

**FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
CREACIONES YEYANI'S MARTH, DE PIEDECUESTA**

**ANA MILENA URREGO PEDRAZA
JAKELINE SUAREZ MONTENEGRO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009**

**FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
CREACIONES YEYANI'S MARTH, DE PIEDECUESTA**

**ANA MILENA URREGO PEDRAZA
JAKELINE SUAREZ MONTENEGRO**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
profesional en Gestión Empresarial**

Director:

Ing. Ramiro Augusto Redondo Mora

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009**

DEDICATORIA

Al ser supremo del cielo que gracias a El, se realizo este gran sueño.

A nuestros padres por su amor y apoyo incondicional y a quienes les dedicamos todos nuestros logros.

A todas las personas que incentivaron este proyecto y colaboraron en la realización del mismo.

ANA MILENA URREGO PEDRAZA
JAKELINE SUAREZ MONTENEGRO

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander “Instituto de estudios a Distancia” y su labor académica, guía de la búsqueda de conocimientos.

A nuestro director de proyecto quien se merece un especial agradecimiento por los aportes importantes en el desarrollo del proyecto.

Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la obtención de este logro.

CONTENIDO

INTRODUCCION	18
1. GENERALIDADES	21
1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA CONFECCIONES	21
1.1.1 Origen de las confecciones en Colombia	23
1.1.2 Evolución económica del sector textilero	26
1.1.3 Principales Indicadores Regionales	28
1.1.4 Macrotendencias	30
1.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	34
1.2.1 Reseña histórica de Creaciones YEYANI'S MARTH	34
1.2.2 Productos y Servicios	36
1.2.3 Clientes	38
1.2.4 Competencia	39
1.2.5 Estructura Administrativa y Organizacional	41
1.2.6 Filosofía Empresarial	41
2. AUDITORIA O EVALUACION EXTERNA	43
2.1 FUERZAS ECONOMICAS	43
2.1.1 Inflación – Índices de precios al consumidor IPC.	43
2.1.2 Desempleo	51
2.1.3 Disponibilidad de crédito.	54
2.1.4 Política Pública de Productividad y Competividad.	56
2.1.5 Ahorro e Inversión Nacional	58
2.1.6 El TLC.	59
2.1.7 Comportamiento Sectorial de los textiles y confecciones.	60
2.1.7 Perfil de oportunidades y amenazas- Factor económico.	64
2.2. FACTOR COMPETITIVO	66
2.2.1. Competencia.	67

2.2.2 Nuevos competidores.	70
2.2.3 Productos o servicios sustitutos.	71
2.2.4 Capacidad negociadora de los clientes.	72
2.2.5 Rivalidad del sector.	73
2.2.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor Competitivo.	73
2.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL	74
2.3.1. Actitud del Entorno (Área metropolitana de Bucaramanga).	74
2.3.2. Actitud frente a la mano de obra para las confecciones.	75
2.3.3 Mano de obra migrante.	76
2.3.4 Terrorismo - narcotráfico.	77
2.3.5 Mano de obra económica.	79
2.3.6 Crecimiento poblacional	80
2.3.7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Socio – Cultural.	81
2.4. FACTOR JURIDICO – POLITICO – GUBERNAMENTAL	83
2.4.1. Política de Productividad y Competitividad Nacional	83
2.4.2 Reforma Laboral y Tributaria. Fue	85
2.4.3 Planes de desarrollo.	86
2.4.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.	87
2.5 FACTOR TECNOLOGICO	88
2.5.1 Productos innovadores.	88
2.5.2 Sistemas de información.	89
2.5.3 Sistemas de comunicación.	90
2.5.4 Facilidad de acceso a la tecnología.	90
2.5.5 Herramientas de gestión administrativa.	91
2.5.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.	93
2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM.	95
2.6.1 Selección del grupo Estratégico.	95
2.6.2 Lluvia de ideas.	95
2.6.3 Elaboración de la Matriz POAM.	96

3 ANALISIS INTERNO	99
3.1 AUDITORIA GERENCIAL	100
3.1.1 Planeación	100
3.1.2 Organización	102
3.1.3 Dirección	103
3.1.4 Control	104
3.1.5 Matriz PCI – Auditoria gerencial.	105
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	106
3.2.1 Estructura del área de mercadeo.	106
3.2.2 Análisis de los clientes.	107
3.2.3 Portafolio de Productos.	116
3.2.4 Participación en el mercado.	120
3.2.5 Canales de distribución.	120
3.2.6 Ventas.	121
3.2.7 Precios.	122
3.2.8 Publicidad y promoción.	122
3.2.9 Matriz PCI - Auditoria de mercados.	123
3.3 AUDITORIA FINANCIERA	124
3.3.1 Índices Financieros.	125
3.3.2 Matriz PCI – Auditoria financiera.	128
3.4 AUDITORIA OPERATIVA	129
3.4.1 Proceso de producción.	130
3.4.2 Capacidad diseñada por año.	130
3.4.3 Distribución en planta y diagrama de recorrido.	141
3.4.2 Control Calidad.	143
3.4.3 Seguridad:	144
3.4.4 La mano de obra de Creaciones YEYANI´S MARTH	144
3.5 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO	145
3.5.1 Cantidad de Personal	146

3.5.2 Condiciones de Trabajo.	147
3.5.3 Capacitación y programas de desarrollo de personal.	148
3.5.4 Clima laboral	150
3.5.5 Perfil de capacidad interna - Auditoria del talento humano.	151
3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO O PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI	153
3.6.1 Selección del grupo estratégico.	153
3.6.2 Lluvia de ideas.	153
3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I.	156
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	159
4.1 MISIÓN CORPORATIVA	159
4.2 VISIÓN CORPORATIVA	160
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	162
4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	163
4.4.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA).	163
4.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.	170
4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	178
4.6 METAS ESTRATÉGICAS	179
4.7 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS	181
5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	185
5.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	185
5.1.1 Concentración	185
5.1.2 Integración vertical hacia atrás	185
5.1.3 Penetración de mercados Nacionales	185
5.1.4 Desarrollo de mercados Internacionales	185
5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS	185
5.2.1 Adquisición de planta física	185
5.2.2 Productividad y Rentabilidad	185
5.2.3 Desarrollo del talento Humano.	186

5.3 ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS	186
5.3.1 Sistemas de Calidad	186
6. PLAN DE ACCIÓN, ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y DETERMINACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS REQUERIDOS.	187
6.1 FICHA PLAN DE ACCIÓN	187
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	203
BIBLIOGRAFÍA	205

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales productos que produce Creaciones YEYANI'S MARTH	37
Tabla 2. Comportamiento de Ventas por Mes	38
Tabla 3 Matriz POAM factor económico	65
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo MPC- Producción	69
Tabla 5 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Competitivo	74
Tabla 6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Socio – Cultural.	82
Tabla 7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.	88
Tabla 8 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.	94
Tabla 9 Variables de la Auditoria Externa	95
Tabla 10 Matriz POAM – Auditoria Externa	98
Tabla 11 Matriz PCI - Auditoria gerencial	105
Tabla 12. Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Creaciones YEYANI'S MARTH.	110
Tabla 13. Razones por las que realiza sus compras en Creaciones YEYANI'S MARTH.	111
Tabla 14. Calificación a la atención prestada por los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH.	112
Tabla 15. Aspectos en los que debe mejorar Creaciones YEYANI'S MARTH.	113
Tabla 16. Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios.	114
Tabla 17. Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos.	115
Tabla 18. Opinión de las empresas sobre si recomendarían a Creaciones YEYANI'S MARTH.	116

Tabla 19 Matriz PCI - Auditoria de mercados	124
Tabla 20. Razones financieras básicas	128
Tabla 21. Matriz PCI - Auditoria financiera	129
Tabla 22. Capacidad diseñada del proyecto (horas/año)	131
Tabla 23. Capacidad instalada (horas/año)	132
Tabla 24. Capacidad utilizada (horas/año)	133
Tabla 25. Distribución de la planta	142
Tabla 26. Tecnología instalada	142
Tabla 27. Matriz PCI - Auditoria Operativa	145
Tabla 28. Nivel de Escolaridad	146
Tabla 29 Matriz PCI Auditoria del talento humano.	153
Tabla 30. Variables de la Auditoria Interna	154
Tabla 31. Fortalezas y Debilidades relevantes de Creaciones YEYANI'S MARTH	155
Tabla 32. Matriz PCI. Auditoria Interna	158
Tabla 33 Matriz DOFA	168
Tabla 34 Matriz PEEA (Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acción)	171
Tabla 35 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.	176
Tabla 36. Ficha # 1	187
Tabla 37. Ficha # 2	189
Tabla 38. Ficha # 3	191
Tabla 39. Ficha # 4	193
Tabla 40. Ficha # 5	195
Tabla 41. Ficha # 6	197
Tabla 42. Ficha # 7	199
Tabla 43. Ficha # 8	201

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tendencia de la tasa de desempleo, Inflación y PIB-per cápita.	44
Figura 2 Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Creaciones YEYANI'S MARTH.	110
Figura 3. Razones por las que realiza sus compras en Creaciones YEYANI'S MARTH.	111
Figura 4. Calificación a la atención prestada por los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH.	112
Figura 5. Aspectos en los que debe mejorar Creaciones YEYANI'S MARTH.	113
Figura 6. Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos.	114
Figura 7. Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos.	115
Figura 8. Opinión de las empresas sobre si recomendarían a Creaciones YEYANI'S MARTH.	116
Figura 9. Canal de Distribución Creaciones YEYANI'S MARTH	121
Figura 10. DIAGRAMA DE PROCESOS PRENDA "TIPO X"	136
Figura 11 Vector direccional de la matriz PEEA.	173

RESUMEN

TITULO. FORMULACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CREACIONES YEYANI'S MARTH, DE PIEDECUESTA*

AUTORAS, URREGO PEDRAZA ANA MILENA, SUAREZ MONTENEGRO JAKELINE **

PALABRAS CLAVES. Planeación, Diagnostico Estratégico, Auditoria, Matriz DOFA, Direccionamiento Estratégico.

CONTENIDO.

Creaciones YEYANI'S MARTH es una empresa manufacturera del sector secundario de la economía clasificada una Mipymes de mediana dimensión, su objeto social es el de diseñar, producir y distribuir, prendas de vestir para bebés, niñas y niños entre los 0 a 10 años de edad, fue creada aproximadamente ocho (8) años y ha mostrado un crecimiento paulatino y sostenido, sin embargo su propietaria es consciente de la falta de una estructura empresarial bien definida que le permita tener mayor competitividad en el campo de las confecciones.

Se implementó una Planeación Estratégica que permitiera hacer un diagnostico estratégico exhaustivo de la situación actual de Creaciones YEYANI'S MARTH, en la etapa comparativa se utilizó la herramientas de matriz DOFA y el Análisis de Vulnerabilidad; se aplicó una etapa creativa, en la cual se diseñó su Visión, Misión y Principios Corporativos; posteriormente se determinaron los objetivos, metas y políticas estratégicas, al final se presenta un plan estratégico que permita la consecución de los objetivos planteados.

El diagnostico estratégico que contempla principalmente la auditoria externa e interna de Creaciones YEYANI'S MARTH presenta un listado de FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, que permiten hacer una valoración mucho más real del estado actual de la empresa frente a su entorno. El resultado general de este proyecto de Planeación Estratégica, es muy alentador y positivo, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones en la cual la empresa se desenvuelve y ha evolucionado, arrojando Debilidades que son fáciles detectar y de corregir, Fortalezas que potencializan las oportunidades que el entorno presenta y la identificación de amenazas según las tendencias de las economías de mercado.

* Proyecto de Grado

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección regional y Educación a Distancia—
Gestión Empresarial. Director del proyecto Ing. Ramiro Augusto Redondo Mora

SUMMARY

TITLE. DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLANNING FOR THE FIRM CREATIONS YEYANI'S MARTH, DE PIEDECUESTA.*

AUTHORS: URREGO PEDRAZA ANA MILENA, SUAREZ MONTENEGRO JAKELINE **

KEY WORDS: Planning, Strategic Diagnostics, Audit, Matrix DOFA, Strategic Management,.

CONTENT.

YEYANI'S Creations' MARTH is a manufacturing company in the secondary sector of the economy Mipyme classified a medium size, its corporate purpose is to design, produce and distribute clothing for infants and children between 0 to 10 years of age , Was created about eight (8) years and has shown a gradual and sustained growth, but its owner is aware of the lack of a well-defined business structure that enables it to be more competitive in the field of garments.

We implemented a Strategic Planning aiming to make a strategic comprehensive diagnosis of the current situation of YEYANI'S Creations' Marth, in the comparative stage are the tools used matrix DOFA and Vulnerability Analysis; was a creative phase, which design its Vision, Mission and Principles Corporate, later identified the objectives, goals and strategic policies, in the end it presents a strategic plan that will allow the achievement of the goals.

The diagnosis strategic primarily external and internal auditing of YEYANI'S Creations' MARTH presents a list of strengths, weaknesses, opportunities and threats, which enables a much more realistic assessment of the current state of the business versus the environment. The overall result of this draft Strategic Planning, is very encouraging and positive, taking into account the different dimensions in which the company operates and has evolved, showing weaknesses that are easy to detect and correct, that Strengths potentiates the opportunities that the environment and presents the identification of threats as the trends of market economies.

* Draft Grade

** Santander Industrial University, Instituto de Proyección Regional y Educación a distancia-Business Administration. Project Director Ing. Ramiro Augusto Redondo Mora

INTRODUCCION

El contexto mundial y específicamente América Latina vienen asumiendo y transformando sus procesos políticos, económico, sociales, culturales, y geopolíticos, como una respuesta a las macro tendencias de la aldea global, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y las instituciones de carácter internacional, como lo son: el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y las Naciones Unidas; como un propósito mundial para tratar de resolver dos problemas vitales:

1. La distribución eficiente del producto Mundial mediante la redistribución del ingreso per-capita por países para combatir la pobreza y desigualdad social.
2. La necesidad de racionalizar los recursos económicos escasos o en vía de extinción para conservar el habita del ecosistema como lo son el medio ambiente, los recursos energéticos (petróleo principalmente), aves, plantas y animales.

Nuestro estado Colombiano tiene aproximadamente 18 años de estar en el proceso de apertura, liberación, internacionalización, globalización o mundialización económica, donde viene ajustando su normativa interna como externa en aspectos socioeconómicos, políticos y culturales. Muestra de ello son las mega-tendencias plasmadas en el documento “Visión 2019, Segundo Centenario” propuesto por la presidencia de la República y el Departamento Nacional de Planeación.

“Visión 2019, Segundo Centenario” plantea la necesidad que la economía Colombiana debe estar mucho más inmersa en el contexto internacional para:

1. Gozar de las ventajas que le puede ofrecer el mercado mundial como proveedor de materias primas principalmente
2. Como estrategia para no quedar rezagada de las mencionadas economías emergentes (Rusia, China, India, Brasil y Sudáfrica)
3. Como estrategia para fomentar y crear políticas de crecimiento económico nacional aprovechando el potencial socioeconómico de las regiones Colombianas.
4. Fomentar la productividad mediante la inversión extranjera directa e indirecta mediante las alianzas estratégicas empresariales”¹

El papel social del egresado, más de ubicarse laboralmente y gozar de una buena compensación salarial debe ser la de presentar, brindar o aportar posibles soluciones viables a la reducción de la problemática del desempleo, creando empresa o mejorando la que existe actualmente, aprovechando las ventajas empresariales de competitividad nacional, reformas normativas de incentivos y las políticas socioeconómicas que le brinda actualmente el estado Colombiano (ley de emprendimiento, fondo emprender, recursos públicos de los ministerios, de fonavi etc.

Teniendo en cuenta la anterior primicia, este trabajo; “Formulación de una Planeación Estratégica para la Empresa Creaciones YEYANI’S MARTH, de Piedecuesta. Tiene como objetivo primordial presentar las bases conceptuales y teóricas necesarias para la evaluación y viabilidad del proyecto, como un aporte social, económico, político y cultural de las autoras, poseedoras de una visión empresarial producto de una formación académica para la solución de nuestros propios problemas como lo son los de tener un trabajo digno y gratificante, colocando todos un granito de arena para que el municipio de Piedecuesta contribuya más al desarrollo económico de la región oriental.

¹ www.dnp.gov.co Visión 2019, segundo centenario.

El presente trabajo expone la siguiente estructura temática:

- Se inicia con las generalidades del sector textil y de las confecciones en Colombia, incluyendo las generalidades más importantes de Creaciones YEYANI'S MARTH.
- El segundo y tercer capítulo se presenta el diagnóstico estratégico, en el segundo capítulo se identificaron los factores claves de la actividad económica de las confecciones como lo es el factor económico, social, cultural, el político – gubernamental, competitivo y tecnológico principalmente. En el tercer capítulo se presenta la auditoría interna de la empresa como lo es; la auditoría de gerencia, mercados, financiera, operativa y de talento humano, se finaliza el tercer capítulo con el estudio comparativo.
- El cuarto capítulo presenta el “Direccionamiento Estratégico” de la empresa, como lo es la creación de la Visión, Misión, Principios Corporativos, Objetivos, Metas y las Políticas estratégicas de corto y mediano plazo, preferentemente.
- El capítulo cinco presenta las estrategias Corporativas, estrategias de crecimiento, estrategias genéricas y concéntricas
- Como capítulo sexto se presenta el Plan de Acción
- Posteriormente como capítulo séptimo la bibliografía consultada, al final del documento los anexos.

Como se mencionó anteriormente, se espera que este proyecto de un resultado positivo contribuyendo al crecimiento de la región, las autoras buscan plasmar y desarrollar su proyecto mediante la integración de todas las disciplinas, su formación académica específica y su experiencia laboral.

1. GENERALIDADES

1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA CONFECCIONES

La cadena Textil-Confecciones es bastante diversa debido a la cantidad de productos finales que genera. La característica más destacable de este sector es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), sin embargo la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimientos, alfombras, etc.

Las actividades de la cadena vista de manera muy general y según su grado de transformación, van desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales, sintéticas) hasta la manufactura de aquella variedad de productos semiacabados y acabados (Pantalones, camisas, ropa interior, pijamas, entre otros). Los procesos intermedios de la cadena son la fabricación de hilos (hilatura), tejido (plano y de punto) y el teñido y acabado de telas.

Diferentes han sido las prendas a lo largo de las épocas, así como los gustos y las modas han cambiado con los tiempos, y también los nombres con los que se refiere a ellas. El nombre de la actual camisa proviene del latín tardío “camisia”, nombre con el que se conocía una prenda de origen germánico el cual pasó al céltico antes que el latín lo incorporara. Aunque hay quien le supone un origen griego en el término kamasón, con el significado de túnica. Como el origen griego aparece documentado y también refrendado por el término árabe qamis con significado literal de camisa, parece lícito suponer que el término griego no ha

cesado de cambiar sus formas en las diferentes lenguas, refiriéndose siempre a un mismo tipo de prenda.

Las bragas de los pueblos galos y celtas son el antecedente de los pantalones. Cuando los bárbaros dinamitaron el Imperio Romano se popularizó su uso aunque entre gente sencilla y campesina, gente de poco peso social. Entre gente de posición fue habitual el uso de bombachos cortos o medias ajustadas y una túnica suelta hasta la rodilla hasta el siglo XVII. Fue a finales del XVIII cuando apareció el término pantalón, proveniente del francés pantalón, formado con el nombre de Pantalone, personaje de la Comedia dell'Arte italiana. Este personaje fue denominado así en honor del santo patrono de Venecia San Pantaleone, y como signo distintivo vestía capa y pantalones semejantes a los de ahora, largos y amplios que le llegaban hasta la rodilla Respecto a la falda, como prenda de vestir que cae de la cintura hacia abajo, es probable su origen en el término germano falda, con significado de pliegue.

El chaleco, el chal, la chaqueta. Los dos primeros provienen del árabe yalika (casaca del cautivo), alteración del turco yalak (chupa) que llegó a nosotros a través del árabe yubba (túnica) y que designaba a la parte del vestido que cubría el tronco y que se ponía debajo de la casaca. Otro caso es el de la chaqueta - prenda de vestir con mangas, que se ajusta al cuerpo y que pasa de la cintura y que se coloca por encima de otras prendas- cuyo nombre tiene su origen en el francés jaquette (chaqué) que deriva del francés antiguo jaque (jubón, almilla) y éste del también francés antiguo jacques (campesino)².

