

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ARTESANÍAS AUTÉNTICAS
COLOMBIANAS**

MILENA MORENO SUAREZ

JORGE A. MORENO DURAN



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2014**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ARTESANÍAS AUTÉNTICAS COLOMBIANAS

MILENA MORENO SUAREZ

JORGE A. MORENO DURAN

Monografía de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2014**

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios quien me iluminó en todo momento.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de vida.

A todas las personas que me acompañaron durante este proceso de formación y aprendizaje.

MILENA MORENO SUAREZ

JORGE A. MORENO DURAN

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por el privilegio del don de la vida y la sabiduría que me ha dado día a día

A los profesores, por compartir sus conocimientos durante nuestra formación

A los familiares y amigos por el apoyo constante en las etapas importantes de mi vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES DE LA MONOGRAFÍA	16
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo General.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	25
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	25
3.2 CENTRO DE INFORMACIÓN ARTESANÍAS AUTÉNTICAS COLOMBIANAS	26
3.3 ORGANIGRAMA DE ARTESANÍAS AUTÉNTICAS COLOMBIANAS.....	26
3.4 PRODUCTOS.....	27
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	29
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	29
4.2 MISIÓN.....	30
4.3 VISIÓN	31
4.4 VALORES	32

5. DIAGNOSTICO DE ARTESANÍAS AUTÉNTICAS COLOMBIANAS	33
5.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	33
5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO POAM	40
5.3 MATRIZ FODA	47
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	50
6.1 INDICADORES DE GESTIÓN.....	57
7. CONCLUSIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis FODA	22
Tabla 2. Elementos de la misión Artesanías Autenticas Colombianas	31
Tabla 3. Matriz Axiológica de valores.....	33
Tabla 4. Factor directivo matriz PCI	35
Tabla 5. Factor competitivo matriz PCI	36
Tabla 6. Factor de talento humano matriz PCI.....	37
Tabla 7. Factor tecnológico matriz PCI	38
Tabla 8. Factor financiero matriz PCI.....	39
Tabla 9. Factor económico POAM	42
Tabla 10. Factor social POAM	44
Tabla 11. Factor tecnológico POAM	44
Tabla 12. Factor geográfico POAM.....	45
Tabla 13. Factor Político POAM.....	46
Tabla 14. Matriz FODA	48
Tabla 15. Estrategia matriz FODA	49
Tabla 16. Plan de acción Artesanías Autenticas Colombianas	54
Tabla 17. Indicadores de gestión de Artesanías Autenticas Colombianas	58

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Etapas de la planeación estratégica	21
Figura 2. Organigrama de Artesanías Auténticas Colombianas	27
Figura 3. Productos de Artesanías Auténticas Colombianas.....	28

RESUMEN

Título: Planeación Estratégica Para Artesanías Auténticas Colombianas

Autores: Milena Moreno Suarez, Jorge A. Moreno Duran

Palabras Claves: Planeación Estratégica, Artesanías, Direccionamiento estratégico

Hoy por hoy, el desafío principal que enfrentan todas las empresas es el mejoramiento continuo. El objetivo de los planes estratégicos es la combinación de movimientos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr las metas de la organización.

En este estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual de “Artesanías Auténticas Colombianas”, lo que arrojó como resultado la elaboración de un plan estratégico para la empresa con el propósito de contribuir al mejoramiento de su posición competitiva.

Esta propuesta de planeación estratégica incluye el direccionamiento estratégico en términos de misión, visión, objetivos, valores y estrategias, así mismo, la formulación de los indicadores de gestión que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa objeto de estudio.

ABSTRACT

Title: Strategic Planning For Artesanías Autenticas Colombianas

Author: Milena Moreno Suarez, Jorge Moreno

Keywords: Strategic Planning, Crafts, Strategic Management

Actually, the main challenge that all the companies face is the continuous improvement. The objective of the strategic plans is the combination of movements and focuses of the business that the administrators use to satisfy the clients, to compete successfully and to achieve the goals of the organization.

In this study was carried out a diagnosis of the current situation of the "Artesanías Autenticas Colombianas", which yielded results in the development of a strategic plan for the company with the purpose of contributing to the improvement of their competitive position.

This proposal of strategic administration includes the strategic direction in terms of mission, vision, objectives, values and strategies; Likewise, the development of performance indicators to ensure compliance with the objectives and goals of the company under study.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es considerada como el eje rector para lograr un nivel de competencia en un mercado altamente globalizado, se encarga de establecer los anhelos y deseos más altos de la empresa, determina la función de la misma y el impacto en la sociedad, objetivos de carácter general y específico, actividades, medios y formas para poder alcanzar dichos objetivos, así como un análisis interno y externo de la empresa.

Si bien la planeación estratégica es desarrollada por los altos directivos de una empresa, algunos elementos de esta indican que debe tomarse en cuenta a los empleados; para que en conjunto puedan establecer objetivos concretos y comunes.

De esta forma se logra adquirir mayor confianza entre todos los elementos de la empresa y unidos por un bien común pueden hacerle frente a las adversidades y situaciones que se le presenten en un futuro.

Mediante el análisis de la situación interno/externo se comparó la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analizó la transmisión de información dentro de la organización, que permitió efectuar un diagnóstico.

Para tal efecto, se definió un plan estratégico en términos de misión, visión, objetivos y valores, con el propósito de encaminar la empresa hacia un mejoramiento continuo.

Además, la planeación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Así mismo, se formularon las estrategias de acuerdo con David Fred, que se hicieron necesarias de acuerdo al análisis interno / externo lo cual vinculó la productividad con la capacidad de estimular a las personas hacia el trabajo para alcanzar las metas por medio del compromiso y cumplimiento.

Finalmente se definieron los indicadores de gestión que permitirán medir la eficacia de cada una de las estrategias establecidas en el plan estratégico de Artesanías Auténticas Colombianas.

1. GENERALIDADES DE LA MONOGRAFÍA

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Formular la Planeación estratégica de “Artesanías Auténticas Colombianas” con el propósito de contribuir al mejoramiento de su posición competitiva.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la empresa objeto de estudio con el propósito de identificar las brechas existentes en su desempeño organizacional.
- Definir el direccionamiento estratégico en términos de misión, visión, objetivos y valores para Artesanías Auténticas Colombianas.
- Establecer las estrategias que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y ejecutar el plan de acción de la empresa objeto de estudio.
- Definir los indicadores de gestión pertinentes que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones establecidas de Artesanías Auténticas Colombianas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica ha resultado un instrumento valioso dentro del repertorio de las empresas exitosas. En el camino de los negocios se corren muchos riesgos, pero también se pueden cosechar recompensas mucho mayores si se cuenta con una excelente gestión.

Es así, que la planificación estratégica es de vital importancia para las empresas, ya que esta une las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Es por ello que un plan estratégico es un mapa de ruta para la organización en el cual se incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, encontrando allí la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Esto permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir las metas¹.

De acuerdo con lo anterior, aspectos como la competencia creciente, la decisión de las organizaciones para conquistar nuevos mercados, permanecer en ellos y alcanzar un alto nivel de posicionamiento, hace necesario contar con herramientas que contribuyan a enfrentar los grandes retos y oportunidades que se presentan en el mercado, anticiparse a los cambios del entorno y tener una capacidad de respuesta eficiente ante ellos; es por ello que se justifica este trabajo, ya que, se propone realizar una planeación estratégica para Artesanías Auténticas Colombianas y con ello contribuir a su competitividad.

¹ CRHIST, Kathryn. Importancia de la planeación estratégica en las empresas. E How en español. [disponible en línea]< http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/>

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, el sector Comercio, Industria y Turismo para el año 2014 definió un esquema para su Planeación Estratégica Sectorial 2014 basado en cuatro ejes: Internacionalización de la Economía; Consolidación de la Política Industrial Moderna; Colombia destino Turístico de Clase Mundial y Gestión Administrativa e Institucional².

