	\$ 7.546.886,00		\$ 40.708.511,78	
Fabricación de Mercancia	7.546.886,00	3,62	40.708.511,78	14,72
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 71.344.363,80	34,20	\$ 107.089.344,45	38,72
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 137.260.909,37	65,80	\$ 169.492.234,00	61,28
Predio	75.701.000,00	36,29	106.179.000,00	38,39
Maquinaria y Equipo	25.510.000,00	12,23	28.001.734,00	10,12
Muebles y Enseres	585.000,00	0,28	1.257.655,00	0,45
Equipo de Computación y Comunicación	4.312.207,00	2,07	4.603.845,00	1,66
Vehículo	34.000.000,00	16,30	34.000.000,00	12,29
Depreciación Acumulada	(2.847.297,63)	(1,36)	(4.550.000,00)	(1,65)
TOTAL ACTIVO	\$ 208.605.273,17	100,00	\$ 276.581.578,45	100,00
PASIVO				
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 23.297.346,50		\$ 24.565.471,00	
Proveedores nacionales	23.297.346,50	11,17	24.565.471,00	8,88
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 245.581,60			
Retenciones y aportes de nomina	245.581,60	0,12		
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 904.726,00	0,43	\$ 1.960.979,00	0,71
Impuesto sobre las Ventas (IVA)	738.972,00	0,35	1.732.732,00	0,63
Industria y Comercio	165.754,00	0,08	228.247,00	0,08
PASIVOS CORRIENTES	\$ 24.447.654,10		\$ 26.526.450,00	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 825.189,00		\$ 928.426,00	
Obligaciones Laborales	825.189,00	0,40	928.426,00	0,34
TOTAL PASIVO	\$ 25.272.843,10		\$ 27.454.876,00	
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL				
Capital social	67.806.000,00	32,50	67.806.000,00	24,52
Resultados de Ejercicios Anteriores	80.499.675,06	38,59	104.150.667,65	37,66
Resultados del Ejercicio	35.026.755,01	16,79	77.170.034,80	27,90
TOTAL PATRIMONIO	\$ 183.332.430,07		\$ 249.126.702,45	
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 208.605.273,17	100,00%	\$ 276.581.578,45	100,00%

ANEXO D
COLCHONES SUPERSUAVE
ESTADO DE RESULTADOS
A DICIEMBRE 31 2207-2008
ANALISIS VERTICAL

	AÑO 2007	ANÁLISIS VERTICAL (%)	AÑO 2008	ANALISIS VERTICAL (%)
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS	\$ 167.589.352,00		245.325.389,00	
Operacionales	167.589.352,00		245.325.389,00	
OTROS INGRESOS	\$ 2.277.685,43		1.982.208,00	
No Operacionales	2.277.685,43		1.982.208,00	
TOTAL INGRESOS	\$ 169.867.037,43	100,00	247.307.597,00	100,00
COSTO DE VENTAS	\$ 114.136.223,00		139.508.697,00	
Compra de Mercancia para la Venta	114.136.223,00	67,19	139.508.697,00	56,41
RESULTADO BRUTO EN VENTAS	\$ 55.730.814,43	32,81	107.798.900,00	43,59
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS				
PERSONAL	\$ 9.952.767,18		\$ 11.110.860,00	
Prestación de Servicios	9.952.767,18	5,86	11.110.860,00	4,49
IMPUESTOS	\$ 1.217.139,94	0,72	\$ 1.417.691,20	0,57
Industria y Comercio	769.754,00	0,45	865.441,00	0,35
Gravamen Movimiento Financiero	447.385,94	0,26	552.250,20	0,22
ARRENDAMIENTOS	\$ 3.409.092,00		\$ 4.772.730,00	
Arrendamientos	3.409.092,00	2,01	4.772.730,00	1,93
SERVICIOS	\$ 4.121.043,00	2,43	\$ 9.880.598,00	4,00
Acueducto y Alcantarillado	504.877,00	0,30	447.790,00	0,18
Energía Eléctrica	834.865,00	0,49	1.959.780,00	0,79
Publicidad y Propaganda	1.344.316,50	0,79	4.598.811,00	1,86
Teléfono	1.392.900,50	0,82	2.874.217,00	1,16
Otros	44.084,00	0,03		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			\$ 410.890,00	
Flota y Equipo de Transporte-Maquinaria y Equipo			410.890,00	0,17
GASTO LEGALES	\$ 18.000,00			
Registro Mercantil	18.000	0,01		
DIVERSOS	\$ 1.357.064,72	0,80	\$ 3.036.096,00	1,23
Libros, suscripciones			429.670,00	0,17
Útiles, papelería, fotocopias	560.782	0,33	353.956,00	0,14
Elementos de Aseo y Cafetería	29.069	0,02	113.330,00	0,05
Otros	767.214	0,45		
Combustibles, lubricantes y peajes			2.114.140,00	0,85
Fletes			25.000,00	0,01
GASTOS FINANCIEROS	\$ 628.952,58			
Otros Gastos	628.953	0,37		
TOTAL GASTOS	\$ 20.704.059,42	12,19	30.628.865,20	12,38
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	\$ 35.026.755,01	20,62	77.170.034,80	31,20

ANEXO E
COLCHONES SUPERSUAVE
INDICADORES FINANCIEROS
AÑO 2008

RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	\$	107.089.344,45	=	4,04
	PASIVO CORRIENTE	\$	26.526.450,00		
RAZON ACIDA	ACT CORR - INVENTARIO	\$	66.380.832,72	=	2,50
	PASIVO CORRIENTE	\$	26.526.450,00		
RAZON DEUDA	PASIVO TOTAL	\$	27.454.876,00	=	9,93
	ACTIVO TOTAL	\$	276.581.578,45		
ROTACION DE INVENTARIOS	INVENTARIOS X 360	\$	40.708.511,78	=	0,29
	COSTO DE VENTAS		139508697		
ROTACION DEL ACTIVO	INGRESOS POR VENTAS	\$	245.325.389,00	=	0,89
	ACTIVO TOTAL	\$	276.581.578,45		
MARGEN NETO	UTILIDAD DEL EJERCICIO		77.170.034,80	=	0,31
	INGRESO POR VENTAS		245.325.389,00		
RENDIMIENTO PARA LOS ACCIONISTAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO		77.170.034,80	=	0,31
	PATRIMONIO	\$	249.126.702,45		