² www.interrogantes.com/includes/documentos. Julio de 2008

1.1.1 Origen de las confecciones en Colombia. La historia de la industria textil en Colombia se remonta al Siglo XVIII, cuando los artesanos de El Socorro, en el departamento de Santander, suministraron un floreciente mercado doméstico de tejidos de lana y algodón, utilizando tecnología rudimentaria. Con la industrialización, las telas, hilos, sedas y otros tejidos de Inglaterra empezaron a dominar el mercado colombiano y la actividad local de los telares quebró⁸.

➤ Evolución del sector entre 1900 - 1930 - 1968 - 2007.

Después de la guerra de los mil días y el hecho fundamental de la separación de Panamá de Colombia empieza el florecimiento de las primeras fábricas en el país, gracias a los siguientes determinantes:

- El esfuerzo estatal del presidente Rafael Reyes de crear medios de pagos eficientes y aceptados por la población que ayudaran a la liquidación capitalista de mercancías y que estos medios de pagos fueran de control estatal y no privados, se abandonará el tradicional trueque y se oficializará el sistema monetario actual (creación del Banco de la república en 1923)
- El surgimiento de las primeras exploraciones y explotaciones de petróleo en 1913 en lo conocido hoy en día como Barrancabermeja
- La llega de las bananeras a Colombia “Fruty Company”
- El desarrollo de los ferrocarriles Colombianos

Estos cuatro polos de desarrollo determinarían el destino de la industria textil, muchas de ellas se situaron en Medellín y sus alrededores principalmente porque la economía dominante era la producción de café (antiguo viejo Caldas y hoy en día eje cafetero), el cual proporcionó en gran medida el capital que se necesitaba inicialmente.

Como consecuencia de la gran depresión de los años 30 en EE.UU, la puesta en marcha de los postulados de la Misión Kelember (1923), la creación del banco ganadero (1928), la caja agraria, banco del estado, pero principalmente la implementación del modelo de desarrollo hacia dentro del presidente Olaya Herrera y los inicios de la planeación económica en Colombia, el sector textil empieza a dar sus primeros pasos, surgieron dos grandes empresas líderes: Coltejer, la cual absorbió los tejidos de Rosellón; y Fabricito, que surgió de la unión de Antioquia de Hilados y Tejidos y de la fábrica de Hilados y Tejidos del Hato. Para el año 1934 se constituye Tejicondor, que junto a las dos anteriormente nombradas establecieron oligopolio. De acuerdo con el censo industrial de 1945, representaban el 60% de la capacidad de producción total de hilados y tejidos de las 66 empresas registradas.

El Instituto de Fomento Industrial -IFI-, fue creado en 1940, el cual empezó a jugar un papel protagónico como institución pública de fomento, en los mismos albores nace lo que antiguamente se conocía como el ISS, sin duda alguna todo este conjunto de entidades crearon un marco de oportunidades propicias para el desarrollo industrial textil, muestra de ello radica para el año 1965 cuando las exportaciones mostraron un comportamiento de US\$12 millones contra un comportamiento en importaciones de US\$5 millones. Se debe resaltar el modelo de sustitución de importaciones como mecanismo de desarrollo interno y la consolidación de la oferta productiva.

Producto de una ley de planeación mucho más desarrollada y aplicada durante el periodo denominado “Frente Nacional”, nace en 1968 la llamada ley 7 de 1968 mas conocida como ley de la Promoción de las Exportaciones Menores o no Tradicional, legado del presidente Alfonso López Pumarejo. Este periodo 1970 – 1990 es lo que se conoce como la internacionalización del sector textil, el cual se caracteriza por demasiados alti-bajos, no solo del sector textil y de confecciones

sino en los demás sectores productivos, es así, que en el período de 1977 a 1983, presentó estancamiento y una cierta pérdida de competitividad, debido sobre todo al auge de la industria textil en el lejano oriente, a la falta de inversión en la industria textil colombiana, a diseños pasados de moda, insuficiente productividad y problemas de contrabando. El gobierno Colombiano reaccionó con una serie de medidas, las cuales protegieron la industria nacional textil de la competencia exterior hasta finales de 1991.

A inicio de los años de 1990 -91 se dio la llamada Apertura Económica, desde ese momento, las márgenes de ganancia de las empresas textiles colombianas se hallan bajo una fuerte presión, pues la competencia con los tejidos de importación llevó a un descenso de los precios, las principales razones radican en una baja capacidad productiva, niveles tecnológicos desactualizados, normas de calidad que no corresponden a las internacionales, en especial atención las ambientales

Lo anterior ha traído resultados pésimos como problemas financieros y, en algunos casos declaración de concordatos, con el objetivo de restaurar las capacidades financieras de algunas empresas. De los 56 concordatos acordados en Colombia en 1995, no menos de catorce se situaron en el sector textil y de confección. Fábricas como: Siaconia, Textiles Vanylon, Textiles El Cedro, Margarete Fashion, Textiles Papagayo, La Marca Textil, Creaciones Periquita, Modas Fresita, Fábrica de Hilazos Vanylon, Textiles Punto Flex, Quintex, -Química Industrial y Textil-, Ricambro, Paños Vicuña, entre otras.

Durante el período 1991 - 1993, la producción textil en Colombia disminuyó ligeramente, en comparación con 1990. Sin embargo, en 1994 parece que hubo un ligero crecimiento de dicha producción a pesar de que siguieron las pérdidas de las empresas. 1995 fue realmente desastroso, la mayoría de empresas importantes tuvieron pérdidas considerables, con Coltejer, Fabricito y Tejicondor a

la cabeza de todas. Crisis que se prolongó hasta el año 1999. Durante el periodo del año 2000 y 2001, la economía Colombiana muestra una discreta recuperación, lo cual beneficia al sector, reactivándose la producción nacional e internacional. De otra parte el Gobierno Nacional ha puesto especial empeño en la promoción de las exportaciones, permitiendo con programas como “Jóvenes Emprendedores Exportadores”, “Expopyme”, entre otros, que pequeñas y medianas industrias lleguen hasta los mercados internacionales³.

1.1.2 Evolución económica del sector textilero⁴. En el tercer trimestre de 2007 mostró una caída en la producción y las ventas frente al mismo periodo de 2006, los productos de hiladura, tejedura y acabado fueron los que afectaron mayormente este sector y el grupo de otros productos textiles fue el que registró el mejor comportamiento.

A noviembre de 2007, la producción de los tres principales subsectores cayó. Así, el sector de hiladura, tejedura y acabado de productos textiles decreció cerca de 10%, la producción del subsector de alfombras y cordeles disminuyó 1.1% y finalmente, la producción de tejidos y artículos de punto y ganchillo decreció cerca de 0.66% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Por el lado de los tejidos de punto y artículos de punto y de los otros productos textiles que componen el sector las noticias para la producción fueron más alentadoras, sin embargo su buen comportamiento no compensó la caída que experimentaron los productos de hiladura, tejedura y acabados. La producción de tejidos de punto creció en un 1.44% anual en el acumulado de 12 meses a

3 www.analdex.org Informes de comportamiento sectorial (junio de 2007), www.banrep.gov.co Informes del Banco de la República al Congreso (2000 – 2005)

4 Ibis, pie de pagina N3, pág. 26

septiembre y la producción de otros productos textiles presentó un crecimiento del 3.52% anual en este mismo periodo.

Las ventas del sector presentaron un pobre desempeño con una caída anual del 2.73% en doce meses a septiembre de 2006. A su vez, en lo corrido hasta el tercer trimestre del año 2008 se registró una caída anual en las ventas de 4.36%, también afectada por los productos mencionados anteriormente.

Con respecto a los costos del sector son altamente sensibles a las fluctuaciones de la tasa de cambio, esto debido a que gran parte de las materias primas son importadas (se estima que cerca del 50% del consumo interno es abastecido por productos provenientes del extranjero). Adicionalmente, cuando las empresas cuentan con el suministro de fibras artificiales, los costos del sector dependen de los precios del petróleo.

Para el sector de las Confecciones a septiembre de 2007, la producción y las ventas de confecciones continuaron con la tendencia descendente de crecimiento que se viene presentando desde finales del año 2006.

“En septiembre de 2007 el crecimiento de la producción de confecciones fue negativo. La variación del promedio en 12 meses a septiembre de 2006 fue de -2.97% frente al mismo periodo de 2004. Por su parte, el decrecimiento anual del año corrido a septiembre de 2007 fue de -5.95%, cayendo 5.28 puntos porcentuales frente al crecimiento anual observado en el mismo periodo de 2006.

El crecimiento de las ventas de confecciones sigue la misma tendencia que la producción, con crecimientos negativos en el promedio en doce meses desde diciembre del año 2007, cuando la variación fue de -0.60%. La variación anual de

-3.87% a septiembre de 2007 muestra que los crecimientos negativos se han acentuado a lo largo de este año, sobre todo durante el tercer trimestre⁵.

Si bien desde marzo de 2007 los precios finales de los productos del sector de confecciones vienen creciendo a una menor tasa que los costos, estos últimos han venido disminuyendo rápidamente su ritmo de crecimiento, con lo cual la brecha se hace más estrecha. Este menor ritmo de crecimiento en los costos del sector de confecciones, sobre todo a partir de mayo de 2006, obedece en parte a que el índice de precios al productor muestra que los precios de los tejidos de algodón, principal materia prima del sector, se han venido desacelerando rápidamente.

Se puede concluir que este es un aspecto importante para el sector de las confecciones y en especial para Creaciones YEYANI'S MARTH.

1.1.3 Principales Indicadores Regionales. La industria manufacturera de la confección en Santander representa un 6.53% del total de empresas manufactureras del país, genera aproximadamente el 7.48% de los empleos nacionales, según clasificación del PIB por rama o actividad económica. Obtiene el 3.38% de los salarios ganados por personal que labora en industrias manufactureras en el país. En producción bruta representa el 6.56% de todas las industrias manufactureras del país.

➤ Estructura Sistemática y Subsectores de Apoyo⁶.

El espectro organizacional de la cadena productiva Fibras - Textil - Confección de Colombia, está conformado por cuatro grandes sistemas transversales:

5 Ibis, pie de pagina N3, pág. 26

6 Informe programa Expopyme 2005 PROEXPORT. Cámara de Comercio de Bucaramanga

- **Un primer** sistema lo constituyen las instituciones de perfil tecnológico, cuya labor es apoyar dicho conjunto organizacional mediante actividades de investigación, asesoría técnica y consultoría estratégica.
- **El segundo** sistema esta compuesto por los productores de fibras (tanto naturales como químicas), por hilanderías independientes y por transformadores y/o productores de bienes finales, como telas (de tejido plano y de punto) y los confeccionistas.
- **El tercer** sistema lo conforman una comercializadora de algodón (que compra la materia prima para la mayoría de las empresas), una red de distribuidores mayoristas y de comercialización de productos finales.
- **El cuarto** sistema esta constituido por asociaciones gremiales que representan intereses específicos de sus asociados y desarrollan actividades de lobby en defensa de los mismos.

El esquema de la producción en el sector confecciones se compone de los siguientes sectores productivos:

- Productores de materias primas e insumos.
 - Comercializadores y distribuidores de materias primas e insumos.
 - Empresas de transformación parcial de productos.
 - Empresas manufactureras de confección.
 - Empresas comercializadoras y distribuidoras de productos terminados
 - Distribuidores mayoristas, minoristas, detallistas.
 - Consumidor Final
- ➡ Clasificación de las empresas de confección según el tipo de prendas que producen.

Las empresas vinculadas al sector de confecciones se han diferenciado según el tipo de producción. La producción de prendas que se hace en Colombia, se encuentra dividida en varios subsectores y se concentra en las siguientes regiones de acuerdo a la clase de producción:

- ❖ Medellín: elabora 48 tipos de prendas, destacándose el blue-jean, sudaderas, camisetas, enterizos.
- ❖ Bogotá: líder en la fabricación de suéteres y abrigos para hombre y mujer
- ❖ Cali: líder en trajes de baño.
- ❖ Barranquilla: líder en la fabricación de trajes de novia y etiqueta.
- ❖ Pereira: ocupa el liderazgo en la elaboración de camisas sport.
- ❖ Bucaramanga: líder en la confección de ropa infantil para niño y niña.

Se considera que la industria de la confección es una actividad destacada en varias regiones del país y el número de microempresas dedicadas a esa línea es prolifera. Constituye una de las actividades más destacadas por ejemplo en Medellín y Bogotá por sus ferias textiles y de modas, Cúcuta, Bucaramanga por sus desfiles de modas y Fashion, y Barranquilla entre las más importantes.

1.1.4 Macrotendencias⁷. Al igual que en los países centroamericanos, Colombia se vio golpeada por el auge de las confecciones asiáticas en Estados Unidos. Incluso, para el primer trimestre de este año, si bien las exportaciones de China han decrecido 6%, otros proveedores asiáticos han aumentado sus pedidos. Camboya creció sus ventas en 35%; Bangladesh lo hizo en 27%; Vietnam, Indonesia y Paquistán en más de 21%, cada una; e India en 17%. Entretanto,

⁷ Conferencia. Tendencias y Oportunidades para el Sector Textilero de Colombia en Europa. Abril 9 de 2008.

otros proveedores de confecciones a Estados Unidos vieron decrecer sus ventas, especialmente los de este hemisferio. Así, las exportaciones de México en el período enero-marzo de este año, cayeron 10%, al igual que las de Honduras y las de El Salvador 35%, entre otros, según datos de US International Trade Commission, USITC.

Con este panorama, la tendencia que se consolida es que los compradores de Estados Unidos hagan el 70% de sus pedidos en Asia, los relacionados con el volumen, y dejarán en este hemisferio el 30% restante, que será el de la respuesta rápida, con mayor diseño y menores volúmenes.

En ese sentido, las empresas de este hemisferio se deben enfocar en productos de mayor valor agregado y descubrir su nicho. Perú, apalancado en la calidad de su algodón, confecciona prendas de un nicho de valor alto. Camisas y camisetas finas para un mercado más especializado y para marcas como Lacoste o Polo. Mientras las ventas de confecciones de Colombia a Estados Unidos en 2005 decrecieron en 3%.

Además, la negociación del tratado de libre comercio de los centroamericanos con Estados Unidos ya está atrayendo inversión extranjera a esta región eminentemente confeccionista. Ahora empiezan a verse posibilidades de llegada de capitales para el sector textil. Por ejemplo, Burlington-Cone Mills anunció el montaje de una fábrica de denim en Nicaragua por el orden de US\$80 millones. "Nicaragua está siendo uno de los destinos de inversión más atractivos de Estados Unidos", señala Camilo Montoya, presidente de Invista para la región andina y Centroamérica.

A juicio de confeccionistas y compradores internacionales, otro problema que tiene Colombia es la disponibilidad de telas. Aunque las grandes textileras nacionales —

Fabricato Tejicóndor y Coltejer— han hecho esfuerzos importantes por suplir las necesidades de los confeccionistas, no son suficientes.

Coltejer ha invertido US\$28 millones en la ampliación de su producción de índigo y ha pasado de 2,2 millones de metros lineales a 3,3 millones de metros lineales por mes. Espera vender 100.000 m² de terrenos para conseguir recursos que le permitan ampliar la producción en 30% en dos años y atender la demanda que genere el TLC.

Por su parte, Fabricato Tejicóndor ha estado muy activo en consolidar e integrar producciones. Compró los activos productivos de Fibratolima, empresa que estaba en liquidación, por \$10.661 millones, y logró un acuerdo con los accionistas de Textiles Omnes de Pereira en el cual esta empresa entrega sus activos — valorados en \$5.630 millones— y recibe el 26% de las acciones de la empresa Fabrisedas —filial de Fabricato—, que produce paños para vestuario, telas decorativas y telas para tapicería automotriz.

La política de productividad y competitividad nacional busca la integración de los subsectores productivos, aprovechando la sinergia sectorial que ayude a reducir costes y sumar nuevos mercados. Sin embargo, algunas empresas han demostrado poseer dificultades financieras y sus capacidades instaladas no les permiten aumentar la capacidad productiva en el corto plazo disminuyendo su rentabilidad.

Pero esta dinámica no permite cubrir las necesidades. "Estamos muy limitados y hay dificultad en la disponibilidad de telas. Debido a su situación financiera, las textileras buscan más rentabilidad y producir en mayor escala determinadas referencias y no presentan una oferta más diversa", explica el representante de una compañía compradora de confecciones.

¿Cómo capitalizar oportunidades del mercado? El panorama de corto plazo, con la incertidumbre de la entrada en vigor del tratado, los lleva a buscar otras posibilidades.

"Si se diera el caso de que no hay retroactividad y no hay acuerdo comercial vigente sino hasta un año o seis meses después de finalizar el ATPDEA, tengo que disminuir mi operación al mínimo en Colombia. Tenemos una planta de confecciones en El Salvador y tendría que mover la operación hacia allá".

Implementar esta estrategia no es tan sencillo. En el pasado, empresas como Supertex de Cali montaron plantas en México, pero la experiencia no fue la mejor por la calidad de la mano de obra y tuvieron que desmontar la operación.

Si la diferenciación está en la moda y el diseño, las empresas tienen que prepararse y adecuarse primero en las tendencias y segundo en los equipos, pues el lavado, en el caso de los jeans, el principal rubro de exportación de Colombia, es un proceso más complejo. El mercado de Estados Unidos necesita estos productos de manera rápida, porque son muy pocas unidades por referencia y su valor aumenta. CI Jeans busca alianzas con algunos de sus clientes en Estados Unidos para tener el conocimiento de estas tendencias y el know how de sus desarrollos e implementarlos en ese contexto. "Varios empresarios en el país han entendido que la forma de competir es generando valor agregado en el diseño o en la distribución o en una mezcla de los dos".⁹

La otra salida es diversificar riesgo a punta de mercados y clientes. El caso de Expofaro es patente. Antes solo fabricaba para Levi's, ahora tiene como cliente a

8 Nota técnica de Rodríguez. Situación de las confecciones en Colombia, expofaro, www.analdex.org. Octubre de 2007.

9 Jorge Iván Botero. Foro de la Andi. 2006.

Gap y llega a mercados de Suramérica. En la parte comercial, cuenta con la licencia de Levi's para Colombia, Ecuador y ahora Venezuela y se ha enfocado en diseño y moda y el director de Levi's para Asia Pacífico se llevó 50 de sus colecciones para comercializar en esos países.

En el caso del algodón colombiano, por su calidad Premium tiene la posibilidad de elaborar hilos y textiles finos que exceden las necesidades de las textileras nacionales. Por eso, los algodonereros buscan mercados donde puedan colocar sus productos. Uno de ellos es Perú, país en el que se adelantan los procedimientos sanitarios para lograr su admisibilidad.

1.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.2.1 Reseña histórica de Creaciones YEYANI'S MARTH. Creaciones YEYANI'S MARTH fue creada en el año de 1999 - 2000, por la bachiller Ludy Rueda Quiñónez, actualmente cuenta con una edad de 40 años. Su idea inicial fue la de montar un pequeño taller de ensamble producto de su experiencia laboral con la colaboración de sus padres y que le reportaran unos ingresos, toma la decisión de confeccionar ropa por encargo, principalmente para su grupo familiar y círculo de amigos, esta idea básica le ayuda a crear su propia línea de ropa para bebé y niños de aproximadamente 10 años de edad, complementa sus estudios con cursos de comercio y diseño de modas, con la ayuda de su núcleo familiar, la empresa toma rápidamente características de micro empresa con gran futuro.

A finales del año 1999 constituyó legalmente su microempresa ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y se expidió certificado de industria y comercio por

parte de la Alcaldía de Piedecuesta ya que sus instalaciones se encontraban ubicadas en este municipio del área metropolitana de Bucaramanga.

La empresa actualmente exporta una cantidad mínima a Venezuela producto de un familiar radicado en la ciudad de Caracas y el cual le hace pedidos por encargo, otras ciudades donde vende su producción actualmente son: San Gil, Ibagué, Villavicencio y Cúcuta. La principal limitante que posee radica en la capacidad de producción, la baja capacidad diseñada de planta y la obsoleta maquinaria y equipo. Reconoce la calidad de la mano de obra.