Uno de los cuatro ejes puede aprovecharse en el sector artesanal, la Internacionalización de la Economía, cuyo objetivo es aumentar y diversificar el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa. Este apoyo por parte del gobierno nacional implica profundos cambios en las empresas de artesanías porque se requiere una organización sólida y con mucha visión para el mercado nacional e internacional.

La artesanía es una actividad que cada día se conecta más con el mundo, formando redes con el fin de consolidar procesos y aumentar la capacidad de respuesta para participar en mejores condiciones y con un volumen importante, en un mercado global. Las ventajas competitivas que dan posicionamiento y reconocimiento a los productos artesanales se resumen en diseños exclusivos, calidad de los productos, el tiempo de entrega y el precio³.

Siendo una empresa relativamente nueva, Artesanías Auténticas de Colombia, tiene falencias al momento de operar, ya que no cuenta con un direccionamiento estratégico que le ayude a alcanzar sus objetivos, tiene un desconocimiento de la

² MINCIT. Planeación estratégica sectorial 2011 - 2014. Agosto, 2014. [Disponible en línea] <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=27>>

³ CYTED. Caracterización del sector artesanal latinoamericano. Diciembre, 2011. [Disponible en línea] <http://www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_7_Libro_digital_Caracterizacion_del_Sector_Artesanal_Latinoam.pdf>

importancia socioeconómica y cultural del sector artesanal, presenta baja capacidad de respuesta a pedidos de gran volumen, existen dificultades en la comercialización y además, se enfrenta a una abundancia de productos industriales similares a menor precio.

Ante tales retos, el gerente de Artesanías Auténticas de Colombia considera que la planeación estratégica es una herramienta para afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía mediante el control relativo sobre los cambios rápidos en aspectos que no son controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante⁴.

⁴ LOZANO, Arvey. La planificación estratégica. Septiembre, 2002. [Disponible en línea] <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>>

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con lo que dice Kotler, la planeación estratégica no es más que otra cosa que prever futuras situaciones y que puede hacerse en esos casos, es decir el proceso de determinar las metas de la planeación estratégica.⁵

La Planeación estratégica con lleva hacer conciencia a todas las empresas del entorno cambiante del mercado como lo son los gustos y preferencias de los clientes, nuevos productos, calidad y la globalización entre otros, lo cual implica que no basta con determinar objetivos y metas, sino también el proceso de determinar cómo puede hacer el mejor uso posible de los recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.)⁶, para lograr lo planteado.

2.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación en la Figura 1, se muestra el esquema desarrollado por David Garvín, un reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica⁷.

⁵ KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Planeación estratégica. Octava edición. Pearson Educación. 2012.

⁶ Planeación estratégica. De Gerencie .com. [Disponible en línea]<http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica>

⁷ RUIZ, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica. IPADE Business School. Universidad panamericana. [Disponible en línea] < <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>>

Figura 1. Etapas de la planeación estratégica



Fuente: IPADE Business School. Universidad panamericana. [Disponible en línea] <<http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>>

➤ **Análisis del entorno:** En este análisis se realiza un diagnóstico de la compañía, a nivel interno para reconocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar al mismo tiempo fortalezas y debilidades que permitan generar estrategias para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades; a nivel externo permite identificar y evaluar los cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa de forma macro y micro que están más allá de su control, este análisis pretende detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, al igual que el análisis interno este permite formular estrategias le permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o en todo caso reducir los efectos⁸.

Una herramienta que ayuda entender mejor el análisis diagnóstico de la organización es el análisis DOFA o también llamado FODA el cual quiere decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas⁹, este análisis es importante ya que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

⁸ KUME, Arturo. Análisis externo: oportunidades y amenaza. CreceNegocios. Junio. 2014. [Disponible en línea] <<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-opportunidades-y-amenazas/>>

⁹ Matriz DOFA. [Disponible en línea] <<http://dofamatriz.blogspot.com/>>

Tabla 1. Análisis FODA

Análisis FODA		
	Interno	Externo
Positivo	Fortaleza	Oportunidades
Negativo	Debilidades	Amenazas

Para realizar el análisis FODA es importante utilizar dos herramientas, ya que de esta forma se permite efectuar un diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan la operación corporativa¹⁰.

- Perfil de capacidad interna (PCI): este perfil sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía.
 - Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM): Mediante este perfil se realiza un análisis con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo para la organización.
- **La formulación:** En esta etapa se hace referencia a la empresa, está definida por la misión (razón de ser), la visión (cómo se ve en un futuro cercano, en 5 o 10 años) y los valores (las creencias y la cultura de la empresa), de acuerdo con ellos, se tendrá un contexto, desde el cual se podrán formular las estrategias de la empresa.

Para la construcción de la misión se debe tener en cuenta 9 características o elementos:¹¹

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Diciembre, 2003.

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercado: ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a sus preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Por otra parte, es importante al momento de hablar de valores corporativos tener en cuenta para la elaboración la Matriz Axiológica de Valores¹², basada en la ordenación rectangular de los valores vs grupos de referencias, este análisis calcula el grado de incidencia del valor propuesto con cada grupo teniendo en cuenta la numeración de 0 a 5 donde 0 no corresponde, 1 corresponde en menor grado y 5 corresponde en mayor grado.

¹² AGUDELO G, Jorge. Administración Estratégica De Mercadeo. Documento con fines académicos. Matriz Axiológica.[En Línea]< <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>>

➤ **La Programación:** En esta etapa se establecen las estrategias que permitan alcanzar a la empresa el cumplimiento de los objetivos propuestos y ejecutar el plan de acción, en este plan se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias¹³.

• **La Ejecución:** Finalmente en esta etapa se lleva a cabo el plan de acción, implementando las tareas, coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento, en donde dicho seguimiento se realizara a través de indicadores de gestión pertinentes que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones establecidas y de esta forma tomar medidas preventivas y correctivas.

¹³ CARRETO, Julio. Etapas de la planeación estratégica. [Disponible en línea]< <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>>

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Artesanías Auténticas Colombianas, nació en el año 2012, es una empresa comercializadora de carácter privado, legalmente constituida ante la cámara de comercio de Bucaramanga, y adscrita al Ministerio de Industria y Comercio, se encuentra ubicada en la carrera 33 # 47-44 local 147 Centro Comercial Altamonte - Barrio cabecera – Bucaramanga – Colombia; a partir del mes de agosto de 2014 se inauguró un punto de venta (burbuja) en Barrancabermeja en el primer piso del Centro Comercial San Silvestre.

Esta empresa nace con el fin de resaltar una “tradición hecha a mano” de origen colombiano, dar a conocer las artesanías wayuu, artesanías arhuacas y artesanías cañaflecha entre otras. Principalmente se promueven las artesanías de las etnias de la cultura costeña, y que son representativas no solo en Colombia sino a nivel internacional, resaltando valores como la creatividad, imaginación, compromiso, responsabilidad y respeto, talentos que los caracterizan y representan con la elaboración de sus productos, hechos con las manos de los compatriotas colombianos, en especial las mujeres de las etnia indígenas de territorio de Colombia quienes con sus laboriosas manos elaboran mochilas, sombreros, bolsos, llaveros, billeteras, aretes, manillas, collares, y demás artesanías y accesorios.

Artesanías Auténticas Colombianas contribuye al progreso del sector artesanal mediante el desarrollo de diferentes productos étnicos y la capacitación del recurso

humano para la fabricación de la misma e impulsando la comercialización de artesanías colombianas.

El objetivo de Artesanías Auténticas Colombianas es promover la cultura de la tierra colombiana como una expresión folclórica que evoca a los antepasados, por eso se conserva técnicas y materiales 100% naturales y que cumplen con estándares de calidad nacional.

3.2 CENTRO DE INFORMACIÓN ARTESANÍAS AUTÉNTICAS COLOMBIANAS

Para mayor información puede contactarse desde cualquier lugar a los siguientes números de celular 300 206 9573 - 310 608 1180 - 317 492 2296 - 311 212 7263 o a un número fijo en Bucaramanga al 6326860, también puede escribir a mochilasysombreros@gmail.com o para obtener información más detallada puede ingresar al página web www.artesantiasautenticas.com.

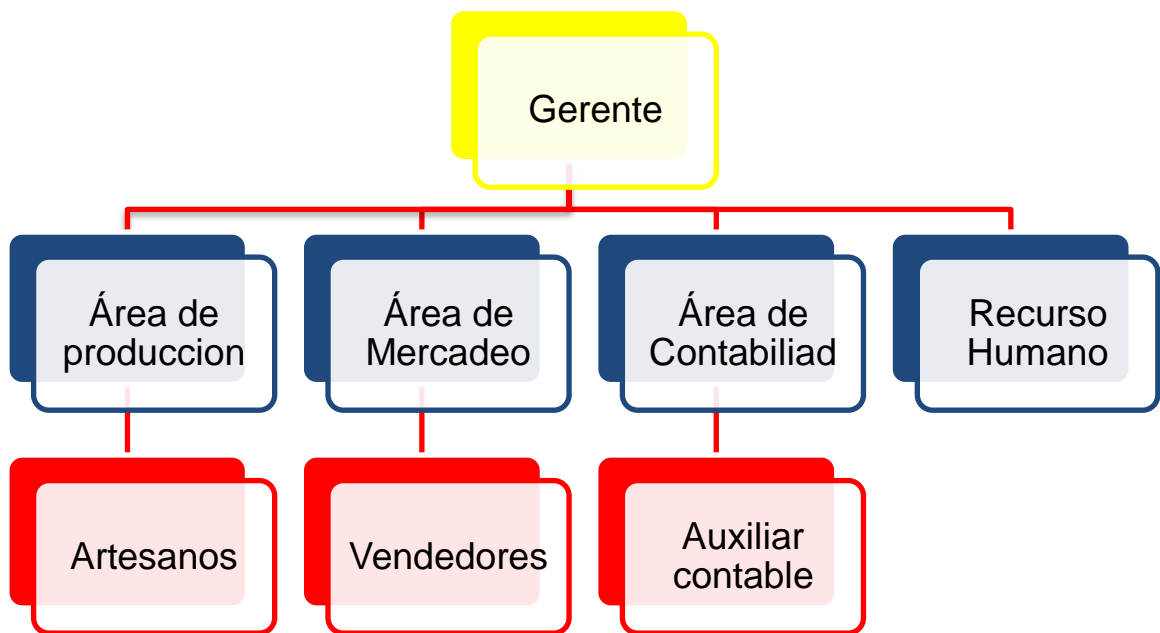
3.3 ORGANIGRAMA DE ARTESANÍAS AUTÉNTICAS COLOMBIANAS

La estructura organizacional de Artesanías Auténticas Colombianas se basa en dos principios básicos: Simple y eficiente (ver Figura 2).

El término “simple” indica que sin lugar a dudas el éxito de una estructura organizacional radica en ofrecer a todos los integrantes de la misma una base de acción lo más sencilla y fácil de seguir, para que los restantes flujos de procesos sean llevados a cabo sin mayores complicaciones.

El otro aspecto determinante de Artesanías Auténticas Colombianas, es la eficiencia de la misma, lo cual significa la optimización de los recursos humanos disponibles, al designarles tareas específicas y exigirles resultados en períodos de tiempo determinados.

Figura 2. Organigrama de Artesanías Auténticas Colombianas



Fuente: Artesanías Autenticas Colombianas

3.4 PRODUCTOS

Artesanías Autenticas Colombianas, cuenta con gran variedad de artículos, desde vestuario hasta accesorios todo hecho 100% a mano y artesanal, en la Figura 3, se encuentran alguno de los productos.

Figura 3. Productos de Artesanías Auténticas Colombianas

Sombrero Vueltaio

Sombrero Vueltaio Tricolor

Sombrero Wayú

Manillas

Estuche para Sombrero Vueltaio

Sombrero Checo Acosta

Adorno artesanal

Llaveros

Bolso Wayú con cuero

Manos libres

Billetera

Servilletero de madera

Bolso Wayú trenzado

Mochila Arwaka

Bolso tipo carriel en cuero

Mochila Wayú unicolor

Bolso en Cañaflecha

Bolso Wayú

Mochila Wayú decorada

Mochila Wayú bordada



artesanías
auténticas colombianas

Bucaramanga: Cra 33 # 47 - 44 C.C. Altamonte - Local 147 Sucursal: C. C. Cuarta Etapa - Primer Piso
Barrancabermeja: C. C. San Silvestre - Primer Piso - Al lado de Café El Gualilo (Precios de lanzamiento)

Whatsapp: 300 206 9573 Cels: 311 212 7263 - 317 492 2296

E-mail: artesaniasautenticas@gmail.com / www.artesaniasautenticas.com

VENTAS POR MAYOR Y DETAL - ENVÍOS A NIVEL NACIONAL

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es el instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar una empresa, se identifican los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos¹⁴.

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán la permanencia en el mercado a través del tiempo.

Mediante el direccionamiento estratégico se estableció el proceso de lo que es Artesanías Autenticas Colombianas y lo que quiere llegar a lograr en el futuro por medio del compromiso y cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores.

Dicho direccionamiento, requiere de revisiones periódicas para ajustarlo a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la empresa, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por el cliente y la empresa.

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¹⁴ BELTRÁN, Gustavo. Que se entiende por direccionamiento estratégico?. Diciembre. 2009. [disponible en línea]< <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>>

Establecer los objetivos estratégicos fue esencial para el éxito de la empresa Artesanías Autenticas Colombianas, éstos establecen el curso a seguir y sirven de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos constituyen los ejes de acción de la empresa Artesanías Autenticas Colombianas, para cumplir con la misión, y en consecuencias del análisis, se definió los siguientes objetivos estratégicos:

- Adquirir una base de datos que permita gestionar eficientemente la empresa.
- Actualizar el sistema de comunicación a su entorno comercial.
- Fortalecer la empresa dentro del mercado.
- Entregar a los clientes un producto de buena calidad y diseño, resaltando la cultura artesanal colombiana que marquen la diferencia frente a otros productos artesanales que hay en el mercado.
- Posicionar la marca dentro del sector artesanal como símbolo de detalles, buen gusto y comodidad.
- Lograr la preferencia del público en general por nuestra marca por todos los detalles y servicios adicionales que ofrecen nuestros productos.
- Aplicar un sistema de estimulación para el recurso humano que apalanque el logro de los objetivos.
- Cumplir y satisfacer las expectativas financieras del propietario.
- Contribuir a la generación de empleo y al desarrollo empresarial.
- Promover la cultura colombiana a nivel nacional e internacional.


4.2 MISIÓN

La declaración de la misión es el primer paso para la administración estratégica, es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

La misión visualiza la organización a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir.

A continuación en la Tabla 2, se reflejan los nueve pasos para la creación de la misión de Artesanías Auténticas Colombianas

Tabla 2. Elementos de la misión Artesanías Auténticas Colombianas

 artesanías auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>	
ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
Clientes	Hombres, mujeres y niños
Productos y Servicios	artesanías auténticas de Colombia
Tecnología	Tecnología
Crecimiento y Responsabilidad	Realiza sus operaciones con prudencia y produce utilidades.
Filosofía	Valores éticos
Concepto de sí misma	Resalta los productos artesanales
Preocupación por la imagen pública	Generación de empleo
Preocupación por los empleados	Talento humano competente enfocado a alcanzar los objetivos de la empresa

Artesanías Auténticas Colombianas es una empresa productora y comercializadora de artesanías colombianas para hombres, mujeres y niños, que cuenta con tecnología y un grupo de talento humano competente enfocado a alcanzar los objetivos de la empresa y la satisfacción de sus clientes, teniendo siempre presente el compromiso social resaltando los productos artesanales y así mismo la generación de empleo y el bienestar de los trabajadores, en este sentido la empresa realiza sus operaciones con prudencia y produce utilidades.