En agosto de 2005 se hizo necesario ampliar la planta física por lo cual se tomó parte de la unidad residencial para ampliar operaciones de taller, a la fecha de 2007 se reconoce la necesidad de expansión operativa como comercial, su gerente propietaria para el año 2008 tiene como prioridad buscar un local mucho más amplio que le permita aumentar la capacidad productiva instalada, su preferencia es la de continuar funcionando en el municipio de Piedecuesta teniendo en cuenta el POT, la preocupación es la mantener su clientela base que se caracterizan por ser nichos de mercados muy incipientes como lo es su círculo familiar y de amigos personales. Se considera que CREACIONES YEYANI'S MARTH está aprovechando solo un cuarta parte de su potencial comercial, por lo cual se encuentra adelantando proyectos de ampliación de sus mercados tanto nacionales como internacionales teniendo principal interés en el comercio exterior.

Desde su año de creación hasta la actualidad su Gerente propietaria es la señora Ludy Rueda Quiñonez representante legal de la empresa. Atendiendo las disposiciones de la reforma tributaria de enero de 2001, CREACIONES YEYANI'S MARTH pasa a formar parte del régimen común, como responsable del impuesto a las ventas IVA. La empresa en consecuencia está constituida como persona Natural, Régimen Común.

1.2.2 Productos y Servicios. El objeto social de YEYANI'S MARTH se orienta hacia el diseño, producción, comercialización y distribución de prendas de vestir para bebé, niñas y niños en edades de cero a doce años principalmente, en tejidos de punto (lanilla), 80% algodón, con aplicaciones estampadas o bordadas. Su línea de producción consta de: (ver la tabla N1)

Tabla 1. Principales productos que produce Creaciones YEYANI'S MARTH

Producción Permanente	Prendas de Vestir Para niños y Niñas	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa para bebe (0 -12) meses • Semanario • Pijama estrella • Pijama vivos • Mamelucos • Conjunto tres piezas • Conjunto cinco Piezas • Vestidos cinco piezas • Esquimal normal • Vestidos vivos • Zapato hilo • Primer día • Primer día doble punto • Toalla • Cobija
	Otro Tipo de Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa Baño • Salida Baño • Almohada estabilizador • Almohada funda • Ropa cama (colchonetas, Sabanas y Acolchados)

Fuente: las Autoras.

1.2.3 Clientes. Creaciones YEYANI'S MARTH es una empresa manufacturera considerada MIPYME, perteneciente al sector de las confecciones y subsector de prendas de vestir para bebé e infantil, con domicilio en la ciudad de Piedecuesta y radio de acción comercial en todo el territorio nacional. En la tabla N2. Se muestra el comportamiento de las ventas de confeccionadas de YEYANI'S MARTH a 31 de Diciembre de 2008.

Tabla 2. Comportamiento de Ventas por Mes

100%		PRODUCTO	59.717.619
80%	20%	ENERO	47.774.095
80%	20%	FEBRERO	47.774.095
85%	15%	MARZO	50.759.976
90%	10%	ABRIL	53.745.857
90%	10%	MAYO	53.745.857
90%	10%	JUNIO	53.745.857
90%	10%	JULIO	53.745.857
95%	5%	AGOSTO	56.731.738
95%	5%	SEPTIEMBRE	56.731.738
99%	1%	OCTUBRE	59.120.443
99%	1%	NOVIEMBRE	59.120.443
99%	1%	DICIEMBRE	59.120.443
		Total Anual	652.116.403

Fuente: Las Autoras (Información suministrada por la gerente de confecciones YEYANI'S MARTH)

❖ Venezuela, en esta ciudad radica un familiar quien es la persona que a la fecha a internacionalizado las prendas confeccionadas de YEYANI'S MARTH, la demanda actualmente es alta por las condiciones económicas y políticas del hermano país. Esta es la zona de mayor crecimiento potencial entre sus clientes esta el señor Ramiro Quintero "Cosita de Bebe" en la ciudad de San Cristóbal y Sandra Ramírez "Mi Pañalera" en el estado de Bolívar.

- ❖ Ciudad de Ibagué donde está radicado uno de los clientes más fieles el señor Carlos Osorio con la empresa “La Cigüeña” y que potencialmente viene creciendo, a nivel nacional es considerado el primer cliente.
- ❖ Ciudades intermedias como Sangil, Villavicencio y Cúcuta son considerados como los clientes secundarios por el volumen de pedidos, potencialmente también vienen creciendo.

Los demás Nichos de mercados nacionales que potencialmente se pueden tener en cuenta para la expansión comercial de YEYANIS' MARTH son:

- ❖ Zona Norte, Comprende ciudades de la costa Atlántica como Valledupar, Barranquilla, Santa Marta, Sincelejo, Montería, entre otros.
- ❖ Zona Sur Comprende los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila, Florencia, Valle del Cauca, Cauca, y Nariño (sus ciudades más importantes).
- ❖ Zona Santanderes. Comprende los principales municipios de Santander y Norte de Santander, municipio como San Gil, Socorro, Oiba, Barbosa, Barrancabermeja, Ocaña, Cúcuta, y los municipios Boyacenses de Tunja, Duitama, y Sogamoso.
- ❖ Zona Antioquia. Ciudades como Medellín, Itagüí, Envigado entre otras.
- ❖ Y la Zona del área metropolitana. Bucaramanga, Girón, Florida, Piedecuesta, y Lebrija.

1.2.4 Competencia. El sector de las confecciones en Santander se considera muy competitivo y dinámico, entre las características que más se destacan están como ejemplo, la variedad en diseño, el grado tecnológico, el tamaño de la empresa, la capacidad de endeudamiento, el grado de posicionamiento en el mercado etc.

Creaciones YEYANI'S MARTH se considera una empresa competitiva en la medida que ha sabido sortear situaciones que a la fecha la mantienen en competencia, su estrategia competitiva se centra principalmente en la innovación de sus diseños, la calidad de sus productos, el buen nombre de la empresa, posee nulo endeudamiento, precios de aceptación entre el mercado, poca o nula producción para la región, cuota de mercado posicionada en sus tres principales socios comerciales (San Gil, Centro del país y Venezuela), buena relación con sus empleados etc.

En Santander se considera que las diez empresas de mayor competencia en todas sus modalidades y que alcanzan a cubrir más del 60 % de la región son: Baby's Dress, Mayates, Confecciones Susy Fashion's, Canela y Canelita, Chiquilladas, Cheremytos, la Hormiga, Mayo, Infacol etc.

Estas son empresas que precisamente han aprovechado la coyuntura, su estrategia se ha centrado principalmente en la conquista de nuevos mercados, principalmente en el exterior acompañados de la ampliación de su infraestructura, donde la capacidad de endeudamiento y financiamiento a sido vital.

En comparación con este conjunto de empresas Creaciones YEYANI'S MARTH, sí posee una desventaja muy grande, en especial con la capacidad de endeudamiento y financiamiento en comparación con la ampliación de plantas

Se considera que en estas empresas la capacidad de logística y distribución poseen problemas estructurales en cuanto al manejo administrativo, estos datos se obtienen por los comentarios de los proveedores que son los mismos de Creaciones YEYANI'S MARTH, también se conoce que algunas de ellas, cuenta con poca maquinaria, escasea la calidad en sus productos y la rotación del personal es alto. Compiten más con precio que con calidad en los materiales y servicio.

1.2.5 Estructura Administrativa y Organizacional. A finales del año 1999 al constituirse legalmente la microempresa contaba con la colaboración de su esposo para la fabricación de las prendas y hoy por hoy, se tiene un total de 4 -7 (el número de operarios depende de la época o temporada del año) personas que prestan el servicio por tareas y un vendedor, donde el organigrama y la estructura organizacional no se ajusta a las necesidades de la empresa, por lo que actualmente no cuenta con una estructura definida, debido al alto rango de responsabilidad que asume la propietaria en las diferentes áreas, es así que no se percibe los niveles de autoridad y responsabilidad; además los manuales de funciones no existen y sus labores se han repartido sin hacer una formulación y descripción de los mismos.

Actualmente la empresa no tiene estructurado el organigrama de la empresa, pero esta cuenta con el siguiente personal para el desarrollo de los procesos en producción y comercialización:

- Gerente o Propietaria
- 4 – 7 Operarios de Maquina
- 1 Vendedor

1.2.6 Filosofía Empresarial. La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como: Misión, visión y principios corporativos; del mismo modo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: Lealtad, Confianza, Respeto, Compromiso, Agradecimiento, Membrecía familiar, Cumplimiento de los deberes y derechos, Cordialidad, Buenas

relaciones sociales (concepto de la amistad), Sentido de pertenencia empresarial; todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de las confecciones.

2. AUDITORIA O EVALUACION EXTERNA

El propósito fundamental de una auditoria externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa o amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra “finita”, la auditoria externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Las empresas deben tener capacidad para responder de manera ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades, y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales”¹⁰.

2.1 FUERZAS ECONOMICAS

2.1.1 Inflación – Índices de precios al consumidor IPC. 11 El IPC es el indicador que mide la variación de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país.

El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en febrero 2008 un crecimiento del 1,23 por ciento, valor superior en 0,62 en comparación con el registrado en el mismo mes de 2007.

En lo corrido del año, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 1,95 por ciento.

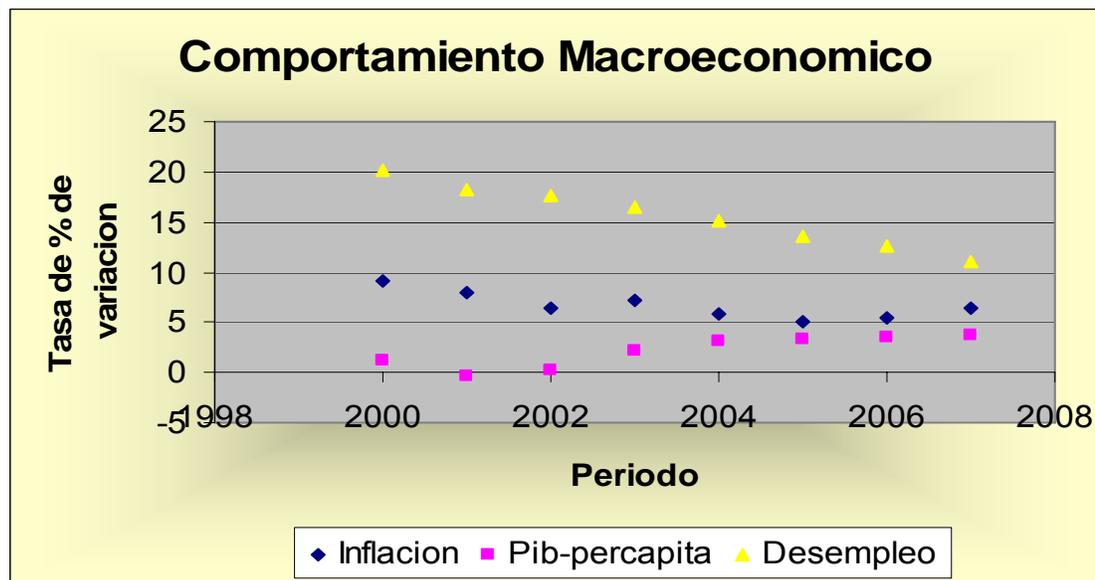
10 Fred it David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Quinta Edición, Paerson Educación; p. 114.

11 DANE. VALORES DE LA UNIDAD DE VALOR REAL (UVR). Vigentes para el período 16/Octubre/2008 al 15/Noviembre/2008

Entre marzo de 2006 y febrero de 2007, es decir los últimos doce meses, el IPC se ubicó en 5,25 por ciento, mayor en 1,06 puntos frente al año anterior cuando alcanzó el 4,19 por ciento.

La inflación es desfavorable para las empresas, ya que al disminuir el poder adquisitivo del dinero se tiene menor capacidad de compra, una inflación alta sugiere productos más costosos. En Colombia el índice de inflación se ha mantenido a la baja en los últimos años como meta prioritaria de la junta central del Banco de la República y se proyecta con un buen comportamiento para los próximos. (Véase a continuación la figura 1)

Figura 1. Tendencia de la tasa de desempleo, Inflación y PIB-per cápita.



Fuente: Las Autoras (los datos son tomados de las cuentas nacionales del Banco Central y el Dane)

Este indicador económico es muy consistente comparado con el comportamiento tan significativo del Indicador Tasa de desempleo y su descenso en los últimos siete años, es decir que en materia de productividad laboral se viene presentando

en cada año una evolución significativa, que sin duda alguna mejora a grandes rasgos la calidad de vida y el poder adquisitivo de los colombianos. El comportamiento de la evolución del PIB-percapita es también muy alentador, como se ve en la grafica su tendencia es de crecimiento positivo, las tres variables mas importantes tomadas tienden positivamente a una convergencia (obsérvese el año 2008) esta convergencia se debe interpretar como el crecimiento sostenido y constante de las tres variables. El descenso de la tasa de desempleo se puede interpretar como la importancia de la inversión extranjera en Colombia mediante las alianzas estratégicas entre productores y distribuidores internacionales contemplados en los planes departamentales de exportaciones.

Para el año de 2008 la meta no se alcanzó, la principal razón fue el incremento constante del precio de la gasolina, bien que traslada su efecto inflacionario al resto de la canasta familiar, para el segundo y tercer trimestre de 2008 la inflación anual al consumidor retomó una tendencia creciente, tal y como se tenía previsto. La cifra de junio fue 4,33%, similar a la observada en marzo. La inflación anual venia presentando un crecimiento continuo sostenido, aunque no creciente desde octubre de 2007 hasta mediados de abril del 2008, impulsada, en buena parte, por alzas en los precios de los alimentos y por reajustes importantes en los precios de los combustibles y el transporte público.

El quiebre en las tendencias a partir de mayo se observó igualmente en los diferentes indicadores de inflación básica, los cuales usualmente filtran choques transitorios de precios. Estos habían aumentado de manera casi continua desde mediados del año pasado, situándose por encima del techo del rango establecido por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) para el presente año.

Para junio, sin embargo, la inflación sin alimentos, con un registro de 4,4% anual, retornó al rango meta.

La reducción de la inflación en los últimos meses obedeció a un comportamiento favorable en los precios de los alimentos perecederos, principalmente, y en menor medida a una moderación en los ajustes de precios de varios bienes transables. Adicionalmente, en los dos últimos meses los precios de algunos bienes y servicios regulados registraron ajustes relativamente bajos.

En el caso de los alimentos las tendencias recientes fueron anticipadas por la JDBR en varios comunicados e intervenciones, y son el resultado de la normalización de las condiciones climáticas que ha seguido a la presencia del fenómeno de El Niño a finales de 2007 y comienzos de 2008. En su momento este fenómeno produjo alzas fuertes pero transitorias, en los precios de la mayoría de alimentos perecederos que, en parte, explicaron el fuerte repunte de la inflación a marzo.

La inflación en gran parte del año de 2008 y del 2009 esta muy relacionado con el comportamiento de la crisis económica mundial y el comportamiento de las exportaciones colombianas principalmente a Estados Unidos de Norte América, es decir; al disminuir las exportaciones, algunas empresas Colombianas y teniendo en cuenta la política de empleo de la administración Álvaro Uribe, se vieron obligadas a ser más creativas para vender sus productos en el contexto interno, esto en gran medida ha ayuda a que la inflación en Colombia en el ultimo año tenga un comportamiento moderado, claro con tendencia a sumir.

Por su parte, en gran parte del año 2008 este comportamiento sostenido de la inflación está relacionada con el fortalecimiento del peso, aunque dada la magnitud de la apreciación (14,8% año corrido) la reacción de la inflación de transables a la tasa de cambio continúa siendo pequeña.

En general, el resultado de la inflación actualmente (mayo de 2009) viene ajustándose al pronóstico presentado en el informe del banco de la república al congreso. A pesar de ello, el nivel de la inflación total a abril continuó siendo alto, superando en 1,4 PB el techo del rango meta para 2008. Así mismo, la inflación anual del grupo de no transables sin alimentos ni regulados alcanzó 5,3%, por encima de los registros de marzo (5.1%) y diciembre (4,8%).

Otro de los factores explicativos del comportamiento macroeconómico de la inflación dentro del PIB Colombiano en los últimos 14 meses esta muy asociado con la mayor demanda interna y con la aceleración de la demanda de Venezuela, impediría que la reducción de la inflación al productor se traduzca plenamente en una menor inflación al consumidor, al menos mientras la demanda continúe con la dinámica actual.

- El crecimiento económico ha superado las expectativas del mercado y del Banco de la República, y se encuentra por cercano a su promedio histórico. Para el primer trimestre, el crecimiento fue de 7.6%, liderado nuevamente por la demanda interna (10.8%), incluido el consumo privado. La información disponible a junio sugiere que la economía mantuvo esta tendencia durante el segundo trimestre sin indicios claros de moderación, lo que ha obligado a aumentar el pronóstico de crecimiento para 2008 a una tasa similar a la observada el año pasado.
- El pronóstico anterior se justifica porque buena parte de los factores que explicaron el crecimiento reciente siguen vigentes. Tal es el caso de las tasas de interés real, cuyos niveles aún son bajos en términos históricos; de la demanda externa, que continuó siendo muy dinámica; de unos términos de intercambio muy favorable, y del crédito, que siguió creciendo a tasas del orden del 28.9% nominal.

- En el último mes se observó una aceleración de la transmisión de las tasa de interés de política hacia las tasas pasivas y activas del mercado. Pese a ello, el efecto sobre las tasas activas y pasivas reales en el período que va de enero de 2009 a abril de este año sigue siendo escaso, en particular para el crédito ordinario y de consumo. En los casos de las tasas reales para el crédito preferencial y de tesorería se ha observado un aumento más importante, que actualmente las ubica ligeramente por encima de sus promedios históricos.
- En cuanto al crédito, su crecimiento siguió siendo considerable en los diferentes segmentos, aunque en algunos de ellos como el ordinario y el del consumo se observó una leve desaceleración.
- El ritmo de expansión anual para estos dos tipos de cartera aún es alto: 44,2% para el crédito de consumo y 25,1% para el comercial. Igual sucede con el crecimiento mensual anualizado (excluyendo el componente estacional y el de ruido estadístico de las series), que también muestra una importante dinámica: 38% para el crédito de consumo y 18% para el ordinario.
- La mayoría de indicadores sugiere que el crecimiento de la demanda agregada durante la primera mitad de año es prudente. En abril y mayo todos los indicadores de utilización de capacidad instalada se encontraban en niveles semicongelados o en la expectativa, analizando y observado como avanza la crisis mundial. De todas maneras, es necesario reconocer que la tendencia creciente que exhibían esos indicadores desde hace varios trimestres se interrumpió en los meses pasados y que incluso se observó una ligera disminución en algunos de ellos.

- En vista del alza en los pronósticos de crecimiento, es posible que la demanda agregada continúe aumentando la capacidad productiva de la economía en lo que resta del año, y que incluso la brecha entre estas dos variables se amplíe un poco más.
- Los datos disponibles sobre salarios y productividad sugieren que hasta el momento los movimientos de estas variables han continuado alineados. Sin embargo, en los últimos meses el crecimiento del desempleo se ha acelerado en varios sectores como industria, comercio y construcción, sobretudo en las principales áreas urbanas del país.
- Por último, el tipo de cambio sigue sujeto a una alta incertidumbre, quizá mayor que la que se tenía en el informe de marzo. Esto por cuenta del aumento en las expectativas de tasas de interés internacionales, asociado con un incremento reciente en la percepción de riesgo. En conjunto, todos estos factores permiten esperar un tipo de cambio relativamente estable para lo que resta del año, y similar al que se preveía en el informe de marzo, por lo que no se espera que esta variable sea fuente de presiones inflacionarias.

Se considera que una inflación baja y estable mejora el bienestar de la población. Esto tiene lugar de varias maneras:

- Una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por el contrario, cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación. Así por ejemplo, cuando la inflación es alta las empresas deben destinar más recursos al manejo de su portafolio para evitar pérdidas financieras. Estos son usos improductivos que no generan riqueza a la sociedad.