4.3 VISIÓN

En el 2017, Artesanías Auténticas Colombianas, será reconocida como una empresa líder a nivel nacional en el sector artesanal colombiano con productos de

excelente calidad, atendiendo oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

4.4 VALORES

Se elaboró una matriz axiológica de valores¹⁵, que sirvió de guía para formular la escala de valores de Artesanías Auténticas Colombianas.

En donde se realizó el análisis del grado de incidencia del valor propuesto con cada grupo teniendo en cuenta la numeración de 0 a 5 donde 0 no corresponde, 1 corresponde en menor grado y 5 corresponde en mayor grado, de acuerdo a la Tabla 15, los tres valores más relevantes de Artesanías Auténticas Colombianas son:

- Compromiso: Cumplimos con los compromisos adquiridos con la empresa, con nuestros clientes y proveedores.
- Honestidad: actuar siempre con rectitud y veracidad; cumplir con el correcto proceder en el desempeño del cargo.
- Respeto: Valoramos a los clientes, Colaboradores y compañeros de trabajo, generando relaciones de confianza y respeto mutuo para una sana convivencia.

¹⁵ AGUDELO G, Jorge. Administración Estratégica De Mercadeo. Documento con fines académicos. Matriz Axiológica.[En Línea]< <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>>

Tabla 3. Matriz Axiológica de valores



MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES							
Grupo de referencia	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedor	Trabajador	Propietario	Total
Valores							
Lealtad	3	3	5	5	5	5	26
Honestidad	5	5	5	3	5	5	28
Respeto	5	3	5	5	5	5	28
Compromiso	5	3	5	5	5	5	28
Productividad	0	0	5	3	5	5	18
Compañerismo	0	0	0	0	5	3	8

5. DIAGNOSTICO DE ARTESANÍAS AUTÉNTICAS COLOMBIANAS

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico¹⁶.

Para realizar el diagnóstico interno/externo de la empresa Artesanías Auténticas Colombianas se utilizó la matriz DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), basados en la matriz de perfil de capacidad interna (PCI) y la matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), facilitando la previsión de la situación de la empresa en el corto y mediano plazo para establecer la estrategia más adecuada.

5.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

La matriz de perfil de capacidad interna, se utilizó para evaluar la situación presente de la empresa Artesanías Auténticas Colombianas. Dicha matriz es altamente

¹⁶ SERNA, Humberto. Análisis interno. Gestión estratégica. Panacea.com.co. [disponible en línea]<<http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>>

subjetiva, sin embargo constituye un método efectivo que permite examinar la posición estratégica de la empresa y establecer las áreas que necesitan atención¹⁷.

Una vez determinada la herramienta a utilizar, para este caso la matriz de Perfil de Capacidad Interna, se pudo examinar en cada una de las cinco categorías generales y establecer las áreas que requieren consolidación dada la importancia.

Continuación se muestra el análisis de las cinco categorías de la matriz PCI, en donde se califica la fortaleza o debilidad con relación al grado de influencia en la empresa, para luego ser valorada con respecto al impacto Alto-Medio-Bajo (A-M-B).

En la Tabla 4, se hace referencia al análisis del factor directivo de la empresa Artesanía Auténticas Colombianas, la cual ha consolidado la imagen corporativa como una fortaleza, ya que, responde a un público variado y los productos que ofrecen están ligados directamente a la identidad de la misma, siendo consecuente con los objetivos y valores establecidos como el compromiso, honestidad y respeto. Así mismo, evaluó la visión empresarial como otra fortaleza, pues es positiva, atractiva y promueve la cultura Colombia y el desarrollo socioeconómico del país.

Para la empresa el uso de planes estratégicos es considerado una debilidad, ya que, no cuenta con dichos planes, en ninguna de las áreas como producción, promoción, plaza y ventas entre otras, lo cual impide un conocimiento de la competencia, sistemas de controles eficaces en producción y ventas, situación que influye negativamente en el momento de la toma de decisiones

¹⁷ El análisis FODA. [Disponible en línea] <<http://slideshare.net/wmartnezdeavila/dofa-internoexterno>>

Tabla 4. Factor directivo matriz PCI



FACTOR DIRECTIVO MATRIZ PCI									
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	x						x		
Uso de planes estratégicos				x			x		
Visión empresarial		x						x	
Conocimiento de la competencia				x			x		
Sistemas de control eficaces				x			x		
Sistemas de tomas de decisiones				x			x		
Habilidad para atraer y retener gente creativa						x			x

En la Tabla 5, se observa el factor competitivo de Artesanías Auténticas Colombianas, en donde la participación en el mercado se califica como una fortaleza de bajo impacto, ya que, aún le falta expandirse en otras ciudades, lo cual influye también en la calidad servicio, puesto que no se facilita la compra de los mismos.

De acuerdo con lo anterior, deja como una fortaleza de bajo impacto la lealtad y satisfacción del cliente, pues mientras el cliente este ubicado en Bucaramanga tendrá acceso a los productos de forma inmediata, mientras que, si las personas necesitan desplazarse a otros municipios y ciudades de los países no encontrarán los productos, lo que los llevará a buscar productos sustitutos.

La Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos está catalogada como una fortaleza para la empresa, debido a que está cuenta con un buen número de proveedores, lo cual le permite cambiar a un proveedor cuando no posea el insumo requerido, lo que le da una disponibilidad de materia prima.

La promoción de servicios, estrategia de ventas, portafolio de productos y servicio post venta, están ligados todos en común, pues, la empresa no cuenta con un plan

estratégico a ejecutar anualmente, lo cual lo convierte en una debilidad de alto impacto y se ve reflejado en las ventas.

Debido a que los productos son auténticos artesanales de Colombia y en su gran mayoría son hechos 100% a mano, el costo de venta es algo elevado, lo que en algún momento llega a convertirlo como una debilidad.

Una debilidad importante, son las estrategias de servicio al cliente, ya que, la empresa no cuenta actualmente con ningún método de retención o fidelización de clientes.

Tabla 5. Factor competitivo matriz PCI

									
FACTOR COMPETITIVO MATRIZ PCI									
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Participación en el mercado			x				x		
Calidad de servicio			x				x		
Promoción de servicios				x			x		
Estrategia de ventas				x			x		
Lealtad y satisfacción del cliente			x						x
Portafolio de productos				x			x		
Servicio Postventa				x			x		
Grandes barreras de entrada en el mercado						x			x
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	x						x		
Bajos costos de distribución y ventas					x			x	
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		x						x	
Estrategia de servicio al cliente				x			x		

La descripción del factor de Talento Humano, se muestra en la Tabla 6, en donde se pudo apreciar que la experiencia técnica es una fortaleza, pues uno de los requisitos en el momento de la contratación es tener experiencia en la parte artesanal y de tejido. Así mismo, la empresa les brinda a los colaboradores estabilidad en los contratos laborales, la gran mayoría están elaborados a un año, con el respectivo periodo de prueba.

Debido a que la empresa exige experiencia técnica, le permite que el personal pueda rotar por todos los puestos de producción con el fin de que no se detenga la producción en ningún momento, esto lo convierte en una fortaleza.

El ausentismo se calificó como una debilidad, porque aun cuando los permisos laborales ya sean por enfermedad u otra razón deben ser autorizados y soportados por el jefe inmediato y con anticipación se dan constantemente y d imprevisto.

Así mismo, se encontraron debilidades como la motivación, sentido de pertenencia y nivel de remuneración que entre otras cosas están unidas entre sí, ya que, debido a la falta de motivación, incentivos y remuneración, el personal que labora en la empresa le da lo mismo cumplir o no cumplir con las metas establecidas.

El nivel académico del recurso humano de la empresa se catalogó como una debilidad, puesto que en el momento de la contratación no es exigente, lo que no permite un ascenso interno y obliga a la empresa a buscar fuera de ella, ocasionado un ambiente laboral negativo.