- Una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. La incertidumbre puede afectar negativamente la rentabilidad esperada de la inversión y por lo tanto el crecimiento en el largo plazo. La mayor incertidumbre implica también incertidumbre en los precios relativos, de tal manera que los precios pierden su contenido informativo sobre los precios futuros y los márgenes de comercialización aumentan. Todo esto afecta la asignación eficiente de los recursos y disminuye el crecimiento económico.
- Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo: las decisiones de hacer una fábrica, de constituir una empresa, la decisión de educarse, de comprar vivienda. Estas decisiones dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza.
- Una inflación baja evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza, especialmente contra la población más pobre. Los asalariados y las personas jubiladas tienen menos mecanismos para protegerse de la erosión inflacionaria de sus ingresos. Las cláusulas de indización de ingresos no existen o son muy infrecuentes. En Colombia, por ejemplo, los salarios y las pensiones de los jubilados se reajustan una vez al año. Además, entre menor sea el ingreso de las personas, es más probable que tengan menos mecanismos de defensa contra la inflación, como ahorros o propiedades inmuebles. Por esta razón, una inflación

creciente significa una redistribución del ingreso en contra de la población más pobre.

2.1.2 Desempleo.¹² Paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

“Entre el tercer trimestre del año 2008 y el mismo trimestre del año anterior, la Población nacional en Edad de Trabajar se incrementó en 1.94%, mientras que la Población Económicamente Activa cayó en 1,8%, hecho éste que sucedió, esencialmente, por el descenso en su componente de ocupados. En términos de saldos netos, esto sugiere que buena parte de esas dos poblaciones se traslado a la inactividad, quitándole fuerza al crecimiento de la tasa de desempleo del país, que de otra manera se hubiera incrementado aún más, ya que el desempleo en el período, excepto en las trece principales ciudades, también creció en el área urbana y rural.

El área urbana se asimila a la Cabecera Municipal, entendida como el área geográfica definida por el perímetro urbano, establecidos por acuerdos del Concejo Municipal. El sector rural es equivalente al “resto”, que incluye centros poblados, (áreas con características urbanas pero ubicadas en el espacio rural), corregimientos y caseríos.

¹² DANE - Encuesta Continua de Hogares año 2006-2008

En el tercer trimestre la capacidad de absorción de la economía se deterioró, en consecuencia la ocupación registró una caída de 435,6 mil cuya magnitud es la más sobresaliente en lo que va de la encuesta continua. Este descenso del 3,2% se reflejó en una menor tasa de ocupación nacional que pasó del 53,2% en el tercer trimestre de 2007 al 50,4% en el mismo trimestre de 2008. Pese a un leve descenso en la ocupación de las trece principales ciudades, las cifras muestran que el descenso en la ocupación en el país se produjo, principalmente, en el área rural y específicamente en la rama de agricultura.

La evolución del empleo estuvo acompañada de un incremento en el número absoluto de desempleados en los tres dominios de análisis. Para esos dominios, el aumento de los desocupados en el tercer trimestre de 2008 no sólo reversó la caída permanente que venía exhibiendo esta variable. En materia de desempleo también se encontró que su crecimiento en el país se originó principalmente, en el tercer trimestre de 2007, en el área rural donde el nivel subió en 162,5 mil nuevos desempleados y secundariamente en las cabeceras municipales pequeñas. Lo anterior contrasta con una notable disminución del desempleo en las trece ciudades y áreas metropolitanas, cuyo nivel se redujo en 110 mil desempleados. Todo lo anterior insinúa que el aumento de la desocupación urbana (57,3 mil personas) se generó en las cabeceras municipales. La ampliación del desempleo rural y urbano elevó sus tasas en 0,6 y 4,6 puntos porcentuales, en consecuencia la tasa de desempleo nacional pasó de 12,5% en el tercer trimestre de 2007 a 14,2% en el tercer trimestre de 2008. En contraste la tasa de desempleo de las trece principales ciudades ascendió 1,7% al pasar de 12,8 % a 14,2%.

Como resultado de la evolución del empleo y el desempleo, es claro que en el período 2007 III - 2008 III, la oferta laboral nacional, urbana, rural y de las trece principales ciudades disminuyó. En esto no sobra subrayar una importante diferencia. Efectivamente, el descenso en los tres primeros dominios se debió, a

elevadas variaciones negativas de la ocupación combinadas con bajas variaciones positivas del desempleo. En caso de las trece áreas, si bien hubo un leve declive de la ocupación, la contracción de la PEA ocurrió, substancialmente, por el fuerte descenso del desempleo. De tal forma se constata que el deterioro laboral se ha venido gestando en el sector rural.

La composición de la ocupación entre subempleados y no subempleados también se deterioró. Mientras el número de subempleados en el país se elevó en 378,8 mil trabajadores (5,9%), los trabajadores no subempleados bajaron en 931,3 mil (8,1%), con lo cual su participación dentro de la ocupación total, entre el tercer trimestre de 2007 y el mismo trimestre de 2008, se elevó en 3,1 puntos porcentuales. El notable aumento en el nivel de subempleo elevó la tasa en 2,7% al pasar de 34% a 36,2%. En este aspecto es importante tener presente dos puntos: primero, si bien los nuevos cambios se registraron tanto en el área urbana como rural, fueron los de esta última los más influyentes y, segundo, en las 13 principales ciudades aconteció todo lo contrario, lo que pone de manifiesto que el aumento del subempleo y el deterioro en la composición de la ocupación tuvo origen, principalmente, en el área rural y en las cabeceras municipales pequeñas.

El tercer trimestre de 2008 muestra un deterioro general en los indicadores laborales del país, destacándose el debilitamiento en la creación de empleo junto con un recrudescimiento de la desocupación y una elevación en el subempleo. De cualquier forma es importante recalcar que los problemas manifiestos en esta coyuntura laboral, en particular la caída en la ocupación y el aumento del desempleo, se han venido gestando en el área rural y especialmente en la rama de agricultura, lo cual coincide con el pobre crecimiento de la actividad económica registrado en dicho sector en el dos primeros trimestre del 2006”.

El desempleo aumentó del año 2007 al año 2008 en 0.4 pasando de una tasa de desempleo en el año 2007 de 12.5% al 14.2% en el año 2008.

El sector de las confecciones ocupa a más de 915 mil trabajadores y participa con 4.85% en la generación de empleos a nivel nacional.

Analizando el comportamiento de los dos últimos años el desempleo en Colombia ha tenido una tendencia ascendente, ocasionando un detrimento en la calidad de vida de los colombianos, lo que conlleva a reducir los ingresos familiares, teniendo que replantearse las prioridades de los gastos familiares, representando así este factor de doble comportamiento, al ser una amenaza para Creaciones YEYANI'S MARTH, donde el consumidor final se le dificultaría invertir en confecciones, y a su vez como una oportunidad por que se logra conseguir personal calificado para todas las áreas de la empresa, fundamentalmente en la operativa.

2.1.3 Disponibilidad de crédito. El crédito en Colombia en los últimos 15 meses se considera estable y con tendencia a mejorar como política de shock ante la crisis económica mundial, acompañado con la política de seguridad social, estos dos factores han contribuido para que la economía Colombia posea un blindaje ante la crisis mundial, aunque a inicios del 2009 ya se reconoce un decaimiento de del PIB, es decir, sin duda alguna será menor en comparación con el presentado en el 2008.

El regular crecimiento económico del primer trimestre de 2009 ratifica la necesidad de liberar mayores recursos económicos por la vía crédito empresarial. Entre los factores externos e internos que implican una mayor liberación del crédito empresarial se destaca el ambiente de seguridad que ha mejorado la confianza de

los consumidores e inversionistas, las bajas tasas de interés internas y la alta disponibilidad de crédito, el dinamismo de la inversión pública y las condiciones favorables de recuperación de la economía americana y resto del mundo.

Ante esta perspectiva los mercados financieros siguen confiados en gran liquidez y disponibilidad de crédito, aumentando la percepción de los agentes económicos. Sobre la liquidez y la disponibilidad de crédito el banco de la república publico los resultados sobre una encuesta sobre expectativas racionales aplicada en Colombia a inicios del 2009, los resultados evidencian que un 93,2% manifestó percibir mayor liquidez de la economía en comparación con el tercer trimestre del 2008. En la misma encuesta, el cien por ciento del sector financiero manifestó percibir mejor la liquidez de la economía.

Ahora bien, la confianza en una mejor liquidez de la economía permanece en el mediano plazo. El 63,1 por ciento de los agentes encuestados piensa que la liquidez en los próximos seis meses se mantendrá constante. El 21,1 por ciento de los encuestados cree que será superior. En cuanto a la percepción sobre la disponibilidad de créditos, el 93,4 por ciento de los encuestados la consideró alta o mejor en comparación con el año 2008.

Durante el segundo trimestre de 2008, el monto de los préstamos individuales desembolsados para consumo alcanzó \$ 945 769 millones, que a precios constantes de 2000, representan un incremento del 48.56%, respecto al mismo período de 2007.

La disponibilidad actual de crédito representa una buena alternativa para el Sector de las confecciones, teniendo en cuenta que si aumenten las posibilidades de adquirir crédito la gente podrá adquirir buenos bienes y servicios, entre ellas las confecciones.

2.1.4 Política Pública de Productividad y Competitividad.

Las políticas públicas de productividad y competitividad, en la actualidad son de orden macro y micro o regionales. De orden macroeconómico la de mayor atención son las implementadas por el ministerio de industria, comercio y turismo, en cabeza de Bancoldex, Proexpor y las embajadas Colombianas en el resto del mundo. Las de Bancoldex están relacionadas con la financiación de las exportaciones y lo relacionado con ellas como lo son los incentivos tributarios, el crédito para exportar y lo relacionado con seguros, fiducia y fletes internacionales, como el contacto internacional o intermediación financiera. Para el caso de Proexpor, sus funciones están mucho más especificadas o centradas en la inteligencia de mercados y las normas fitosanitarias para exportar. Proexpor, le brinda al exportador una oportunidad más detallada para el contacto de posibles clientes en el exterior y los requerimientos en cuanto ofertas respecta, dentro de sus funciones están las de promover las ferias internacionales o macro-ruedas de negocios tanto en el ámbito nacional como internacional.

Mientras las embajadas Colombianas tienen la función de promover y divulgar la política de comercio exterior Colombiano. Estas políticas se consideran de largo plazo, para una revisión mucho más detallada de las políticas públicas de estos organismos Colombianos se pueden visitar las direcciones web de cada una de ellas.

Dentro de las políticas públicas de productividad y competitividad regionales la más destacada son las presentadas en el plan estratégico exportador de Santander, específicamente las presentadas en el objetivo uno, el cual está enfocado en la ampliación y diversificación de la oferta exportable en función de la demanda mundial, para este caso concreto el de las confecciones, las estrategias uno y dos tratan de la necesidad sectorial de diseñar y crear mecanismos que

ayuden aprovechar las oportunidades que brindan los mercados internacionales en tanto que la estrategia dos busca la forma de cómo optimizar actividades para mejorar los contactos internacionales. En este mismo objetivo uno esta la estrategia cuatro que busca apoyar la calidad de la innovación y gestión tecnológica.

En este mismo plan el objetivo dos, estrategias uno y dos son las mas llamativas ya que son las que están relacionadas con los temas de alianzas estratégicas para atraer la inversión extranjera, busca como identificar los sectores productivos que tengan mayor potencial, entre ellos identificado en sector de las confecciones en el departamento de Santander. Las estrategias uno y dos, además de lo mencionado anteriormente busca identificar cuales son las principales restricciones jurídicas para atraer mayor inversión extranjera al departamento, sin duda alguna este es un avance muy importante para el sector de las confecciones.

Los proyectos cuatro, cinco y seis de la estrategia dos del objetivo tres del plan estratégico exportador de Santander presenta cual debe ser el papel de Bancoldex, Fiduexpor y Segurexpore en cuanto a las empresas que están relacionadas con las exportaciones de confecciones en el departamento, especialmente las relacionadas con la política de crédito de corto y mediano plazo, junto con la política de interés crediticios. En este mismo objetivo se presenta la estrategia cuatro, que esta relacionado con la política para las Mypimes el proyecto de microcrédito, fomipymes, garantías a las pymes, desarrollo de proveedores y los parques tecnológicos.

Los objetivos cuatro y cinco de este plan estratégico exportador de Santander tratan de la dinámica que deben emplear las distintas entidades públicas como privadas para aumentar y mejorar la cultura del empresarismo, como así mismo la de la cultura exportadora.

Para el caso específico de las confecciones y concretamente las de Creaciones YEYANI'S MARTH, las políticas públicas de productividad y competitividad le son muy favorables en la medida que le presenta una gran variedad de oportunidades que puede entrar a aprovechar, son políticas públicas que la empresa hasta el momento no había entrado a considerar.

2.1.5 Ahorro e Inversión Nacional

“La inversión privada fue uno de los motores del auge de la economía colombiana durante 2005 – primer semestre 2008. Después de la recesión de 1998 – 2002, el sector privado realizó un importante esfuerzo de generación de ahorro interno y sentó las bases para su crecimiento en estos últimos años. Por otro lado, Colombia logró atraer significativos flujos de inversión extranjera directa en sectores como petróleo, carbón, industria, telecomunicaciones y comercio, que contribuyeron a elevar las tasas de inversión. A lo anterior se agrega una recuperación de la inversión pública propiciada por el aumento en los ingresos fiscales como resultado del alto crecimiento económico.

Sin embargo, estas tendencias positivas en el ahorro y la inversión se revertirán en 2009 – 2011. La contracción de la inversión extranjera directa, el retraimiento de la inversión privada nacional y el deterioro de la situación fiscal, se traducirán en unos niveles de ahorro e inversión menores a los registrados en los tres años anteriores. Pero no se tratará de una caída tan drástica como la que se presentó durante 1998 – 2002. Si Colombia logra evitar que la actual crisis económica global desequilibre considerablemente su balanza de pagos y su balance fiscal, y si al mismo tiempo la economía mundial empieza a recuperarse en el segundo semestre de 2010, podrá retomar un sendero de aumento en el PIB en medio de tasas de ahorro e inversión relativamente altas.

Si se da este último escenario, las actuales dificultades por las que está atravesando la economía colombiana no serían tan traumáticas como las de 1998 – 2002. Se trataría de un período recesivo menos prolongado, con un sector privado mejor posicionado para enfrentarlo. Y en el caso del sector público existe un cierto margen para financiar con crédito externo el mantenimiento unos niveles de inversión más altos que los de la primera mitad de la década.¹³

2.1.6 El TLC. Con el TLC, el sector de textiles y confecciones colombiano es ganador y de gran potencial. Para Estados Unidos, la importancia de este mercado es la posibilidad de contar con un proveedor que tenga integración vertical no solo de las empresas que ya están integradas, como Protela, Leonisa o Vestimundo, sino porque el país ofrece todos los eslabones de la cadena, desde las fibras, hasta las confecciones, pasando por las telas y los acabados.

De otra parte, para exportar confecciones, los hilados, telas y filamentos deben ser colombianos o estadounidenses de acuerdo con el Tratado, pero se lograron concesiones. Por ejemplo, una regla de origen especial para brassieres, que permite que sean considerados productos colombianos (exportables a Estados Unidos sin arancel) los que se cortan y se cosen en el país. Una acumulación de origen extendida, es decir, que los confeccionistas se puedan abastecer de materias primas con aquellos países con los que Estados Unidos tiene acuerdos comerciales —Nafta, Cafta y Chile— y también en doble vía. Esto significa que desde Colombia podrían proveer de insumos a los industriales de esos países que exportan a Estados Unidos, sin perder origen.

13 www.banrep.gov.co. Informes del banco de la república al congreso

Este punto puede atraer inversión extranjera. El sector textil requiere socios con capital, mercado, tecnología y know how, para que se asocien con las locales, las adquieran o monten plantas nuevas. Pero sin TLC no vendrán las inversiones. El problema es que ya están llegando a Centroamérica. Para Roque Ospina, director de Inexmoda, Colombia importa US\$800 millones en hilazas, fibras y telas. "El país debe buscar inversión que le permita que parte de ese valor quede en el país", agrega.

Mientras se decide qué va a pasar con el comercio con Venezuela y la entrada en vigencia del TLC, los empresarios tienen que presentarse como compañías que ofrecen diferencia en diseño y moda para las marcas internacionales. De lo contrario, mientras sigan recibiendo órdenes de productos básicos no serán competidores importantes para esos compradores, porque el recurso que está aquí se lo pueden llevar para Asia a mejores precios. Hay mucho por hacer.

Se puede concluir resaltando la importante evolución económica que hasta el momento el país viene presentando, este clima es muy importante en la medida que genera confianza para invertir y mejorar los procesos productivos de mayor competitividad regional, nacional e internacional.

2.1.7 Comportamiento Sectorial de los textiles y confecciones.¹⁴

La industria Textil y de Confecciones ha mostrado durante los últimos años un crecimiento sostenido, fruto del esfuerzo del empresariado, el cual viene generando inversión y trabajo en el país. Fruto también de la política de expansión de mercados del Estado. Sin embargo, la expansión del sector se ha dado,

¹⁴ Ibis, N13.

principalmente, a la expansión de la demanda Venezolana y en gran parte por el consumo autónomo de USA.

La economía nacional viene atravesando un periodo de expansión, es decir el Producto Bruto Interno (PIB), viene creciendo sostenidamente en los últimos siete años. A partir del año 2005 las tasas de crecimiento del producto superan el 6,0% y en el año 2007 alcanzó el valor de 9%, fruto de la evolución positiva de la demanda interna y externa la cual viene creciendo.

El crecimiento de la demanda interna (11,6%) en el 2008 fue impulsado por el consumo y la inversión privada. En el primer caso, los agentes económicos domésticos incrementaron su consumo de bienes y servicios debido al incremento del ingreso nacional disponible que se tradujo en mayor poder económico de los agentes. Asimismo, influyó la expansión del empleo formal tanto en las cinco principales aéreas metropolitanas con las cual cuenta la nación, el mayor grado de confianza de los consumidores que decidieron adquirir bienes de consumo duraderos; y la expansión del crédito. En cuanto a la inversión privada, creció en 23,2% en el año 2008 debido a la expansión de la capacidad instalada de las empresas y la mayor adquisición de capital, en un contexto de mayor acceso al crédito y la ratificación del acuerdo de promoción comercial entre Colombia y Estados Unidos.

El comportamiento del Producto interno Bruto (PIB) de la industria “Textiles, confecciones” viene teniendo un crecimiento continuo a partir del año 2002, aunque para el 2008, se registró una ligera caída de la producción (-1,4%). Sin embargo, en el año 2009 se ha experimentado una recuperación de la producción textil y de confecciones en 2,3% de la mano con el crecimiento de la actividad económica en 3.5%.

Las exportaciones de textiles y confecciones aproximadamente bordearon los US\$ 2,100 millones durante el 2008, monto mayor en un 20% al del 2007, de los cuales US\$ 1,750 millones corresponderían a confecciones (+25%), según estimados del Departamento de Estudios Económicos del banco de la república. Dicha proyección se considero la extensión del ATPDEA hasta el 31 de diciembre del 2009, por lo que las exportaciones de confecciones Colombianas seguirán gozando del beneficio del 0% de arancel para su ingreso a EE.UU. Paralelamente, los principales exportadores Colombianos están trabajando en la diversificación de sus mercados de destino, tomando en consideración el proceso de desaceleración por el que atraviesa la economía estadounidense y el vencimiento en diciembre del 2008 de las cuotas de exportación impuestas por EE.UU. a los textiles chinos. En ese sentido, las empresas locales tratan de incrementar sus exportaciones a Europa y algunos mercados Asiáticos, mercado en donde se obtienen también precios atractivos, pero se enfrenta una fuerte competencia por parte de los productores de Europa del Este y África.

Asimismo, los exportadores Colombianos vienen aprovechando el crecimiento que muestra América Latina en los últimos años para incrementar su presencia en este mercado. Así, al ya comentado caso de Venezuela, se suma el aumento del 12% en las ventas a los países de la CAN (Perú, Ecuador y Bolivia) durante el 2008, evolución positiva que se prevé continúe en el transcurso del 2009. La entrada en vigencia del TLC con EE.UU. prevista para inicios del 2010, una vez que culmine el proceso de implementación, sería un impulso importante para el crecimiento del sector, en la medida que los beneficios arancelarios temporales se convertirán en permanentes. En este contexto, el Comité Textil del ministerio de industria comercio y turismo estima que las inversiones en el sector textil-confecciones alcanzarían US\$ 280 millones durante el 2011, un 38% más que en el 2007. Por su parte Exporamérica estima que las inversiones podrían alcanzar los US\$ 210

millones anuales, monto superior a los US\$ 130 millones invertidos en promedio en los últimos años, en la medida que se implemente el TLC con EE.UU.

Proexpor, informa a la comunidad exportadora, que durante el año 2008, las exportaciones de los productos más representativos pertenecientes al sector Textil & Confecciones, tuvieron como destino a países como: Estados Unidos, Venezuela, Turquía, Italia, Francia, Ecuador, Perú, Chile, Canadá, Brasil y Argentina. Según las estadísticas presentadas, Estados Unidos es el país con mayor demanda de textiles, ascendiendo a 332 millones en valor FOB, mientras que Venezuela ha mostrado una demanda de 59 millones, siendo estos dos países los más representativos del Sector Textiles & Confecciones.

Se puede concluir que los aspectos económicos más importantes, además de los anteriormente mencionados y que están relacionados con Creaciones YEYANI'S MARTH son:

- a. La reducción de la tasa de interés por parte del banco central en su política macroeconómica de generar empleo y no dejar caer la producción nacional, esta política se entiende de corto y mediano plazo.
- b. Principalmente la importancia relevante del sector de las confecciones dentro del Plan Estratégico Exportador de Santander y sus políticas de corto, mediano y plazo que las entidades departamentales como municipales deben implementar, especialmente los relacionados con infraestructura y servicios de telecomunicaciones
- c. El bajo desempleo sectorial regional

- d. Incentivos tributarios y/o capital semilla, política de corto y mediano plazo del fondo emprender
- e. Las buenas relaciones comerciales del departamento de Santander con Venezuela o la ventaja competitiva de la cercanía de la frontera, esta política se considera de mediano y largo plazo
- f. Posición de las exportaciones en la balanza de pagos del departamento de Santander y su cuantía representadas en dólares
- g. La existencia del CDP de las confecciones, política de largo plazo
- h. Diversificación, creatividad e innovación de producto de las confecciones de Creaciones YEYANI'S MARTH
- i. La garantía del pago de la deuda externa colombiana, política de mediano y largo plazo (Ver acuerdo stay by Acuerdo del FMI con Colombia)
- j. Alianzas estratégicas para atraer inversión extranjera
- k. Estabilidad actual de la tasa de cambio

2.1.7 Perfil de oportunidades y amenazas- Factor económico. Una vez realizado el respectivo análisis de las variables económicas que afectan positivamente o negativamente al sector y a la empresa, se procede a la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio, del factor económico, siguiendo la metodología para lo cual la ponderación y valoración de las variables, se analizaron en conjunto con el equipo estratégico conformado para tal fin.

El resultado obtenido global de 2.70, califica al sector en un nivel de oportunidad, al predominar los aspectos disponibilidad del crédito, el buen comportamiento macroeconómico del ahorro e inversión nacional, el comportamiento aceptable del sector dentro de la demanda interna como externa, más las expectativas generadas por el TLC teniendo como referencia la aceptación o buenos resultados obtenidos en el acuerdo Atpadea. Dentro de este campo de oportunidades sobresale las bondades de la política de productividad y competitividad sectorial, los mecanismos ofrecidos por Bancoldex, Proexpor, Fondo Emprender y el Carce Santander son sin duda alguna mecanismos de oportunidad que en el corto plazo Creaciones YEYANI'S MARTH debe entrar a contemplar. En cuanto a las amenazas estas se valoraron como bajas en la medida que el gobierno ha sido muy contundente en su política de controlar la inflación. En relación con la tasa de desempleo esta se considera una amenaza de mediano plazo que solo puede analizarse teniendo en cuenta la recuperación de la actual crisis económica mundial, sin embargo la actual administración hace grandes esfuerzos para que el nivel de empleo no baje incentivando con medidas tributarias a las empresas, medidas que en algunos casos son muy atractivas. (Véase tabla 3)

Tabla 3 Matriz POAM factor económico

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Inflación	0,15	X				0,15
Desempleo	0,10	X				0,10
Disponibilidad de crédito	0,25			X		0,75

Política Publica de Productividad y Competitividad	0.20				X	0.80
Ahorro e Inversión nacional	0.10			X		0.30
TLC	0,10			X		0,30
Comportamiento Sectorial	0,10			X		0,30
Total	1,00					2.70

2.2. FACTOR COMPETITIVO

Creaciones YEYANI'S MARTH entiende como factor competitivo las principales variables que de una forma directa o indirecta la pueden beneficiar o perjudicar en cuanto a su competencia, entendida ella como competencia local e internacional como lo pueden ser, nuevos competidores, productos sustitutos, capacidad negociadora de clientes y proveedores, alianzas estratégicas etc.

El análisis de este factor es importante para conocer el entorno competitivo de la empresa y poderla ubicar dentro del sector. La competencia de la empresa depende no solo de su propia productividad sino de su entorno, ya que éste determina la productividad sistemática. Por muy eficiente que sea una empresa, su competitividad depende de la productividad de sus proveedores en cuanto a precio, entrega oportuna y calidad, su mano de obra, del sistema financiero, entre otros.

2.2.1. Competencia. Para creaciones YEYANI'S MARTH, la competencia está dada de acuerdo a dos aspectos específicamente, lo relacionado con la producción y lo relacionado con la comercialización.

Con respecto al relacionado con la producción, se calcula que en el área metropolitana de Bucaramanga existen registradas en cámara de comercio aproximadamente unas 410 empresas dedicadas a la producción de confecciones y específicamente unas 230 – 280 dedicadas a la producción de ropa infantil, de las cuales se destacan Baby's Dress, Infantiles Susy, Cheremytos, Chiquilladas, Mayatex, La Hormiga, Canela y Canelita, Kids Class, Mayope y Loquillos Wear.

Con el fin de identificar los competidores más importantes e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, de cada una, se realiza la matriz de perfil competitivo de Creaciones YEYANI'S MARTH.

En primera instancia, se toma como base de análisis y comparación las cinco empresas más representativas del sector, como son: Baby's Dress, Mayatex, La Hormiga, Cheremytos, Chiquilladas y Loquillos Wear

Luego, se identifican siete factores considerados los más críticos para el éxito del sector al que pertenece Creaciones YEYANI'S MARTH, los cuales son ponderados según su importancia de mayor a menor así: Precios competitivos, variedad de productos y servicios, calidad de los mismos, atención al cliente, relaciones con los compradores, experiencia, y estrategias de negociación. Después, se clasifica cada competidor asignando la debilidad o fortaleza que posee en cada factor clave de éxito. La ponderación se multiplica por la clasificación y se determina el resultado ponderada para cada empresa.

Como se puede observar, los precios competitivos es el factor clave más determinante para el éxito con una ponderación de 25%, mientras que la estrategia de negociación está ponderada con un 8% respectivamente.

Las fortalezas más importantes de Creaciones YEYANI'S MARTH, son la variedad y calidad de sus productos, su experiencia de más de aproximadamente 10 años en el medio, y la atención con sus compradores o clientes, con una calificación de 4 puntos; las debilidades se concentran en los precios altos calificado con 2 puntos.

Los resultados obtenidos indican la fuerza o debilidad de cada competidor con cada factor clave de éxito así: Creaciones la Hormiga es la empresa con mayor competitividad, gracias a los factores como precios, variedad, calidad de productos, servicios, atención al cliente y estrategias de negociación son muy buenas, esta empresa obtuvo un resultado total de 3,85 puntos. El competidor analizado más débil es Loquillos Wear, debido a que posee aspectos negativos en cuanto precios altos, calidad, variedad de los mismos, baja competitividad en precios, estrategias de negociación y atención al cliente, los demás factores solo alcanzaron calificaciones de 3 puntos, por esto tuvo un resultado ponderado total de 1,75 puntos.

Creaciones YEYANI'S MARTH se sitúa en un sexto lugar, con un puntaje 2,39 donde su experiencia, la variedad y calidad de sus productos son su mejor carta de presentación en este mercado tan competitivo. (Véase cuadro 4)

Tabla 4 Matriz de perfil competitivo MPC- Producción

Factores Claves	Ponderación	La Hormiga		Baby's Dress		Mayatex		Cheremytos		Chiquilladas		Yeyani's Marth		Loquillos Wear	
		Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso	Cal	peso
Experiencia	0,10	5	0,50	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Atención al cliente	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26	2	0,26
Relación con los compradores	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Competitividad en precios	0,25	3	0,75	4	1,00	3	0,75	3	0,75	2	0,50	2	0,50	1	0,25
Variedad de productos	0,18	4	0,72	3	0,48	4	0,72	2	0,36	3	0,54	2	0,54	2	0,36
calidad de productos	0,15	4	0,60	4	0,60	1	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Estrategias de negociación	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Total	1,00		3,85		3,42		2,96		2,59		2,52		2,39		1,75

Fuente: Las Autoras

Con respecto a la producción y comercialización, la competencia es de tipo Monopolio competitivo, es decir cada empresa logra imponer una cuota en el mercado y la mantiene, sin embargo la entrada para nuevas empresas tienen limitación de entrada en cuanto a inversión y la conquista de nuevos clientes, pero la demanda real es alta por la prioridad del bien dentro de la canasta familiar.

La competencia monopolista competitiva se caracteriza porque cada empresa logra crear un producto aparentemente diferenciador de los demás, donde entre más alta sea la diferencia varía el precio al consumidor, pero en las demás estructuras como materiales y proveedores principalmente, todas utilizan las mismas estrategias o tácticas.

Creaciones YEYANI'S MARTH se sitúa con una posición competitiva en la producción y comercialización de confecciones, con su puntaje de 2,39, destacando fortalezas como variedad de productos, relaciones con los clientes, servicio al cliente y experiencia y relativamente desfavorable la calidad de los productos por su manejo todavía rudimentaria y manual con que se elaboran las diferentes prendas confeccionadas. Le sigue en orden de importancia creaciones Chiquilladas, Cheremytos y Mayatex, con una calificación cercana al 2.96 al 2.52 se ven opacados en algunas oportunidades por la atención al cliente, la misma relación con ellos y sus precios.

2.2.2 Nuevos competidores. Con las políticas gubernamentales actuales en pro de la generación de empleo productivo y de libre iniciativa de los privados se prevé que también se dinamice este tipo de negocios, razón por la cual los competidores directos constituyen una amenaza para Creaciones YEYANI'S MARTH.

Existen en la actualidad un total de 230 a 280 empresas dedicadas a la producción y comercialización de confecciones, se reconoce también por registros de la

cámara de comercio de Bucaramanga que el registro de nuevas empresas dedicada a la producción de confecciones viene creciendo a una tasa real del 9.5%, como también se registra liquidación de empresas en un orden del 5.7%, entre estas empresas nuevas se cuenta por ejemplo con creaciones Juanchito, creaciones Tatin, el Ropero de Sarita, Creaciones Fabiany, Creaciones Colorín etc. Algunas de estas nuevas empresas tienen la característica de ser famiempresas con una baja participación en el mercado regional o local, otra de sus características es que producen según los gustos de sus clientes, algunos empresarios las reconocen mas como tiendas tipo boutiques, sin embargo no dejan de ser una amenaza para las empresas ya ubicadas en el sector y que poseen cierto tipo de limitación como el de capital y tecnología.

Con respecto a la venta y comercialización de confecciones, hasta hace aproximadamente seis años, solo se hallaba en el mercado unas 15 empresas de amplio reconocimiento, como eran, surtitek, Personitas, Comercializadora el Paisa, que poco a poco han incursionado y posicionado sus productos, algunos de ellos por la poca variedad y calidad de productos, inexperiencia y escaso conocimiento del sector, se han enfocado a segmentos de mercados mas populares ofreciendo productos mas de combate o de poco valor agregado.

2.2.3 Productos o servicios sustitutos. Productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos o servicios o su calidad y variedad esta por debajo de su limite por el cual el cliente esta dispuesto a pagar o en su defecto a subir el precio por sus componentes de valor agregado por arriba de su valor real.

Creaciones YEYANI'S MARTH considera que en el mercado no existe sustitutos cercanos para las confecciones, sin embargo el consumidor esta en continua búsqueda de productos que sean mas bajos en precio sustituyendo un producto

de buena calidad por otro de baja calidad, es el caso de las confecciones de China, pero este mismo consumidor reconoce mas tarde la importancia de comprar un producto de mejor calidad.

Otra forma como se puede tratar el tema de los sustitutos esta en la variedad de modelos y el sin números de adornos, logos o estampados que las prendas puedan llevar, se a demostrado que este factor si se puede considerar dentro de los productos sustitutos. Se puede concluir, para el mercado objetivo los productos y servicios sustitutos, estarán dados por las empresas, o independientes que individualmente prestan cada uno de los oferentes.

2.2.4 Capacidad negociadora de los clientes. Como ya se menciona anteriormente en Bucaramanga y su área metropolitana, existe un total de 410 empresas registradas en la Cámara de comercio y un sin número determinado de personas dedicadas a la producción y comercialización, que al momento de adquirir o comprar éste tipo de bienes, centran su negociación en el precio final de las mercancías y/o suministros o materias primas.

Para la grandes, medianas y pequeñas empresas dedicadas a las confecciones son evidentes en centrar su negociación en un precio bajo o asequibles en sus requerimientos, dan a entender que pueden prescindir de sus servicios para la futura producción, luego para lograr facturar periódicamente se debe ajustar a las peticiones de éste tipo de clientes, además se les concede un plazo de hasta 30, 60 y hasta 90 días para el pago de sus cuentas a aquellos conocidos, todo ello siempre y cuando cumpla con todas los requerimientos legales y previstas por la legalidad del estatuto comercial.

Creaciones YEYANI'S MARTH su política es vender en lo posible de contado, con un margen a 30 y máximo 60 días, la misma política se emplea para proveedores,

hasta el momento y con la experiencia de la empresa esta no ha tenido mayores problemas, e incluso en algunas ocasiones se trabajo con la política de recibir anticipaciones con un plazo máximo de entrega de hasta 30 días, incluido transporte.

2.2.5 Rivalidad del sector. Éste factor se ha ido convirtiendo en un factor negativo para Creaciones YEYANI'S MARTH, gracias a la fuerte competencia que existe en este campo, tanto para la producción como en la comercialización por la misma reactivación, prestigio y desarrollo del sector de las confecciones en Santander, que se acentúa aún más en estrategias desleales como la negociación a precios muy bajos, difícil de superar por los altos costos que se incurre en la fabricación, transporte y mantenimiento de los mismos etc.

2.2.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio- Factor Competitivo. La construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor competitivo, se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El factor competitivo se considera como una amenaza, con un resultado de 2.10; donde comparativamente, se observa que variables como productos y servicios sustitutos en este sector no hay de que escoger, y la capacidad negociadora de Creaciones YEYANI'S MARTH es favorable, por que se cuenta con una gama variable y amplia de productos y servicios, precios asequible y plazos flexibles y experiencia, factores claves para contrarrestar cualquier rivalidad desleal de las empresas competidoras del sector de las confecciones.(Véase Tabla 5)

Tabla 5 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Competitivo

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Competencia	0,30	X				0,30
Nuevos competidores	0,20	X				0,20
Productos y servicios sustitutos	0,15			X		0,45
Capacidad Negociadora	0,25			X		0,75
Revalidad en el sector	0,10				X	0,40
Total	1,00					2,10

Fuente: Las Autoras

2.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL

2.3.1. Actitud del Entorno (Área metropolitana de Bucaramanga). Según características sectoriales, el mercado productivo del área metropolitana de Bucaramanga, evidencia que para el año 2008 en Cámara de Comercio, existen aproximadamente 707 empresas vinculadas al sector de confección, el 95% de ellas clasificadas como microempresa o Mipymes, con un capital máximo de trabajo de \$149.000.000 Millones de pesos¹⁵. El sector productivo de las confecciones lo conforman todas las empresas manufactureras - comercializadoras de prendas de vestir a nivel nacional y de manera particular para el caso específico de las confecciones de prendas de vestir para bebé, niña, niño, estará conformada por todas las empresas del país dedicadas a este objeto social.

¹⁵ Fuente: Informes Económicos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Se puede decir que Santander ocupa el sexto lugar a nivel nacional dentro de la oferta exportable de confecciones hacia Venezuela, con una participación del 2,53% año 2008, este indicador de participación es superior al del año inmediatamente anterior el cual su participación fue de 1,78%.

La industria manufacturera de la confección en Santander representa un 6.53% del total de empresas manufactureras del país, genera aproximadamente el 7.48% de los empleos nacionales, según clasificación del PIB por rama o actividad económica. Obtiene el 3.38% de los salarios ganados por personal que labora en industrias manufactureras en el país. En producción bruta representa el 6.56% de todas las industrias manufactureras del país.

En este orden de ideas, la actitud en torno al sector de las confecciones es positiva, ya que la población desea adquirir confecciones en excelentes condiciones, lo que representa una oportunidad para Creaciones YEYANI'S MARTH.

2.3.2. Actitud frente a la mano de obra para las confecciones. Actualmente impera la tendencia de luchar por mejorar las condiciones de vida, por tal razón es de gran importancia la calidad de los productos y servicios, dejando de lado muchas veces el factor económico. Sin embargo, a lo largo de los años algunos proveedores de productos y servicios para las confecciones y afines han desmejorado la imagen de este sector, debido al uso de prácticas indebidas por parte de la mano de obra, engaños, irresponsabilidad, entre otras, razón por la cual la demanda posee malas experiencias y sienten aversión frente a la contratación de personal para estos trabajos, lo que genera preocupación y desconfianza por parte de la demanda a la hora de seleccionar un proveedor.

El sector de las confecciones se considera una actividad de cadena, es decir en las grandes y medianas empresas un solo empleado no puede hacer en un 100% la prenda, sin embargo en la microempresa o famiempresas en algunas ocasiones si se da este proceso como completo. Este proceso tiene sus ventajas como desventajas, las ventajas se consideran todas buenas, en la medida que una persona confecciona este bien más de tipo artesanal más no industrial, teniendo la oportunidad de seguir mas de cerca las minucias del proceso y mejorando el control de calidad. Los procesos industriales poseen la ventaja de producir un bien en escala permitiendo disminuir el costo de producción, pero genera un valor menor en lo artesanal.

Teniendo en cuenta esta premisa, el sector de las confecciones requieren mano de obra, calificada, semicalificada y no calificada. Este factor se considera importante, en la actualidad existen registros que el área metropolitana de Bucaramanga se han presentado de mano de obra de tipo cíclico, es decir; en temporadas altas la mano de obra es escasa para ciertas etapas del proceso, en especial para tejidos de punto, estampados y manejo de maquinaria.

Entidades como CDP de las confecciones, Acopi, el Sena, las UTS y otras entidades vienen promocionando programas de capacitación con el ánimo de capacitar personal idóneo y de esta manera poder brindar oportunidades reales a la demanda solucionando este tipo de actividades de tipo cíclico.

La actitud frente a la mano de obra para las confecciones es considerada como una oportunidad para Creaciones YEYANI'S MARTH.

2.3.3 Mano de obra migrante. La industria de las confecciones tiene una larga tradición de empleo de mano de obra migrante, es decir este sector es un polo de atracción de mano de obra en algunas ocasiones de baja capacitación académica.

Los trabajadores de las confecciones inmigrados suelen proceder de regiones económicas subdesarrolladas, el caso de los desplazados y de los discapacitados.

Actualmente el gobierno a planteado la política de emplear personas que se consideran desplazadas y discapacitadas como una política de generación de empleo productivo, el gobierno viene incentivando mediante vía fiscal a empresas que contraten desplazados, reinsertados y discapacitados siempre y cuando ellos cumplan con lo establecido en la ley. Esta política de generación de empleo ha llevado a aumentar la oferta de mano de obra en las principales ciudades capitales, aumentando la necesidad de capacitación pero a su vez mejorando el recurso humano.