Tabla 6. Factor de talento humano matriz PCI



FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del recurso humano				x			x		
Experiencia técnica		x						x	
Estabilidad		x					x		
Rotación interna	x						x		
Ausentismo					x			x	
Pertenencia				x			x		
Motivación				x			x		
Nivel de remuneración				x			x		
Accidentalidad						x			x

A continuación en la Tabla 7, se habla sobre el factor tecnológico, en donde se refleja más fortalezas que debilidades.

Una fortaleza con alto impacto en la empresa es la intensidad de mano de obra en el producto, ya que la gran mayoría de los productos son hechos 100% a mano. Así mismo, para Artesanías Auténticas Colombianas la capacidad de innovación es una fortaleza, pues cuenta gran variedad de productos y cada producto en diferentes colores y tonalidades. Otra fortaleza de la empresa es utilizar las tecnologías informáticas para la comercialización de los productos, ya sea por redes sociales, fax, teléfono etc.

Por otra parte, la efectividad de la producción y programas de entrega se evaluaron como una debilidad, ya que, por la falta de motivación, sentido de pertenencia y organización los empleados (artesanos) no cumplen a tiempo con los pedidos programados ocasionando un retraso a la hora de la entrega, el nivel tecnológico usado en los productos es muy mínimo y los productos carecen de valor agregado.

Tabla 7. Factor tecnológico matriz PCI




FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación			x				x		
Nivel tecnológico					x			x	
Valor agregado al producto					x			x	
Intensidad de mano de obra del producto	x						x		
Aplicación de tecnologías informáticas		x						x	
Nivel de tecnología utilizada en los productos		x						x	
Efectividad de la producción y programas de entrega					x			x	

En la Tabla 8, se desarrolló la calificación del factor financiero de Artesanías Auténticas Colombianas, lo que dejó como resultado una debilidad con alto impacto, la habilidad para competir con precios, pues como se mencionaba anteriormente los productos de la empresa son 100% hecho mano, motivo por el cual eleva el costo del producto.

Como fortaleza se encontró que la empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere, la rentabilidad y retorno de la inversión es bueno, mantiene una estabilidad de costos y cuenta con un grado de utilización de capacidad de endeudamiento.

Tabla 8. Factor financiero matriz PCI

									
FACTOR FINANCIERO MATRIZ PCI									
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere			x						x
Rentabilidad, retorno de la inversión			x					x	
Habilidad para competir con precios					x		x		
Estabilidad de costos		x						x	
Grado de utilización de capacidad de endeudamientos			x						x

Liquidez, disponibilidad de fondos internos		x						x	
---------------------------------------------	--	---	--	--	--	--	--	---	--

5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de Artesanías Auténticas Colombianas. Dependiendo del impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad¹⁸.

A continuación se muestra el análisis de las cinco categorías de la matriz POAM, en donde se califica la oportunidad o amenaza con relación al grado incidencia en la empresa, para luego ser valorada con respecto al impacto Alto-Medio-Bajo (A-M-B).

En la Tabla 9, se refleja el análisis del factor económico de la empresa Artesanía Auténticas Colombianas, en donde se puede ver que los acuerdo de libre comercio son una oportunidad para la empresa, ya que, de esta forma podría exportar no solo los productos, sino también promover la cultura de la tierra colombiana a países como España y Estados Unidos entre otros, dichos productos estarían exentos de aranceles y muchos otros beneficios. Otra oportunidad para la empresa es el nivel económico de vida, puesto que, esta empresa ofrece los productos y servicios a cualquier entidad o persona que tenga interesen adquirir, conocer y promover la cultura colombiana.

¹⁸SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis externo. Planeación y gestión estratégica. 3 ed. Colombia, 2003. 416 p.

El tipo de cambio representa un valor, relacionado con la riqueza del país, esta debe tener un sustento real y representativo de esa riqueza¹⁹. El sistema cambiario marca la relación existente entre la moneda nacional y las demás monedas del mundo, para el caso de Colombia el dólar, patrón monetario internacional; en lo atinente a la devaluación o reducción del valor nominal del peso frente a la moneda del exterior.

Se debe tener en cuenta que el precio del dólar sube o baja al igual que cualquier producto en el mercado, si hay muchos en el mercado su precio disminuye, por el contrario si escasean, el precio aumenta, en Colombia se maneja la tasa de cambio flotante sucia, que varía acorde a los cambios en el mercado, pero el estado la puede intervenir en situaciones eventuales, en la actualidad el Banco de la República compra dólares todos los días para sacar divisas de la economía y tratar de aumentar el precio del dólar, conocido como tasa representativa del mercado.

Para el caso de Artesanías Auténticas Colombianas, se convierte en una oportunidad al momento de importar bienes de capital, equipos, maquinaria, software, entre otros ya que entregarían menos pesos por cada dólar que se pacte en la importación de dicho negocio.

Por otra parte las tasas de interés representa una amenaza de bajo impacto para la empresa, debido a que actualmente no tiene cuenta con ningún préstamo a una entidad financiera, lo cual, no la afectaría si dichas tasas aumentan actualmente. El déficit fiscal se considera como el principal problema de la economía Colombiana y de casi todos los países sub-desarrollados. Se presenta un déficit fiscal cuando el estado gasta más dinero que el que recibe²⁰. Una gran deuda pública tiende a reducir el crecimiento de la producción potencial de un país porque desplaza capital

¹⁹ Emisión primaria, [Disponible en línea]<www.banrepcultural.org/blaa>

²⁰ Déficit fiscal, [Disponible en línea]< www.banrepcultural.org/blaa>

privado, aumenta la ineficiencia derivada de los impuestos y obliga al país a reducir el consumo para pagar su deuda²¹. Es por esto que se evaluó como una amenaza para Artesanías Auténticas Colombianas, por que como el consumo depende negativamente de los impuestos, a mayores impuestos, menor es el ingreso disponible y muchas personas pierden el trabajo y el poder adquisitivo, lo que junto con las reformas tributarias contraen aún más el nivel de consumo.

Tabla 9. Factor económico POAM

 artesanias auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>									
FACTOR ECONOMICO POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acuerdo de libre comercio			x						x
Incentivos gubernamentales			x						x
Tasa de interés						x			x
Déficit fiscal						x			x
Tasa de cambio			x				x		
Inflación						x			x
Nivel económico de vida	x						x		

El principal problema para la economía de un país es el desempleo, en los últimos años y para todos los planes de gobierno, está presente la situación de reducir estas cifras claves para el bienestar de una comunidad, de hecho uno de los aspectos en la actual administración del presidente Juan Manuel Santos, consiste en la reducción de las cifras de desempleo a menos de un dígito²².

Este fenómeno tiene una implicación tanto social como económica, el despilfarro de un valioso recurso como el humano, indudablemente hace que el crecimiento económico no esté presente en esa economía como debe ser, esto hace que el aparato productivo no camine como se debe, de acuerdo con lo anterior no se

²¹ SAMUELSON, Paul - NORDHAUS, William, ECONOMIA, decimoséptima edición, Madrid, 2002 p.630

²² Noticias de economía. [Disponible en línea]<www.eltiempo.com/noticias>

genera en la economía los diversos puestos de trabajo para la población y esto tiene una implicación social para Artesanías Auténticas Colombianas, ya que, las dificultades económicas no solo afectan a los individuos si no también el entorno familiar y comercial, puesto que las personas no tendrían ingresos para lograr satisfacer las necesidades de crecimiento como la seguridad social, vivienda, alimentación y vestido.

En Colombia, el desplazamiento forzado afecta al 7% de la población, es decir, a cerca de 3,5 millones de personas. Por esta razón, nuestro país se encuentra, junto a Sudán e Irak, entre las naciones con la mayor tasa de desplazamiento²³.

Entre otras características de este fenómeno en Colombia es la de carácter rural, ya que afecta fuertemente a las poblaciones vulnerables; y se cataloga como un fenómeno multicausal, es decir, es generado por diversos factores como la acción de varios grupos al margen de la ley, por los efectos de economía ilegales y de una gobernabilidad débil, entre otros²⁴.