Por lo anterior, para Creaciones YEYANI'S MARTH es considerada una oportunidad, ya que se cuenta con suficiente mano de obra disponible, calificada y a bajos costos, que influye directamente en los procesos de costos de los productos que ofrece Creaciones YEYANI'S MARTH al mercado de las confecciones de Bucaramanga y su área metropolitana

2.3.4 Terrorismo - narcotráfico. El terrorismo en Colombia nace desde los años 1950 por multiplex razones sociales, económicas y políticas. Posteriormente la revolución Cubana sentó bases para que la revolución se extendiera en Latinoamérica, así el comunismo que triunfó en Cuba siguió hacia otros países del área, siendo Colombia uno en los que más se enquistó este flagelo. Por aquella época nacieron los primeros grupos subversivos que aun se mantienen oponiéndose al gobierno para lograr su objetivo de alcanzar el poder por la vía de las armas. En 1952 nacen las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias Comunistas) y en 1960 el ELN (Ejercito de Liberación Nacional), mas tarde el EPL (Ejercito Popular de Liberación), el M-19 (Movimiento diecinueve de Abril) y las AUC (Autodefensas Unidas de Colombia).

En los años ochenta aparece el narcotráfico como un nuevo y grave ingrediente para la guerra que allí se desarrolla, (Siembra, procesamiento y comercialización de la cocaína y heroína) inicialmente liderado por los llamados “carteles de la droga” que no tenían relación con los grupos subversivos y después del año 1995 pasa a hacer parte del negocio de los grupos subversivos que encontraron en este la mayor fuente de ingresos para su financiamiento e intercambiarlo por armas, municiones y explosivos

Los métodos de lucha que han utilizado y vienen utilizando todos los grupos contra el pueblo de Colombia para doblegarle su voluntad e implantar sus tesis obsoletas de un decrepito comunismo que desde la década de los ochenta perdió vigencia en el mundo. Estas son las acciones criminales más usuales:

- Asaltan a las poblaciones, destruyendo caseríos completos y dejando a sus gentes en la absoluta miseria.
- Asesinan inocentes en los atentados dinamiteros con carro bombas en las ciudades.
- Secuestran Soldados, Policías, políticos, civiles, niños y ancianos.
- Destruyen torres de conducción eléctrica y de comunicaciones.
- Destruyen puentes en las carreteras y queman vehículos.
- Explotan los oleoductos de conducción de petróleo, gasolina y gas.
- Extorsionan a los comerciantes, finqueros y a todos los ciudadanos.
- Colocan campos Minados en carreteras, caminos y veredas.
- Utilizan el narcotráfico como su gran soporte económico.
- Reclutan forzosamente a menores de edad.

El gobierno colombiano en diferentes oportunidades ha hecho esfuerzos intentado conversar para llegar a acuerdos que conduzcan a su desarme, pero su respuesta ha sido utilizando mas violencia e incrementando los actos terroristas.

El Área Metropolitana de Bucaramanga, como centro urbano más importante del nororiente colombiano, además de sufrir los problemas propios del continuo crecimiento, se ha convertido en el centro receptor de población desplazada por la violencia más importante del oriente colombiano, hecho que crea grandes presiones sobre las actividades económicas, los recursos naturales y rebasa la capacidad institucional de prestación de servicios básicos, sociales y vivienda en todo el territorio metropolitano.

El terrorismo y el narcotráfico afectan mayoritariamente a los campesinos, quienes se ven obligados a irse a las ciudades en busca de nuevas oportunidades, constituyéndose en mano de obra no calificada y económica.

Estas circunstancias se constituyen en una oportunidad para Creaciones YEYANI'S MARTH, pues a causa de la violencia y los desplazamientos se incrementa la población en las ciudades y sus áreas metropolitanas, especialmente los estratos socio-económicos bajos (1 y 2), trayendo consigno acciones de urbanismo a nivel público y privado, incrementando la demanda de bienes como lo son las confecciones.

2.3.5 Mano de obra económica. La aplicación de un modelo económico que privilegia a la industria, el comercio y la acumulación de capital en detrimento de la economía campesina, y que para su desarrollo requiere obras de infraestructura como vías, transporte y energía, favorece el desplazamiento forzado, que no obedece únicamente a las acciones de actores armados al margen de la ley, sino que está ligado a los procesos de construcción nacional y es la base de la actual configuración socio – demográfica y económica de la sociedad colombiana. La

actual tendencia del sector de la construcción demanda mano de obra barata y dominio territorial, a su vez el fenómeno de la construcción produce una valorización diferente de los territorios y los recursos naturales: tierras que durante años habían sido utilizadas por el pequeño campesino, en zonas de colonización, ahora tienen otro valor derivado de proyectos de distinto tipo y el campesino debe abandonarlas o venderlas a precios muy bajos, presionado por la violencia.

La situación socio – cultural del país afecta mayoritariamente a los campesinos, quienes se ven obligados a irse a las ciudades en busca de nuevas oportunidades, constituyéndose en mano de obra no calificada y económica; circunstancia que se traduce en una oportunidad para Creaciones YEYANI'S MARTH, pues se conforma una mayor oferta de mano de obra para el sector de las confecciones.

2.3.6 Crecimiento poblacional.¹⁶ El Área Metropolitana de Bucaramanga está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, los cuales pertenecen a la Provincia de Soto (Departamento de Santander - Colombia), y se encuentran inscritos en la cuenca alta del Río Lebrija.

Aunque el Área Metropolitana sólo representa el 5% del territorio del departamento de Santander, con una extensión de 1.496 Km², concentra cerca del 50% de su población con un total de 1.050.529 habitantes, según estimación del Dane para Junio de 2.008, con un crecimiento promedio del 1,26%, con respecto a junio de 2.007 que fue de 1.037 455 habitantes. El área urbana ocupa una superficie de 165 kilómetros cuadrados, está ubicada a 959 m sobre el nivel del mar, su temperatura media es 23° C y su precipitación media anual es de 1.041 m. m.

“Su proceso de crecimiento comenzó en la primera mitad del siglo XX favorecido en gran medida por su vocación comercial, así como por un importante sentido industrial, destacándose el desarrollo de actividades relacionadas con el calzado y

16 Dane, Boletín informativo. 2.008

la industria alimenticia. Posteriormente, a finales de la década del 60 e inicios de los 70s, se desata un proceso fuerte de urbanización producto de las inmigraciones rurales provenientes de todos los municipios de los departamentos de Santander y Cesar, a raíz de la violencia que azotó al país en la década del 50 y por otro lado, del empobrecimiento acelerado del sector rural”.

El Área es epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios. A diciembre de 2008, la cámara de comercio de Bucaramanga registra 40.934 empresas, el 80% de las cuales están dedicadas al comercio y los servicios. El 18% tienen actividad manufacturera, destacándose los sectores de: alimentos y bebidas, manufacturas de cuero, confecciones y joyería.

Aproximadamente un 94% son microempresas y un 5% son pequeñas empresas. Según estimaciones y reportes del Dane, Bucaramanga, en promedio creció con una tasa del 2,6%, es decir paso de 518.027 habitantes a junio del 2.007 a 519.374 habitantes a junio del 2.008. Para Floridablanca en el mismo periodo creció en promedio el 1,48%, Girón un 3,2% y Piedecuesta un estimativo de 2,78%.

Por lo anterior, el crecimiento poblacional del área metropolitana de Bucaramanga, es favorable para las intenciones de Creaciones YEYANI'S MARTH, que en la misma medida que crezca la población, crecerá la industria de las confecciones sumadas las cuotas de mercado conquistadas en el sector externo.

2.3.7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Socio – Cultural.

A continuación se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor socio – cultural. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El Factor socio – cultural, es considerado favorable para la Industria y el sector de las confecciones, y en general para Creaciones YEYANI'S MARTH, con un resultado total de 3,43, destacándose la actitud del entorno por parte de la población de Bucaramanga y del área metropolitana, seguida en importancia por el crecimiento poblacional, como factor crítico tan solo se menciona la actitud frente a la mano de obra por la mal imagen que tiene el sector de pagar malo por la alta oferta de mano de obra disponible donde las empresas de confecciones abusan en su contratación y salarios bajos, siendo explotados y mal remunerados.(véase tabla 6).

Tabla 6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor Socio – Cultural.

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Actitud del entorno	0,30				X	1,20
Actitud frente a la mano de obra	0,06	X				0,06
Mano de obra migrante	0,04			X		0,12
Terrorismo y Narcotráfico	0,15			X		0,45
Mano de obra económica	0,20			X		0,60
Crecimiento poblacional	0,25				X	1,00
Total	1,00					3,43

Fuente: Las Autoras

2.4. FACTOR JURIDICO – POLITICO – GUBERNAMENTAL

2.4.1. Política de Productividad y Competitividad Nacional.¹⁷ Para mirar al sector de las confecciones en perspectiva, es bueno señalar de dónde se viene. Esta administración se propuso que la política generación de empleo productivo y la política de productividad y competitividad fuera un instrumento fundamental para mejorar la calidad de vida urbana, abrir nuevos mercados, negociar un TLC, impulsar la reactivación económica, la reactivación social y la generación de empleo.

El objetivo ha sido impulsar y fortalecer integralmente la política de productividad y competitividad nacional, entre ellas el sector de las confecciones, por la importancia que cumple tanto a nivel nacional como regional, con incentivos para todos los segmentos, buscando como brindar un mejor bienestar social a los hogares más pobres, pero también generar dinámica económica y superar el déficit habitacional. El gobierno nacional no participa como productor nacional, esto se lo ha dejado a la empresa privada. Como cliente no tiene mayor incidencia a pesar de que participa en la compra de ciertos productos (ropa de trabajo, médica, dotaciones para ejército y policía).

Como promotor del sector el gobierno ha impulsado la creación de nuevas empresas, por acuerdos con agremiaciones, Acopi, Fundesan, Sena, creando centros especializados (Centro de Desarrollo, Productivos de la confección), como mecanismo de generación interna de empleo. El gobierno fortalece estos programas con la ayuda de institutos de Fomento, IFI, Banco Gubernamentales y apoya las empresas con Instituciones como Bancoldex, Proexport. En la actualidad, el programa de gobierno está encaminado a fortalecer las empresas para que en el corto plazo aumenten las exportaciones y generen más empleo. La

17 Plan de Desarrollo ‘‘Hacia un Estado Comunitario: Desarrollo para Todos’’ www.dnp.gov.co

tendencia por la apertura pretende ayudar al sector a ser más competitivos en el mercado externo y está basada en los siguientes pilares:

- Plan Estratégico Exportador
- Política de Competitividad
- Consolidación y avance de los procesos de integración económica

Los principales compromisos del gobierno con las empresas se refieren a su función como facilitador de la actividad productiva, por ejemplo, a través de modificaciones en el marco regulatorio, reducción de trámites, la política arancelaria, la política de promoción exportadora, la lucha contra prácticas de competencia desleal, entre otras.

En cuanto a la política de Productividad y Competitividad, su objetivo central es consolidar patrones de internacionalización sostenibles e incrementar la oferta productiva exportable en el mediano y largo plazo. Se han dado cambios favorables en el diseño de políticas, como el avance en el logro de acuerdos entre los sectores público y privado y la creación de instancias formales para el diseño y concertación de los mismos, como lo son los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCEs), los programas de cadenas productivas, las mesas de trabajos de encuentro para la Productividad y Competitividad y los talleres del Plan Estratégico Exportador.

Para el Gobierno Nacional la política de promoción a la inversión extranjera es de particular interés como factor macroeconómico que afecta la competitividad y por ello en los últimos años ha buscado la atracción de los flujos de capital foráneo. El fortalecimiento de los flujos de inversión extranjera trae consigo nuevas tecnologías para las empresas receptoras de la inversión y de la mayor o menor capacidad de estas empresas para absorber nuevas tecnologías depende su

competitividad en los mercados internacionales en los cuales predomina cada vez más el libre comercio de bienes¹⁸.

2.4.2 Reforma Laboral y Tributaria. Fue sancionada en el año 2003 por parte del congreso de la República, la reforma laboral propuesta por el gobierno nacional la cual, según el Gobierno, representa una magnífica oportunidad para disminuir considerablemente la tasa de desempleo y por consiguiente mejorar la calidad de vida de los colombianos.

Se busca con este proyecto generar 700 mil nuevos puestos de trabajo en los próximos cuatro años. Desde el punto de vista de los trabajadores, la reforma no se ve muy atractiva y ha generado reacciones por parte de los sindicatos más importantes del país, pero para los empresarios se presenta como una oportunidad de mejorar su productividad y disminuir los costos por utilización de mano de obra, por ejemplo creando doble jornada de trabajo sin tener que pagar recargos por horas nocturnas. Con la disminución de las indemnizaciones por despidos sin justa causa, se pretende que los empresarios dejen la práctica de despedir a los empleados antes de que estos cumplan 10 años a su servicio. Esto es bueno para las empresas y para los empleados ya que por una parte se cuenta con un empleado de gran experiencia en los trabajos específicos de la organización, se podrá capacitar al trabajador disminuyendo el temor a tener que despedirlo y que esa capacitación beneficie a la competencia. De otra parte el trabajador contará con mayor estabilidad en su puesto. En conclusión la reforma laboral se presenta como una oportunidad para Creaciones YEYANI'S MARTH.

18 PROEXPORT. Aproximación al sector de las Confecciones". Edición 2001.

Reforma Tributaria. De igual manera fue aprobada en el año 2003 la reforma tributaria, que entre otros puntos aumenta el porcentaje de cobro del IVA para algunos productos que ya están gravados y la ampliación de la base gravable incluyendo incluso productos de la canasta familiar. También amplía el porcentaje de cobro del impuesto de renta, aumentos en los impuestos de timbre y otros. En general la reforma tributaria se convierte en una amenaza para las pretensiones de la empresa ya que al aumentar los impuestos disminuye las condiciones económicas de los aportantes y por ende su capacidad de compra, el incremento en el IVA es uno de los temas que más efecto presenta a la empresa ya que recae directamente en el consumidor final y eleva los precios reales de los productos. A mediano plazo se puede considerar que la política tributaria esta relacionada con el comportamiento competitivo de Creaciones YEYANI'S MARTH, se prevé que a futuro esta política tendera a modificarse o aumentar.

2.4.3 Planes de desarrollo. Los planes de desarrollo son la ruta de desarrollo que los diferentes entes territoriales poseen para la inversión y desarrollo de sus programas sociales. Dentro de los actuales planes de desarrollo el sector de las confecciones participó activamente (mesas de trabajo), esto le ha permitido a este sector estar incluido como uno de los sectores sobre los cuales la inversión publica juega un papel importante en aspectos como fomento de la inversión extranjera, mejoramiento de terminales o centros de acopio de materia prima, infraestructura, servicios públicos etc.

El actual plan de desarrollo contempla el Plan de Ordenamiento territorial donde las empresas según su actividad económica se debe organizar mejor, esto les permitirá a futuro solucionar problemas de atracción de inversión, investigación, ciencia y tecnología, acceso a materias primas etc. La idea es ir formando la cadena productiva y/o clúster de las confecciones. Partiendo de esta premisa los planes de desarrollo se consideran una oportunidad que esta muy relacionado con

el sector de las confecciones en la medida que los diferentes gobernantes le den mayor prospectiva al sector.

Para el sector de las confecciones y principalmente para Creaciones YEYANI'S MARTH se considera como una oportunidad los adelantos en cuanto a Planes de desarrollo y ordenamiento de municipios, departamentos y la nación, al contar con un marco de referencia para el mejor desenvolvimiento de las empresas en la contribución a las políticas del estado y los municipios de un desarrollo sostenible y dinámico.

2.4.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.

Después de realizar el análisis de las 3 variables, se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor Político. La matriz se elaboró utilizando la metodología para la construcción de la matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Para el sector de las confecciones y fundamentalmente para la Creaciones YEYANI'S MARTH el factor político es considerado en la actualidad un aspecto favorable, con un resultado de 2,9, donde las políticas del Gobierno Nacional, ha apostado como el principal pilar de contrarrestar y contribuir al alto índice de desempleo, apoyando, fortaleciendo y reactivando, como básica en su acción social, en contra posición son las políticas tributarias y laborales, que influyen negativamente a todas las empresas en general (Véase tabla 7)

Tabla 7 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor Político.

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Política de Productividad y Competitividad Nacional	0,50				X	2,00
Reformas tributarias y laborales	0,30	X				0,30
Planes de desarrollo	0,20			X		0,60
Total	1,00					2,90

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

En el momento actual se ha considerado el factor tecnológico como un pilar de trascendencia en el crecimiento de cualquier empresa. La apertura económica (1994) mostró de forma tajante cuanto atraso tenían los procesos productivos nacionales, que daban como resultado productos costosos en todo sentido. La desventaja tecnológica es sinónimo de pérdida de participación en los mercados. Es importante destacar que la tecnología implica uso de maquinaria sofisticada (automatizada si es del caso) pero también de conocimiento (métodos técnicos, procedimientos, protocolos, etc.). Por todo esto es un factor clave para estar a la vanguardia con los elementos que redunden en la productividad de la industria, en su fortalecimiento, optimizando sus recursos y en la innovación.

2.5.1 Productos innovadores. Una característica del modernismo en el sector de las confecciones está relacionada con las tendencias a la mayor coordinación de las dimensiones, diseños innovadores y el uso de nuevos materiales. Otra

tecnología es la creación de parques industriales y parques tecnológicos dedicados a la ciencia, gestión e innovación tecnológica como de conocimiento.

Los productos innovadores fabricados o comercializados por empresas nacionales y extranjeras, con trayectoria en el mercado, que poseen capacidad económica para desarrollar constantes procesos de investigación y desarrollo, que se traducen en nuevos productos innovadores que van desplazando a los antiguos, se constituyen en una amenaza para Creaciones YEYANI'S MARTH.

2.5.2 Sistemas de información. Cuando se habla de la función informática generalmente se tiende a hablar de tecnología nueva, de nuevas aplicaciones, nuevos dispositivos hardware, nuevas formas de elaborar información más consistente, etc.

Sin embargo, se suele pasar por alto o se tiene muy implícita la base que hace posible la existencia de los anteriores elementos. Esta base es la información. Es muy importante conocer su significado dentro la función informática, de forma esencial cuando su manejo esta basado en tecnología moderna, para esto se debe conocer que la información:

- Esté almacenada y procesada en computadoras
- Pueda ser confidencial para algunas personas o a escala institucional
- Pueda ser mal utilizada o divulgada
- Pueda estar sujeta a robos, sabotaje o fraudes

Los primeros puntos muestran que la información está centralizada y que puede tener un alto valor y los últimos puntos muestran que se puede provocar la destrucción total o parcial de la información, que incurre directamente en su disponibilidad que puede causar retrasos de alto costo.

2.5.3 Sistemas de comunicación. Los sistemas de comunicación son el medio en el cual sobreviven las empresas, es tan fundamental y necesaria como el equipo humano que hace y da vida a la organización. A nivel externo permite ejecutar y definir negociaciones ya sean con clientes o proveedores, es también un medio para dar a conocer la empresa. A nivel interno permite la comunicación entre las diferentes áreas de manera ágil y oportuna.

La tecnología ha avanzado rápidamente en este ámbito, de tal modo que se puede tener acceso por medio telefónico, fax, e-mail, página Web, donde los consumidores tengan contacto rápido, directo con la empresa, sin importar las distancias o los horarios.

Este factor tecnológico es una oportunidad por las ventajas que ofrece el medio para hacer más ágil el desempeño y funcionamiento de Creaciones YEYANI'S MARTH.

2.5.4 Facilidad de acceso a la tecnología. Existen otros ambientes tecnológicos no necesariamente relacionados con los procesos de producción y que de forma importante facilitan la gestión general de la empresa.

El software e Internet son dos herramientas tecnológicas modernas de gran utilidad para el desarrollo de actividades de cualquier empresa sin importar su tamaño y objeto social. Casi se podría decir que son modos de comunicación imprescindible a la hora de interactuar local, regional, nacional o internacionalmente.

En el caso particular de Internet, su utilidad está centrada en el contacto con proveedores y clientes a través del correo electrónico y las páginas Web.

El software por su parte, presenta la facilidad de agilizar las tareas repetitivas, los cálculos matemáticos y el procedimiento de texto. El software que ofrece mayor atractivo para Creaciones YEYANI'S MARTH es:

- Software contable
- Software de diseño
- Software de uso común (aplicaciones como excel, Word, power point, Outlook, entre otros).
- Existe un último recurso tecnológico por mencionar de uso masivo pero que aporta grandes ventajas de ahorro, de tiempo y distancia: el teléfono celular.

En el momento actual, Creaciones YEYANI'S MARTH hace uso del software de diseño y del uso común, y la parte contable se lleva por medio del programa Elisa, donde se encuentra al día, al igual que el de Internet y de la telefonía celular, lo cual le ha significado ventajas y economía, no obstante el software presenta deficiencias.

La facilidad de acceso a la tecnología es una oportunidad, al magnificar la gestión técnica y administrativa de Creaciones YEYANI'S MARTH.

2.5.5 Herramientas de gestión administrativa. En el ámbito empresarial que se vive en este siglo, la búsqueda de soluciones efectivas, tanto a problemas cotidianos como de carácter extraordinario, se ha convertido en preocupación de muchos, y sin embargo tarea de pocos. En este nuevo milenio en el que madurarán nuevas formas de hacer negocios, con nuevas oportunidades y riesgos, se requiere una mentalidad dual: permanente mejora e innovación constante. Se debe buscar el desarrollo integral de la organización desde una perspectiva global y sistemática, para alcanzar altos niveles de competencias y talentos, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Para tal fin son

necesarias mejoras en las tareas de sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional, por medio de herramientas como:

- La estrategia de las 5S-s. La estrategia de las 5S-s se basa en principios muy elementales y obvios, sin embargo, es seguro que un buen número de empresas no los tienen en cuenta y mucho menos los aplican al ejecutar sus tareas rutinarias. Esta estrategia debe ser uno de los primeros pasos a seguir cuando se comienza un proceso de mejoramiento continuo, porque cualquier análisis tendiente a incrementar la productividad de la empresa será más completo. La estrategia consiste en implementar una serie de pautas que ayudan a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo en cualquier tipo de empresa, mejorando el clima laboral y apoyando fuertemente la cultura orientada hacia la calidad: SEIRI, arreglo aprobado, SEITON: orden, SEISO: limpieza, SEIKETSU: estado de limpieza, SHITSUKE: disciplina.

- Control de calidad. La orientación hacia la calidad en cualquier empresa comienza con la identificación de cada una de las actividades que componen el ciclo de calidad; estas actividades son: mercadeo e investigación de mercados; ingeniería de diseño, especificaciones y desarrollo de productos, adquisición de servicios; inspección, ensayo y verificación; empaque y almacenamiento; distribución y ventas; instalación y operación; asistencia técnica y mantenimiento; disposición después del uso.

- Ciclo Deming. Es el proceso que involucra una serie de actividades encaminadas a cumplir con los objetivos de largo plazo para la organización, los cuales se han establecido obedeciendo a un plan estratégico. El control es todo un proceso, presente en el área financiera, en el área de producción, en el área de compras, entre otras. Todo este proceso de control involucra cuatro actividades

básicas: planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo de actividades que se repiten una y otra vez, guía el camino para el proceso de mejoramiento continuo.

- Calidad total. Es una filosofía empresarial que involucra a todos y cada uno de los elementos de la empresa, quienes participan a todos y cada uno de los empleados de la empresa, quienes participan en forma activa y responsable, en los programas que se han desarrollado, a fin de lograr la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de cada uno de los clientes.

- Just In Time JIT: es una filosofía industrial de eliminación de todo lo implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución. Sus componentes básicos son: equilibrio, sincronización y flojo. Se considera desperdicio todo lo que sea distinto a los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.

- Kankan. Se define como un sistema de producción efectivo y eficiente. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un dispositivo de dirección automático que da la información acerca de que se va a hacer, en qué cantidad, mediante que medios y como transportarlo. Kankan se enfoca en producción y en movimiento de materiales.

Es importante para cualquier compañía tener acceso e incorporación de herramientas administrativas ágiles y de uso permanente para una excelente gestión, que logre a través de ellas ser más competitiva en el orden gerencial, por tal motivo el conocimiento y actualización de éstas será para “Creaciones YEYANI’S MARTH” una oportunidad que ofrece el medio tecnológico.

2.5.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.

La matriz POAM para el factor tecnológica se construyó a partir del análisis de las

anteriores variables. Esta matriz se elaboro utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El resultado de 3,10, definitivamente se considera el factor tecnológico como una oportunidad para el medio, principalmente la permanente fundamentación y aplicación de herramientas de gestión administrativa, como la planeación estratégica, la gerencia de la calidad y calidad total entre otras, que incorporarlas a las empresas, permite un grado de apropiación para alcanzar un nivel competitivo aceptable en estos mercados, que la diferencia es el como adaptarse a los cambios tan acelerados y convulsionados, alcanzando un puntaje de 1,20, le sigue en importancia, los sistemas de información con un resultado de 0,75. Se denota con una amenaza baja la aparición de nuevos productos y servicios innovadores y revolucionarios, donde para alcanzar dicho nivel se requiere de grandes inversiones en tecnología y desarrollo de productos a través de investigación. (Véase tabla 8)

Tabla 8 Perfil de oportunidades y amenazas del medio - Factor tecnológico.

Variable	Ponderación	Valoración				Resultado
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Productos innovadores	0,20		X			0,40
Sistemas de información	0,25			X		0,75
Sistemas de comunicación	0,10			X		0,30
Facilidad de acceso a la tecnología	0,15			X		0,45
Herramientas de gestión administrativas	0,30				X	1,20
Total	1,00					3,10

Fuente: Las Autoras

2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO – POAM.

Para la elaboración de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio externo se utilizó la siguiente metodología:

2.6.1 Selección del grupo Estratégico. El grupo estratégico fue conformado por la gerente de Creaciones YEYANI'S MARTH, un empleado del área operativa y las dos autoras del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

2.6.2 Lluvia de ideas. Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de cada una de los factores o fuerzas externas que más incidía considerablemente en la actualidad a la Industria o sector de la construcción y por ende a la empresa Creaciones YEYANI'S MARTH, por lo que se consideraron las siguientes variables:

Tabla 9 Variables de la Auditoria Externa

Factor	Variables
Fuerzas económicas	Inflación, Desempleo. Disponibilidad de créditos, Política de productividad y competitividad nacional, Ahorro e Inversión TLC, PIB (comportamiento sectorial del los textiles y las confecciones)

Factor Competitivo	Competencia, Nuevos competidores, Productos y servicios sustitutos, Capacidad negociadora, Rivalidad en el sector
Factor Socio-cultural	Actitud del sector, Actitud frente a la mano de obra, Mano de obra migrante, Terrorismo y narcotráfico, Mano de obra económica, Crecimiento poblacional
Factor jurídico, político, gubernamental	Política productividad y competitividad nacional, Reformas tributarias y laborales, Planes de desarrollo
Factor Tecnológico	Productos innovadores, Sistemas de Información, Sistemas de comunicación, Facilidad de acceso a la tecnología, Herramientas de gestión administrativa

Fuente: Las Autoras

2.6.3 Elaboración de la Matriz POAM. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz como lo menciona Fred David con el siguiente orden:

Paso 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Paso 2: Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (Sin importancia) hasta el 1,0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos o ponderaciones más altas que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

Paso 3: Asignar una valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado promedio ponderado para cada variable

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total promedio ponderado para la organización

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Puntaje Promedio: 2,5

Los resultados por debajo de 2,5 caracterizan una amenaza en lo externo y las calificaciones por arriba de 2,5 indican una oportunidad.

La valoración de cada variable en cada factor, se fijó en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de otra matriz POAM.

A todos los factores se les otorgó una ponderación o peso de acuerdo a consideración del grupo estratégico.

De acuerdo con los resultados de 2.55, se concluye que en lo externo, alcanza una oportunidad menor, o puntaje promedio, es decir, que tiene una tendencia a la oportunidad externa, predominando el factor socio cultural y tecnológico, y una amenaza el factor económico y competitivo. (Véase Tabla 10)

Tabla 10 Matriz POAM – Auditoria Externa

Factor	Ponderación	Calificación	Resultado
Fuerzas económicas	0,25	1,95	0,49
Factor Competitivo	0,30	2,10	0,63
Factor Socio-cultural	0,20	3,43	0,69
Factor jurídico, político, gubernamental	0,15	2,90	0,44
Factor Tecnológico	0,10	3,10	0,31
Total	1,00		2,55

3 ANALISIS INTERNO

La auditoria o el análisis interno es una de las fases del proceso que permite la generación de información valida y confiable, que debe tener como propósito identificar y evaluar mediante el análisis interno las fortalezas y debilidades organizacionales. Este análisis para Creaciones YEYANI'S MARTH, está compuesto por la auditoria de cinco áreas claves del negocio: gerencial, de mercados, financiera, operativa y del talento humano, con el fin que cada uno de ellos abarque aspectos que permiten detallar, analizar e identificar situaciones que se pueden mejorar en la empresa y que serán tenidas en cuenta en el direccionamiento estratégico.

La metodología empleada en este proceso comprende las siguientes fases:

- Conformación de un equipo estratégico, integrado por Gerente y sub. Gerente de la empresa, un empleado del área operativa y los autores del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor
- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas, charlas informales y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales y competidores directos de la empresa.
- Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

En este punto se presentan los resultados del análisis de cuatro aspectos fundamentales, como lo son: planeación, organización, dirección y control; estudios con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que posee Creaciones YEYANI'S MARTH actualmente, principalmente en el área gerencial. La recolección de esta información se realiza a través de la observación directa, entrevistas y charlas informales con el gerente, socios y personal de la empresa.

3.1.1 Planeación. Una de las características típicas de las microempresas de Santander al igual que muchas otras ha sido que vienen creciendo de acuerdo a las circunstancias que se le han presentado, tanto internas como externas. Esta situación es una constante en todos los aspectos, ya que quienes la dirigen eran los mismos dueños quienes confiaban en la experiencia, conocimientos, procedimientos, teorías y métodos del cambio presente.

Creaciones YEYANI'S MARTH no ha sido ajena a esta dinámica regional. Actualmente su gerente propietaria al igual que en otras empresas de orden Mipymes, la gerencia ejecuta funciones administrativas marginales (otras funciones no propias de su cargo), se denota que no realizan planeación ni proponen objetivo o metas. Sin embargo se identifican implícitamente algunos procedimientos que podrían catalogarse como políticas actuales.

Creaciones YEYANI'S MARTH no posee una clara determinación escrita formal o informalmente de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como lo es la misión, visión y principios corporativos; del mismo modo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades,

como lo son la amabilidad, cordialidad y fraternidad entre los integrantes de la empresa permitiendo crear un clima laboral aparentemente satisfactorio.

La gerencia no posee pensamiento estratégico ya que su intención es la de mantener una estructura productiva que le permita mantenerse en el corto y largo plazo no es concebido, no existe una clara idea de proyección al futuro, ampliar su portafolio de servicio, buscar nuevos mercados, mejorar el servicio, como estrategia que le permita tener una mejor posición en el mercado. Lo que representa una falla cognitiva que no permite tener un mejor espectro de la realidad nacional. Por falta de un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones, razón por la cual su desempeño se acomoda a la situación que se presenta cada día, lo que la lleva a actuar de manera empírica, sin tener en cuenta planes de contingencia para prevenir o resolver posibles eventualidades.

Se pudo identificar que Creaciones YEYANI'S MARTH tiene un alto sentido de responsabilidad social, pues todos los productos y servicios que ofrece obedecen a la búsqueda de la satisfacción de necesidades reales sentidas, haciendo que la empresa venda productos de calidad, con la garantía de los proveedores, fijando precios altamente rentables y competitivos, ya que se pretende que los clientes de la empresa valoren los productos y servicios adquiridos por su calidad, garantía y precio, aportándoles de esta forma tranquilidad y seguridad en las compras realizadas en la empresa.

Hasta la fecha no se ha realizado un diagnóstico interno de la empresa, por esto se desconocen las habilidades y fortalezas de la misma para hacer frente a las acciones que pueda emprender la competencia.

No se encontraron políticas de planeación ni proponen objetivo o metas. Sin embargo se identifican implícitamente algunos procedimientos que podrían catalogarse como políticas actuales.

3.1.2 Organización. A inicios de año 2000 Creaciones YEYANI'S MARTH nació con dos empleados, su gerente propietaria y una auxiliar, aumentando hasta aproximadamente de 5 a 8 empleados, esto depende principalmente de la temporada, donde el organigrama y la estructura organizacional no se ajusta a las reestructuraciones, es decir, el organigrama no es funcional, los manuales de funciones no son acorde a las circunstancias, debido a que se han repartido las labores sin hacer una actualización de los mismos.

- De acuerdo al cuestionario aplicado, (anexo #3), el 100% del personal reconoce en su plenitud los deberes propios de su cargo aun cuando no existe un manual de funciones que se los indique.
- La gerente asume prácticamente el 100% del control de todas las actividades propias de la organización
- Supervisa que todos los trabajadores realicen sus funciones y que los clientes sean atendidos en forma eficiente.
- Recepción, organización, sistematización y verificación de pedidos.
- Emite órdenes de corte y ensamble.
- Coordina el proceso de despachos, distribución de la mercancía y control de inventarios de productos terminados.
- Ejerce revisión final de control de calidad, mediante muestreo al azar.
- Realiza costeo y determinación de precios de ventas de los productos, siendo expuesto y justificado ante la junta de propietarios.
- Hace los pagos a proveedores.
- La gerente de Creaciones YEYANI'S MARTH es también la diseñadora.
- Otras tareas menores.
- La decisión de inversiones es analizada y tomada por la gerencia, se limita en consecuencia su autonomía y autoridad.

- Mantiene un control global sobre todas las áreas funcionales de la empresa, siendo factible gracias a su condición de pequeña empresa.
- No delega funciones administrativas, bajo nivel de empoderamiento, aspecto que puede tomarse como debilidad especialmente en casos cuando las funciones del gerente se incrementan notablemente.
- La contratación del personal se hace teniendo en cuenta una mínima experiencia en el cargo a desempeñar.
- No definen funciones en los cargos, los empleados tienen múltiples funciones.
- Los empleados deben atender dos (2) o más órdenes en el momento, ya que no hay una persona definida como jefe inmediato
- Las comunicaciones se definen en un solo sentido.
- No se fomenta la capacitación en el personal.

En cabeza de la empresa se encuentra la Gerente, quien informa verbalmente a los empleados las funciones y responsabilidades que les corresponde cada día de trabajo, pues la empresa no cuenta con una estructura organizacional formalmente diseñada, tampoco existen manuales de funciones ni especificaciones de los cargos actualizados, que refleje la situación actual de la compañía, sin embargo todos los empleados conocen lo que deben hacer en su jornada laboral; en este orden de ideas, se observa que la gerente está a cargo de todas las actividades de carácter administrativo.

3.1.3 Dirección. La toma de decisiones está a cargo de la gerencia, quien la lleva a cabo en forma ágil y oportuna, de manera reactiva ante las situaciones que se presentan día a día.

El ambiente interno organizacional de la empresa se caracteriza por ser abierto y flexible; es decir, que se facilitan los procesos de comunicación directa e informal,

enriquecidos con actividades de recreación y motivación al desarrollo personal, que auspician un ambiente interno organizacional agradable, de trabajo en equipo y ayuda mutua.

La gerencia posee una baja calificación en el grado de conocimiento y formación de las ultimas herramientas administrativas, por tener un nivel profesional como bachiller y en algunos casos técnico, sin embargo posee excelentes relaciones públicas con sus proveedores y clientes, haciendo una labor comercial excelente, sin embargo en el área de talento humano, no diseña y ejecuta conjuntamente con los demás empleados programas de formación y capacitación periódicos, que abarcan temas relacionados con el desarrollo humano, el servicio al cliente, mercado y ventas, entre otros, donde socialicen de sus conocimientos con todo el equipo humano de la empresa.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el proceso de comunicación es eficiente y efectivo, ya que en su mayoría la comunicación es verbal y directa de emisor a receptor, sin presentarse deformaciones en el mensaje emitido por la gerente, máxima autoridad en la comunicación.

Debido a que el gerente es quien se encarga de tomar las decisiones y coordinar las acciones a realizar por los empleados, en esta empresa no existe ningún nivel de empoderamiento, ni se utiliza un estilo participativo.

3.1.4 Control. En la actualidad, no existen índices de gestión específicos o técnicamente estructuradas, los problemas simplemente se perciben como una falla en las labores administrativas. No se cuenta con herramientas apropiadas para realizar un diagnostico preventivo con el cual se garantice la disminución de las fallas a nivel administrativo y gerencial. En cuanto al control de desempeño

del personal, este se realiza de manera directa (visual) sin la utilización de índices de gestión y no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.

Las ventas diarias se registran en el computador en cuadros de excel, el control de los egresos se lleva de acuerdo a lo presupuestado mensualmente. La empresa carece de mecanismos para realizar el control de gestión.

3.1.5 Matriz PCI – Auditoria gerencial. Una vez realizado el análisis de las variables se procede a realizar la matriz de perfil de capacidad interna, PCI, para la auditoria gerencial. Esta se elaboró tomando como base la metodología para la construcción de la misma, ubicada al final del capítulo. La ponderación y la calificación de las variables analizadas se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

La auditoria gerencial representa una debilidad (1,75) para Creaciones YEYANI'S MARTH, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las variables de organización, planeación y dirección. (Véase tabla 11)

Tabla 11 Matriz PCI - Auditoria gerencial

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Planeación	0.25	X				0,25
Organización	0.25	X				0,25
Dirección	0.25		X			0.50
Control	0.25			X		0.75
TOTAL	1.00					1,75

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

“El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios”.¹⁹

Estudia la capacidad competitiva de la empresa y se diagnostica sobre: Estructura del área de mercadeo, análisis de los clientes, variedad de productos y servicios, participación en el mercado, canales de distribución, estrategias de fijación de precios y publicidad.

La información se recopilará mediante la observación directa, entrevistas y charlas informales con la gerencia y clientes de la empresa, además se realizará una investigación exploratoria de los clientes reales de la empresa.

3.2.1 Estructura del área de mercadeo. Creaciones YEYANI'S MARTH, no cuenta con un departamento o área de mercadeo como tal, las actividades comerciales las realiza la gerente, ella desempeña las siguientes funciones: toma de pedidos a los clientes actuales y eventuales, adquirir nuevos clientes, relaciones con proveedores, cotizaciones, negociaciones especiales y estimación de precios.

En la actualidad Creaciones YEYANI'S MARTH, no realiza investigación de mercados respecto a los consumidores y su caracterización, en cuanto niveles de satisfacción y a clientes potenciales, para determinar sus necesidades gustos y preferencias, y grado de conocimiento a competidores. Al no existir una adecuada estructura en una de las áreas más importantes de cualquier organización, se dificulta o minimiza la obtención de información, esencial para la toma de decisiones que encamine sus acciones a alcanzar los propósitos de las

¹⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Editorial Prentice Hall, página 168.

actividades de la compañía, en el área comercial. En consecuencia la estructura del área de mercadeo, de Creaciones YEYANI'S MARTH se presenta como una debilidad alta.

3.2.2 Análisis de los clientes. El análisis en estudiar y evaluar las necesidades, deseos, preferencias y requerimientos de los consumidores, este análisis implica realizar encuesta a clientes, analizar la información y evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles y determinar las estrategias optimas para segmentar el mercado en la Investigación de mercados. Hasta la fecha no se ha realizado una investigación para conocer aspectos relacionados con el mercado que atiende la empresa.

Para tener un mejor conocimiento del mercado de Creaciones YEYANI'S MARTH se realizó una investigación exploratoria dirigida a la demanda actual, con el fin de definir aspectos importantes relacionados con los clientes reales de la empresa.

Si diseñará un tipo de estudio exploratorio para obtener información preliminar, mediante la observación directa, entrevistas y conversaciones con algunos de los principales clientes reales de la empresa, con el objeto de descubrir los problemas y ventajas que posee el negocio.

Teniendo en cuenta que Creaciones YEYANI'S MARTH no tiene una base de datos de los clientes reales, se decide llevar a cabo un sondeo por conveniencia, de los clientes asiduos de la empresa en la actualidad, seleccionando las unidades que van a conformar la población objeto de estudio, según el criterio y la experiencia de la gerente de la empresa y conceptos secundarios (directorio telefónico, bases de datos de la Cámara de Comercio, entre otros), identificando los principales clientes reales.