Para Artesanías Auténticas Colombianas, es una amenaza, puesto que, corren riesgos las actividades económicas frente al desplazamiento, algunos de los productos dependen de esta variable, ya que, la mano de obra proviene de comunidades altamente vulnerables en Colombia.

²³ RIVAS, Angela. Sector privado y desplazamiento forzado interno en Colombia: presentación de la investigación. [Disponible en línea]<

http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=como%20afecta%20el%20desplazamiento%20en%20las%20empresas%20&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpolitica.uniandes.edu.co%2Fdocs%2Fdescargar.php%3Ff%3D.%2Fdata%2FDesplazamiento.pdf&ei=R6NsUaaCB4_C9QSRh4CYCQ&usg=AFQjCNHfIJCK52g5x3LkRHicrIhrY6uZlQ&bvm=bv.45175338,d.eWU>

²⁴ *Ibíd.*

Tabla 10. Factor social POAM

 artesanias auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>									
FACTOR SOCIAL POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Desempleo				x			x		
Desplazamiento						x			x
Sistema educativo y nivel de educación				x			x		
Nivel de inseguridad y delincuencia					x		x		

En la Tabla 11, se hace referencia al análisis del factor tecnológico de la empresa Artesanías Auténticas Colombianas, donde se concluyó que las telecomunicaciones, la facilidad de acceso a la tecnología que tiene la empresa, la globalización e información y el desarrollo de internet y comercio electrónico son una oportunidad, pues, todas están unidas entre sí, ya que, a través de ellas se pueden crear estrategias de publicidad y promoción entre otras para dar a conocer los productos artesanales de la compañía y posicionar la empresa.

También se detectó que una falencia es la aplicación de tecnologías a la producción, pues los productos en su gran mayoría están hechos 100% a mano.

Tabla 11. Factor tecnológico POAM


 artesanias auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>									
FACTOR TECNOLÓGICO POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones		x						x	
Facilidad de acceso a la tecnología	x						x		
Globalización e información		x						x	
Aplicación de tecnologías a la producción						x	x		

Desarrollo de internet y comercio electrónico	x						x		
-----------------------------------------------	---	--	--	--	--	--	---	--	--

La evaluación del factor geográfico se encuentra en la Tabla 12, allí se encontró que transportes aéreos y terrestre son una oportunidad de alto impacto para la empresa, ya que, la empresa se encuentra ubicada en una ciudad en donde hay fácil acceso por carretera y a su vez cuenta con un aeropuerto donde llegan rutas provenientes de todo el país, brindado la oportunidad de una fácil comercialización de los productos. Otra oportunidad es su espacio topográfico, pues cuenta con un amplio lugar para la comercialización.

Por otra parte se encontró que la calidad en las vías y condiciones climáticas es una amenaza de bajo impacto, pues solo algunas de las carreteras del interior del país están en condiciones regulares, lo que dificultaría la comercialización de los productos en ese sector.

Tabla 12. Factor geográfico POAM


 artesanías auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>									
FACTOR GEOGRÁFICO POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Transportes aéreos y terrestres		x					x		
Calidad de las vías						x		x	
Condiciones climáticas y ambientales						x		x	
Ubicación	x						x		
Espacio topográfico		x						x	

A continuación en la Tabla 13, se hace referencia del factor político, en el cual se encontró la ley laboral como una oportunidad para Artesanías Auténticas Colombianas, pues esta ley es la que regula los derechos y garantías mínimas de los empleados, los cuales son irrenunciables y no pueden ser modificadas mediante

los contratos de trabajo²⁵, actualmente la empresa cumple esta ley a cabalidad con los empleados, los cuales disfrutan de todos los beneficios establecidos por la ley, reconociendo así mismo la importancia del talento humano como el activo más importante de la organización. Artesanías Auténticas Colombianas, es una empresa del sector secundario, tiene políticas para reducir el desperdicio, propiciar el reciclaje y ser participe en tomar acciones para mitigar el impacto del calentamiento global, las hojas mal impresas o de archivos antiguos son utilizadas por el reverso para imprimir los memorandos o soportes internos, lo cual disminuye la utilización de papel. Frente a este aspecto, la empresa también procura utilizar en menor medida el papel remplazándolo por el escaneo de documentos e ingreso de los mismos al aplicativo de manera magnética, adicionalmente, los memorandos y otros aspectos internos son comunicados a través de correo electrónico reduciendo el gasto de papel; En cuanto a la energía y utilización de equipos eléctricos, es muy estricto en el consumo, cuidando siempre que los equipos sean apagados al medio día y en las noches, apagando también luces cuando cesan las actividades.

A nivel interno Artesanías Auténticas Colombiana realiza campañas de reciclaje dando a conocer los beneficios que esto trae, así mismo realiza la implementación. El papel, que es el mayor insumo para reciclaje, este es acumulado y luego es llevado para ser reciclado, los otros recursos que se pueda llegar a generar por los artículos llevados por los colaboradores, como el plástico y el vidrio son depositados por aparte.

Tabla 13. Factor Político POAM

 artesanias auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>									
FACTOR POLÍTICO POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

²⁵ Derecho laboral individual. Conceptos básicos en una relación laboral. Gerencie.com [En línea] < <http://www.gerencie.com/conceptos-basicos-en-una-relacion-laboral.html>>

Ley ambiental			x						x
Incentivos a las pymes			x						x
Ley laboral			x						x


5.3 MATRIZ FODA

El objetivo de la matriz FODA de Artesanías Autenticas Colombianas fue mostrar con claridad cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, elementos que dieron una visión global e integral de la verdadera situación de la organización.

De acuerdo con lo anterior, si se conoce las debilidades existentes en una empresa, se sabrá de qué es capaz y de que no; permitiendo ser objetivos y no asumir riesgos que no se puedan cubrir; Adicionalmente tendrán claro qué es lo que se necesita mejorar.


El análisis de la matriz FODA se presenta en la Tabla 14, donde se unificaron en un tabla todos los ítems de acuerdo a el análisis de las matrices de perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

Tabla 14. Matriz FODA

	
MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
a. Participación en el mercado	a. Uso de planes estratégicos
b. Calidad de servicio	b. Conocimiento de la competencia
c. Lealtad y satisfacción del cliente	c. Sistemas de control eficaces
d. Concentración de consumidores	d. Sistemas de tomas de decisiones
e. Imagen corporativa	e. Habilidad para atraer y retener gente creativa
f. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	f. Promoción de servicios
g. Visión empresarial	g. Estrategia de ventas
h. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	h. Portafolio de productos
i. Experiencia técnica	i. Servicio Postventa
j. Estabilidad	j. Habilidad para competir con precios
k. Rotación interna	k. Nivel académico del recurso humano
l. Capacidad de innovación	l. Bajos costos de distribución y ventas
m. Intensidad de mano de obra del producto	m. Pertenencia
n. Aplicación de tecnologías informáticas	n. Motivación
o. Nivel de tecnología utilizada en los productos	o. Nivel de remuneración
p. Acceso a capital cuando lo requiere	p. Accidentalidad
q. Rentabilidad, retorno de la inversión	q. Ausentismo
r. Estabilidad de costos	r. Nivel tecnológico
s. Grado de utilización de capacidad de endeudamientos	s. Valor agregado al producto
t. Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	u. Efectividad de la producción y programas de entrega
	v. Estrategia de servicio al cliente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ley ambiental	1. Calidad de vías
2. Incentivos a las pymes	2. Condiciones climáticas y ambientales
3. Ley laboral	3. Aplicación de tecnologías a la producción
4. Transportes aéreos y terrestres	4. Inestabilidad del sector
5. Acuerdo de libre comercio	5. Desempleo
6. Ubicación	6. Desplazamiento
7. Espacio topográfico	7. Sistema educativo y nivel de educación
8. Telecomunicaciones	8. Nivel de inseguridad y delincuencia
9. Facilidad de acceso a la tecnología	9. Tasa de interés
10. Globalización e información	10. Déficit fiscal
11. Incentivos gubernamentales	11. Inflación
12. Desarrollo de internet y comercio electrónico	
13. Tasa de cambio	
14. Nivel económico de vida	

De acuerdo con la información suministrada en la matriz FODA, se realizó el siguiente análisis multivariado con el fin de crear las posibles estrategias para Artesanías Auténticas Colombianas, ya que estas orientarán al plan de de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora cualquier tipo de estrategias éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía²⁶. (Ver Tabla 15)

Tabla 15. Estrategia matriz FODA

 artesanias auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>	
ESTRATEGIAS MATRIZ FODA	
FO	DO
Tecnologías de la información y la comunicación TICS (12 n)	Exportación de mercancía (5 a)
	Sistemas de descuento (14 f, 14 g)
	Políticas de tiempos de entrega de mercancía (4 t)
	Implementar incentivos para todos los empleados por cumplimiento de metas (3 n)
FA	DA
Consignación de mercancía (1 a)	Análisis de la competencia (4 b)
Abrir Burbujas en los centros comerciales (12 c, 2 b)	Políticas de tiempos de entrega de mercancía (1 t)

²⁶ MUÑOZ, Rafael. Etapas del plan del marketing. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

En el capítulo siguiente se describirán las estrategias de las diferentes combinaciones que dieron como resultado del análisis de las matrices PCI y POAM de Artesanías Auténticas Colombianas, especificando el nombre de la estrategia, la combinación y el significado.

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para poder diseñar las estrategias de Artesanías Auténticas Colombianas, se tuvo en cuenta el análisis de la matriz foda, en donde claramente se reflejaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Estas estrategias están relacionadas directamente con los objetivos estratégicos establecidos por la organización para dar cumplimiento con las metas propuestas.

Un punto de gran importancia es que cada objetivo de estratégico recibe un grado de prioridad de acuerdo con la necesidad y el efecto potencial en el área y por ende en la organización.

- **Tecnologías de la información y la comunicación TICS (12 n)**

El objetivo de esta estrategia es promover la empresa y dar a conocer los productos artesanales de las misma, para ello se utilizarán las redes sociales como medio masivo de publicidad, se abrirá una perfil en el Facebook, en donde se colocará información de la empresa, tales como precios, promociones y demás información relevante, también se creará una cuenta en Twitter donde las personas puedan hacer comentarios, sugerencias que ayuden a mejorar el servicio; otro medio que se utilizará para difundir información son los correos electrónicos de los clientes, así se podrán mantener informados de los eventos o programas de la empresa. Por otra parte, se actualizará la página de la empresa periódicamente con el fin de conocer y actualizar la información en cuanto a los productos, servicios y promociones.

- **Abrir Burbujas en los centros comerciales (12 c, 2 b)**

Tiene gran importancia al momento de persuadir, facilitar, estimular o motivar la adquisición de los productos artesanales auténticos hechos 100% a mano, para lo cual se abrirán puntos de ventas (burbujas) en los centros comerciales de diferentes ciudades del país, con el fin de promocionar y dar a conocer productos simbólicos de la cultura colombiana.

- **Consignación de mercancía (1 a)**

Para obtener mayores utilidades en la venta de mercancía, se dejará mercancía en consignación a terceras personas (pueblos, ciudades) para que ellas la vendan en su nombre y representación. De esta manera se facilita al intermediario la mercancía debido a que el consignador conserva la propiedad de las mercancías hasta que el consignatario las vende. Una vez que se ha efectuado la venta, el consignatario no se convierte en un deudor general del consignador; ya que debe mantener separado el producto de la venta y remitirlo luego al consignador de acuerdo con el contrato de consignación.

Las condiciones de la consignación son: pago contra entrega de los dos primeros pedidos y se otorga un 5% de descuento como apoyo. Se define de acuerdo a los productos de mejor desplazamiento la política a seguir, si se desea crédito: pago a los 30 días o bien la mercancía en consignación: el pago se realizará a los 30 días de lo vendido.

- **Exportación de mercancía (5 a)**

El objetivo principal de esta estrategia, es promover la cultura colombiana en el exterior a través de los productos auténticos artesanales de diferentes regiones del país, para ello se plantea realizar un plan de exportación para comenzar con España, en donde se pueda conocer la viabilidad del plan.

- **Sistemas de descuento (14 f, 14 g)**

En épocas de crisis eso significa buscar mejores precios y promociones. El consumidor inteligente puede mejorar su experiencia comparando la oferta de diferentes detallistas así que, para estar un paso adelante, es importante compensar la lealtad con promociones y descuentos.

Lo malo es que estos descuentos acostumbran al consumidor a solo comprar en los momentos indicados; las promociones tienen que ser cada vez más grandes para poder competir y ganar su atención. Eso significa que los márgenes son cada vez menores.

Es importante que el plan de promociones esté alineado con la imagen de marca.

Una manera de lograr esto es ofrecer descuentos por volúmenes de compra y en días especiales en algunos puntos de venta y así mismo el objetivo primordial de esta estrategia es promover la persuasión de compra.

- **Análisis de la competencia (12 b)**

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado. Es por ello que para Artesanías Auténtica Colombianas es de vital importancia asegurar el éxito de la empresa, para ello hará uso de técnicas y herramientas que faciliten el estudio de mercado incluyendo una serie de investigaciones sobre la competencia, los canales de distribución, lugares de venta del servicio y la publicidad existente en el mercado, utilizando herramientas como el Benchmarking.

- **Políticas de tiempos de entrega de mercancía (4 t, 1 t)**

Disminuir el tiempo de entrega de los pedidos facturados al distribuidor, es una de las metas de la empresa, para ello, realizará cotizaciones con otras empresas de

transporte, y realizará un cronograma de entrega de pedidos, con el fin de agilizar la entrega.

- **Implementar incentivos para todos los empleados por cumplimiento de metas (3 n)**

Uno de los incentivos para mejorar el ambiente laboral y crear sentido de pertenencia, es la creación del programa de reconocimiento del empleado del mes, donde se resaltara al empleado más destacado y con mejor rendimiento en el mes, también se elaborará un plan de bonificación por cumplimiento de metas y para finalizar se programaran jornadas recreativas de bienestar e integración.

A continuación en la Tabla 16, se muestra el plan de acción de Artesanías Autenticas Colombianas, en donde se describe el objetivo, estrategia, actividades, frecuencia, responsable, recursos, presupuesto.

Tabla 16. Plan de acción Artesanías Auténticas Colombianas

 artesanias auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>						
ESTATEGIAS FO,DO,FA,DA						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
Difundir información sobre los productos de la empresa	Utilizar las tics como medio publicitario	Actualización de la página web	Trimestral	Mercadeo	Computador, Internet	\$ 1.000.000
		Enviar publicidad por correo electrónico y Redes sociales (Facebook, Twitter)	Mensual			
Penetrar en nuevos mercados	Tres puntos nuevos de ventas en el país	Lanzamiento de nuevos puntos en burbujas de los centros comerciales	Anual		Mesas, vitrinas, sillas, espejos	\$ 6.000.000
		Souvenires promocionales				
Incrementar las ventas	Mercancía en consignación	Entrega de mercancía a los diferentes almacenes	Mensual		Transporte terrestre	\$ 6.000.000
		Estudio de colores de moda en las diferentes ciudades del país	Trimestral		Encuestas	

Promover la cultura colombiana en el exterior	Exportación de mercancía	Elaboración de plan exportación a España	Anual	Gerencia	Entrevista transporte Internet	\$6.000.0000
Promover la persuasión de compra	Sistema de descuentos	Elaboración de un plan de apoyo y asignación de recursos Segmentación de clientes según volumen de compras Servicio de pago en línea	Trimestral o fechas especiales	Contabilidad	Lista de costo de venta producto	\$600.000
Conocer actualmente los canales de distribución y lugares de ventas del producto	Análisis de la competencia	Revisar las páginas web de la competencia Realizar el Benchmarking	Mensual Trimestral	Gerente	Recurso humano	\$ 670.000
Disminuir el tiempo de entrega de los pedidos facturados al distribuidor	Crear política de tiempos de entrega de pedidos	Cambiar las políticas de tiempo de entrega de mercancía en pueblos de 10 días a 5 días Cambiar las políticas de tiempo de entrega de mercancía a ciudades de 3 días a 1 día	Anual	Producción	Empresa de transporte	\$800.000

Crear una cultura de sentido de pertenencia con la empresa	Implementar incentivos para todos los empleados por cumplimiento de metas	Crear el programa de reconocimiento del empleado del mes	Mensual	Recurso Humano	Resultados de metas mensual	\$ 2.000.000
		Jornadas recreativas de bienestar e integración	Trimestral			
		Elaboración del plan de bonificación por cumplimiento de metas	Mensual			
Mejor el servicio de garantía al cliente	Satisfacción del cliente	Ampliar el tiempo de garantía de los productos	Anual	Producción	Factura de venta	\$ 300.000
TOTAL						\$18.400.000

6.1 INDICADORES DE GESTIÓN

“El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando es el último requisito exigible para medir las estrategias, puesto que permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que estas se van aplicando. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctivas con la máxima rapidez”²⁷.

De no establecerse estos mecanismos de control, se tendría que esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permitirán conocer las realizaciones parciales del objetivo trazado por Artesanías Auténticas Colombianas en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar será casi inmediata.

Los indicadores son un instrumento de control de las variables más importantes de medir en este proceso. Esto significa que las acciones propuestas para Artesanías Auténticas Colombianas se deben realizar dentro de un tiempo limitado y los gastos asociados no exceden el presupuesto garantizando la optimización de los recursos.

En la Tabla 17, se describen los indicadores a tener en cuenta al momento de evaluar la gestión de las estrategias.

²⁷Ibíd.

Tabla 17. Indicadores de gestión de Artesanías Auténticas Colombianas

 artesanias auténticas colombianas <i>hecho 100% a mano</i>						
INDICADORES DE GESTIÓN						
NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	UMBRAL	MÍNIMO	MÁXIMO
Mercancía en consignación	$\frac{\text{Mercancía vendida}}{\text{Mercancía entregada}} * 100$	Mensual.	Ventas	60%	35%	60%
Lanzamiento de nuevos puntos en burbujas de los centros comerciales	$\frac{\text{Núm. de Burbujas}}{\text{Núm. Total de Centros comerciales}} * 100$	Trimestral	Gerente	40%	10%	40%
Incremento de ventas con descuentos	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}} * 100$	Mensual	Contabilidad	50%	20%	50%
Tiempo de entrega de pedidos en pueblos	$\frac{\text{Tiempo en días de entrega de pedidos}}{\text{Núm. Total de pueblos enviados}}$	Bimestral	Ventas	5 días	5 días	5 días
Tiempo de entrega de pedidos a ciudades	$\frac{\text{Tiempo en días de entrega de pedidos}}{\text{Núm. Total de ciudades enviadas}}$	Bimestral	Ventas	1 día	1 día	1 día
Servicio al cliente y calidad de productos	$\frac{\text{Núm de quejas mes actual} - \text{Núm de quejas mes anterior}}{\text{Núm. de quejas del mes anterior}} * 100$	Mensual	Ventas	10%	-5%	10%
Incentivos a vendedores	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}} * 100$	Mensual	Contabilidad	10%	10%	10%

7. CONCLUSIONES

Por medio de este estudio se pudo concluir que Artesanías Auténtica Colombianas no poseía un direccionamiento estratégico que le permitiera tener una estrategia clara a la hora de saber hacia dónde se dirige la empresa, de tal forma que se propuso una misión basada en los 9 elementos esenciales a la hora de definir quiénes somos y para donde vamos, así mismo, se realizó la visión proyectada en a mediano plazo y a través de la matriz axiológica de valores se definieron los tres valores más relevantes de la empresa, por último se establecieron los objetivos estratégicos basado en la misión, visión y valores de la compañía con el fin de mejorar el desempeño administrativo.

Se realizó el análisis de la situación interna y externa de la empresa Artesanías Auténticas Colombianas, con el cual se logró identificar las brechas existentes en el desempeño organizacional, tales como portafolio de productos y servicios, políticas comerciales, procesos administrativos, canales de distribución y actividades de publicidad y promoción.

De acuerdo con el análisis diagnóstico realizado a la empresa Artesanías Auténticas Colombianas se logró establecer las estrategias que se ajustaron a las posibilidades reales de alcanzar las metas establecidas por la empresa, con base a estrategias de precio, distribución, publicidad y promoción se elaboró el plan de acción en donde se tuvo en cuenta las actividades a realizar, la frecuencia, el responsable, los recursos y los costos de cada actividad, todo esto con el fin de aumentar el porcentaje de participación en el mercado de artesanías a nivel nacional.

Finalmente se elaboraron los indicadores de gestión que permitieran medir la eficacia de cada una de las actividades y estimar en qué medida la estrategia se está ejecutando correctamente, con el fin de tomar medias preventivas o correctivas.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO G, Jorge. Administración Estratégica De Mercadeo. Documento con fines académicos. Matriz Axiológica.[En Línea]<
<http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>>

BELTRÁN, Gustavo. Que se entiende por direccionamiento estratégico?.
Diciembre. 2009. [disponible en línea]< <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>>

BUENO GIRALDO Isidro, Estrategias de comercialización de los productos artesanales de la etnia wayuu a nivel nacional. Barranquilla 2008 Tesis de grado, Universidad del norte.

CARRETO, Julio. Etapas de la planeación estratégica. [Disponible en línea]<
<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html>>

CRHIST, Kathryn. Importancia de la planeación estratégica en las empresas. E How en español. [disponible en línea]<
http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/>

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. Novena Edición. 2003. 126 p.

El análisis FODA. [Disponible en línea]
<<http://slideshare.net/wmartnezdeavila/dofa-internoexterno>>

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Diciembre, 2003.

GOOSDTEIN Leonard D -Timothy M. Nolan-J. William Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw-Hill. 2004. 280 p.

GULICK, Luther. Papers on the science of administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937. p.3.

HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. Thomson. Séptima Edición. 2008. 213 p.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Planeación estratégica. Octava edición. Pearson Educación. 2012.

KUME, Arturo. Análisis externo: oportunidades y amenaza. CreceNegocios. Junio. 2014. [Disponible en línea]< <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>>

La matriz DOFA y sus estrategias. Octubre. 2012. [Disponible en línea]< <http://prezi.com/tby3-cecfte2/la-matriz-dofa-y-sus-estrategias/>>

MARTÍNEZ GONZALES Silvia Juliana, GALVIS CARDENAS Diana Marcela. Gestión Estratégica Para La Empresa Consultoría Estudios E Interventorías S.A.S. Bucaramanga 2013. Tesis de grado, Universidad de la Sabana, Especialización En Gerencia Estratégica.

Matriz DOFA. [Disponible en línea]< <http://dofamatriz.blogspot.com/>>

Planeación estratégica. De Gerencie .com. [Disponible en línea]<http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica>

Preparación para la matriz DOFA. Matriz DOFA. [En línea]<
<http://dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>>

ROMERO PÉREZ Alejandra Patricia, CORREDOR DELGADO Lyda María. Plan de negocios para crear una empresa productora y Comercializadora de marroquinería, para jóvenes de estratos 4, 5,6 De la ciudad de Bogotá. Bogotá 2009. Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana.

RUIZ, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica. IPADE Business School. Universidad panamericana. [Disponible en línea] <
<http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>>

RUSSELL L. Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Limusa. 1988. 154 p.

SERNA, Humberto. Análisis interno. Gestión estratégica. Panacea.com.co. [disponible en línea]< <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>>