A continuación se listan los clientes reales de Creaciones YEYANI'S MARTH que serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicará un cuestionario para recopilar la información son:

- Almacén la fresita de Sangil
- Distribuciones San Miguel en Sangil
- Distribuidora Carmencita del municipio del Socorro
- Almacén los Angelitos de Ibagué
- Distribuido Jaime duran Castro de Venezuela.

La investigación de los clientes reales de Creaciones YEYANI'S MARTH, tiene el siguiente objetivo general: conocer el nivel de satisfacción de los clientes reales de la empresa, para diseñar medidas que permitan mantener la base de clientes actuales e incrementar las ventas.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer los sitios a donde acuden los clientes reales de Creaciones YEYANI'S MARTH, cuando requieren un producto.
- Identificar cuáles de los productos ofrecidos por Creaciones YEYANI'S MARTH, son los más reconocidos por el mercado actual.
- Saber cuáles son los medios de publicidad y promoción más empleados por los clientes reales, para seleccionar el proveedor de productos y servicios requeridos en sus proyectos con el fin de diseñar una estrategia de medios eficiente.
- Determinar los factores claves de selección del proveedor de los clientes reales, para diseñar políticas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado actual.

- Conocer las áreas críticas de mejoramiento de Creaciones YEYANI'S MARTH, para realizar las mejoras conducentes al reconocimiento, posicionamiento y liderazgo en el mercado de las confecciones.
- Identificar la participación en las ventas de los productos adquiridos por los clientes reales de Creaciones YEYANI'S MARTH, para determinar los productos y servicios bandera del negocio.
- Conocer la competencia directa de Creaciones YEYANI'S MARTH en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana para posteriormente realizar un análisis competitivo.

Tipo de estudio: exploratorio

Población N: 5 empresas

Alcance: Bucaramanga y su área metropolitana

Limitaciones: Personas o empresas que no recuerden la información requerida.

Personas o empresas que no tienen disponibilidad de tiempo.

Personas o empresas que no desean proporcionar información.

Tiempo: Octubre de 2008

Fuentes: Primaria, encuesta y entrevistas a compradores reales

Técnica: Sondeo por conveniencia

Instrumento: Cuestionario estructurado

Resultados obtenidos en el sondeo dirigido a clientes asiduos de Creaciones YEYANI'S MARTH.

Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Creaciones YEYANI'S MARTH. De acuerdo al sondeo realizado a las 4 empresas, como clientes asiduos de Creaciones YEYANI'S MARTH, el 60% de ellos manifestaron

haber conocido a la empresa, mediante refereridos de otros clientes, le sigue en importancia el 20% que conceptuaron que los conocieron en sus propias instalaciones. El restante 20% afirmaron que por la publicidad que tiene la empresa en su propio local. (Véase tabla 12, Figura 2)

Tabla 12. Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Creaciones YEYANI'S MARTH.

Medio	# De Empresas	Porcentaje %
Referidos de otra empresa	3	60
Publicidad	1	20
En las instalaciones	1	20
TOTAL	5	100

Figura 2 Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a Creaciones YEYANI'S MARTH.



Razones por las que realiza sus compras en Creaciones YEYANI'S MARTH. Para un 50% de las empresas que realizan las compras de los productos

acude a ella por la experiencia y disponibilidad inmediata, un 20% lo hace por la calidad de sus productos. Tan solo el 10% realiza sus comprar en esa institución por costumbre. (Véase tabla 13, Figura 3)

Tabla 13. Razones por las que realiza sus compras en Creaciones YEYANI'S MARTH.

Razones	# Respuestas	Porcentaje %
Costumbre	1	10
Buena atención	1	10
Productos de excelente calidad	2	20
Por disponibilidad inmediata	1	10
Por la experiencia	5	50

Figura 3. Razones por las que realiza sus compras en Creaciones YEYANI'S MARTH.

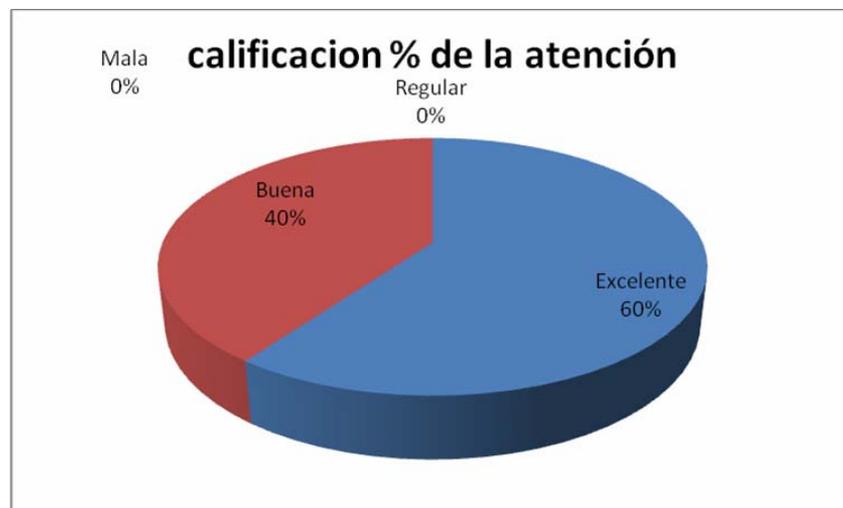


Calificación a la atención prestada por los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH. Según la información suministrada por las 5 empresas denominadas como clientes asiduos, el 60% calificaron la atención por parte de los empleados como excelente cuando fueron requeridos, un 40% los evaluaron como buena. (Véase tabla 14, Figura 4)

Tabla 14. Calificación a la atención prestada por los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH.

Calificación	# de empresas	Porcentaje %
Excelente	3	60
Buena	2	40
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	5	100

Figura 4. Calificación a la atención prestada por los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH.

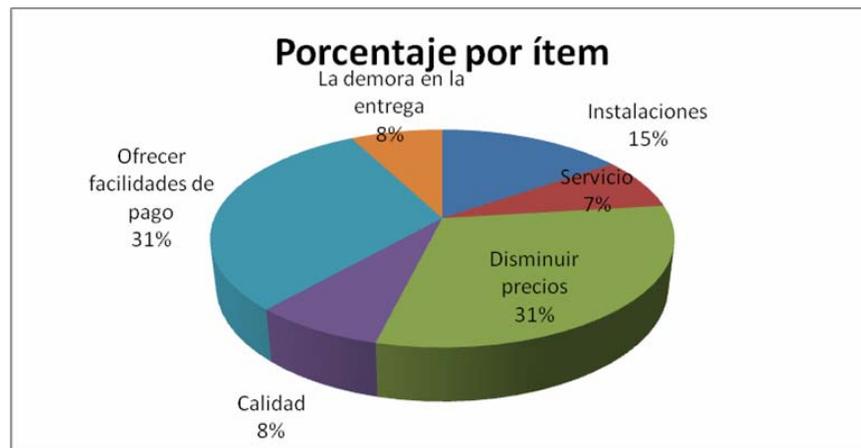


Aspectos en los que debe mejorar la empresa. Para el 15% de los clientes, el aspecto que debe mejorar Creaciones YEYANI'S MARTH, tiene que ver con sus instalaciones, tanto en ubicación como en el área de producción y parqueo, para el 31% reafirmaron que se trata de ofrecer facilidad y flexibilidad de pago. Mientras un 31% recomienda disminuir el precio. (Véase tabla 15, Figura 5)

Tabla 15. Aspectos en los que debe mejorar Creaciones YEYANI'S MARTH.

Aspectos a mejorar	Respuestas	Porcentaje %
Instalaciones	2	15
Servicio	1	7
Disminuir precios	4	31
Calidad	1	8
Ofrecer facilidades de pago	4	31
La demora en la entrega	1	8

Figura 5. Aspectos en los que debe mejorar Creaciones YEYANI'S MARTH.



Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos. El 40% de los clientes asiduos, manifestaron en forma generalizada, que el aspecto negativo de las empresas competidoras son los precios altos; para el 20% se refieren a la demora en las entregas de los productos que ofrecen. Tan

solo el 20% manifestaron que un aspecto negativo es el mal servicio al cliente, para atender reclamos y resolver los problemas. (Véase tabla 16, Figura 6)

Tabla 16. Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios.

Aspectos Negativos	Respuestas	Porcentaje %
La demora en la entrega	1	20
Servicio al cliente	1	20
Precios altos	2	40
Baja Calidad de los productos	0	0
Disponibilidad de los productos	1	20
Ubicación	0	0

Figura 6. Aspectos negativos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos.



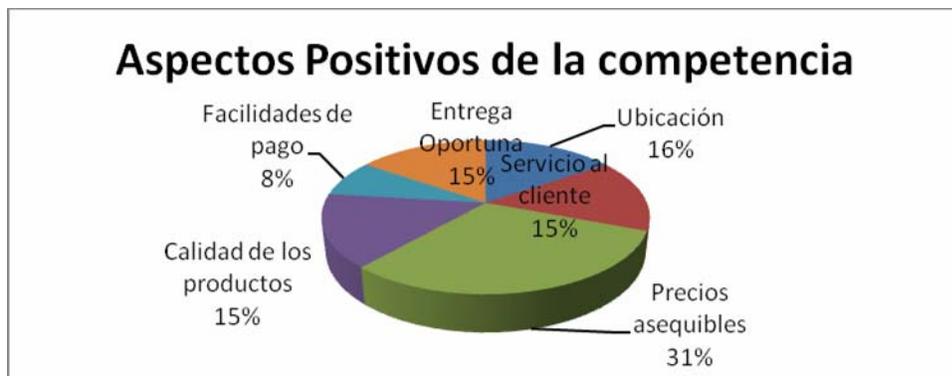
Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos y servicios. Para el 16% de los clientes, confirmaron que el aspecto positivo de la competencia de Creaciones YEYANI'S MARTH, en su ubicación, el 15% manifestaron que son la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Tan solo el 8% coincidieron que los aspectos más favorables son la facilidad de

pago, mientras un 15% se inclina por el servicio al cliente y el 31% menciona los precios asequibles. (Véase tabla17, Figura 7)

Tabla 17. Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos.

Aspectos positivos	Respuestas	Porcentaje %
Ubicación	2	16
Servicio al cliente	2	15
Precios asequibles	4	31
Calidad de los productos	2	15
Facilidades de pago	1	8
Entrega Oportuna	2	15

Figura 7. Aspectos positivos de las empresas a la cual ha acudido a adquirir sus productos.



Opinión de las empresas sobre si recomendarían Creaciones YEYANI'S MARTH. El 100% de los clientes asiduos, opinaron que estarían dispuestos a recomendar plenamente los productos que ofrece Creaciones YEYANI'S MARTH,

dado su plenitud y conformismo a otras instituciones que requieran de sus productos. (Véase tabla 18, Figura 8)

Tabla 18. Opinión de las empresas sobre si recomendarían a Creaciones YEYANI'S MARTH.

Opinión	# Empresas	Porcentaje %
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Figura 8. Opinión de las empresas sobre si recomendarían a Creaciones YEYANI'S MARTH.



3.2.3 Portafolio de Productos. En general los productos de Creaciones YEYANI'S MARTH son confeccionados en telas, tejido de punto y algodón, Cuidadosamente ensamblados y complementados con delicados accesorios como

botones de diseños especiales, broches, cierres, y/o procesos adicionales como puntadas decorativas, bordados o estampados. Algunos de sus productos se describen a continuación.

➡ Productos de producción semestral. Baticas Prenda de vestir para niñas en edades entre uno y ocho años, también llamadas jardineras, se caracterizan por la unión de la falda por encima de la cintura. Son prendas muy fresca y cómodas, normalmente vienen decoradas con estampados multicolores, o bordados en diferentes diseños.

➡ Vestidos. La diferencia más significativa con las baticas es que su falda se une por cintura, en cuanto a clase de tela y diseños decorativos se mantienen los mismos parámetros.



➡ Conjunto para niña y niño. Producto de dos o tres prendas que pueden ser blusa (camisa para niños) y pantalón, blusa y falda (jardinera) o Blusa, Falda y pantalón.



- Productos de fabricación permanente. Ajuar del Bebé. Consta de varias prendas para bebés como vestido de primer día, camisetas, buzos, pantalones, etc.



- ☛ Toallas y Cobijas. Por lo general los diseños de las toallas y las cobijas concuerdan de tal manera que hagan juego, van decoradas con bordados o estampados multicolores y gran variedad de figuras.



- ☛ Semanario. Conjunto de siete Camisetas abiertas, con broche plástico; dos Manga larga, dos manga corta y tres manga sisa; figura y día de la semana bordada.



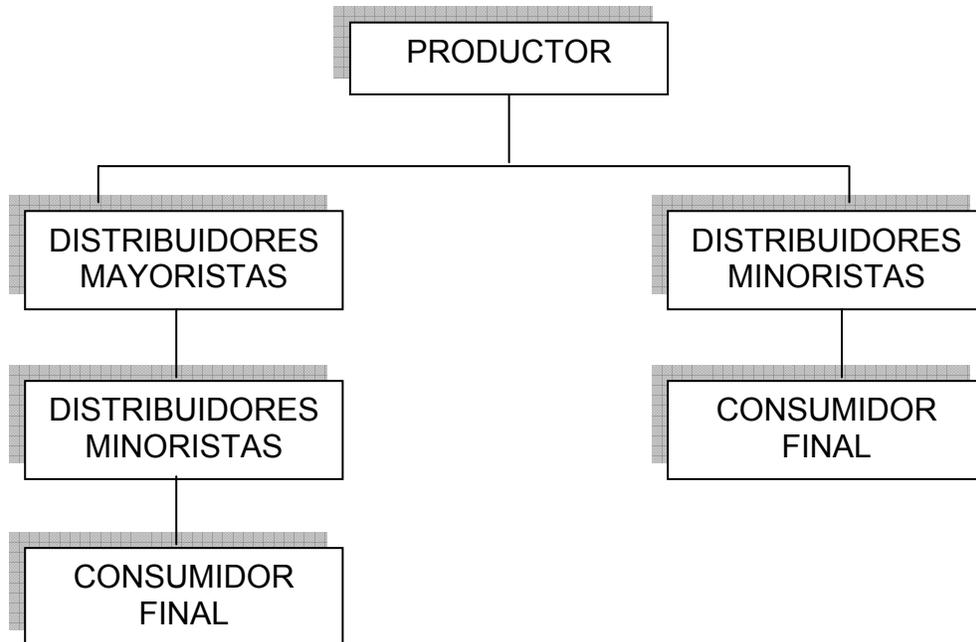


En términos generales, como se anotó anteriormente, según los resultados de la encuesta respectiva, los artículos producidos por Creaciones YEYANI'S MARTH han tenido muy buena acogida por sus clientes gracias a sus diseños, las materias primas con las que trabajan y la calidad de los terminados. Los productos en sí se presentan como una Fortaleza de gran peso en el desarrollo de la Empresa.

3.2.4 Participación en el mercado. De acuerdo al análisis de la competencia, Creaciones YEYANI'S MARTH, se considera que esta ubicada entre las 150 empresas más importantes de confecciones en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana presentando un 1.6% de participación. Factor que lo hace ver como una empresa que puede abarcar mayor mercado por su tendencia creciente.

3.2.5 Canales de distribución. La estructura del canal de distribución de empresas como Creaciones YEYANI'S MARTH es sencillo y eficiente, representa fortaleza para la organización. El canal de distribución normalmente utilizado por Creaciones YEYANI'S MARTH. Entre las ventajas que presenta la estructura de distribución actual es que al poseer pocos intermediarios, los productos no llegan a los consumidores finales con altos precios, las sugerencias expuestas por parte de los consumidores finales llegan de mejor manera a la organización entre otras.

Figura 9. Canal de Distribución Creaciones YEYANI'S MARTH



➤ Fuente: Gerencia Creaciones YEYANI'S MARTH

3.2.6 Ventas. El éxito de la aplicación de las estrategias suele depender de la capacidad de organización y negociación, para vender los productos y servicios. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y las relaciones con los distribuidores.

Teniendo en cuenta que las ventas totales nacionales en el año 2007 fueron de \$8.812.383.824.324.3 miles de millones para todo el sector de las confecciones y las ventas totales nacionales de Creaciones YEYANI'S MARTH para el mismo año fueron, 652.116.403 millones se determina que la participación en el mercado

nacional aproximada de la organización frente al sector total de confecciones es del 0,0074%²⁰.

3.2.7 Precios. La gerente es el encargado de asignar los precios al producto y servicios que ofrece Creaciones YEYANI'S MARTH. El principal método en que se basa para la fijación de precios, es la de tener presente la competencia fuerte y a partir de los costos de producción y comercialización, más un margen de utilidad.

Las políticas de ventas, son;

Para personas naturales esporádicos, el pago es de estricto contado, para clientes asiduos o permanentes, se les da un plazo máximo de 30 y hasta 45 días máximo.

En el medio consideran los precios de los productos y servicios que ofrecen Creaciones YEYANI'S MARTH relativamente son competitivos, donde en primera instancia manejan unos costos de producción y dos por que la experiencia y calidad cuesta, manifiesta la gerencia.

3.2.8 Publicidad y promoción. En cuanto a la publicidad, ella es nula, se limita a recomendaciones de amigos o de familiares y a los clientes ya existentes, sin mayores resultados teniendo en cuenta que la distribución de los productos se realiza a nivel nacional, siendo el área metropolitana de Bucaramanga el sector de menor participación en ventas (10%, según reporte de facturación).

²⁰ Dato tomado de las cuentas nacionales (www.banrep.gov.co producción sectorial) miles de millones en pesos corrientes

En consecuencia lo referente a promoción de ventas, publicidad y estrategias de mercadeo generan una debilidad de área de considerable peso, pero su equipos de vendedores una fortaleza notable.

Actualmente el único mercado internacional que se trabaja es Venezuela, ya que no exige un rediseño de productos y genera ventas considerables para la empresa. La venta se realiza por intermedio de la Comercializadora de un familiar residente en este país. Pero en la realidad no se ha llevado ninguna clase de investigación de mercados internacionales, tampoco se ha procurado la captación de nuevos clientes. Las ausencia casi total de actividades de mercadeo relacionadas con el exterior generan una debilidad de gran impacto, ya que la empresa no se encuentra en condiciones de asumir una ampliación masiva de negocios internacionales por la misma falta de investigación de los mercados en el exterior que apunte hacia el diseño de artículos exportables en altos volúmenes.

3.2.9 Matriz PCI - Auditoria de mercados. La matriz PCI para la auditoria de mercados se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El resultado de 1.7, se concluye que la auditoria de mercado es una debilidad alta, donde se evidencia fuerzas críticas como la estructura del mercado y el análisis de los clientes, los precios altos y la escasa publicidad y promoción que se hace para los productos y servicios y de la misma imagen de la empresa. (Véase tabla 19)

Tabla 19 Matriz PCI - Auditoria de mercados

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercados	0.20	X				0.20
Análisis de los clientes	0.18	X				0.18
Portafolio de Productos	0.15			X		0.45
Participación en el mercado	0.10			X		0.30
Canales de distribución	0.05			X		0.15
Ventas	0.10		X			0.20
Precios	0.12	X				0.12
Publicidad y promoción	0.10	X				0.10
TOTAL	1.00					1.70

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

La evaluación de la situación financiera de Creaciones YEYANI'S MARTH se considera como aceptable y es importante analizarla como una medida que busca la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta es por lo tanto esencial para formular debidamente estrategias. Analiza la capacidad financiera de la empresa utilizando los índices financieros como son: Liquidez, endeudamiento, de actividad y rendimiento.

3.3.1 Índices Financieros. A continuación se presenta el análisis de los estados de resultados del último año de Creaciones YEYANI'S MARTH.

Razones de liquidez. Este indicador mide la capacidad que tiene Creaciones YEYANI'S MARTH, para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Establece la dificultad que presenta la compañía para pagar sus pasivos corrientes.

➤ **La razón corriente:** Resulta de dividir el activo corriente sobre el pasivo corriente. Para creaciones YEYANI'S MARTH la razón corriente para el año 2007 es de \$1.1948. Esto quiere decir, que por cada peso que la empresa debía a corto plazo, tenía un nivel de liquidez de \$0.1948 pesos, la cartera o cuentas por cobrar son de \$23.648.177 contra un saldo de inventarios de \$25.188.770, la empresa no posee en la actualidad obligaciones financieras.

➤ **Prueba ácida:** Este indicador muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias en inventarios. Este indicador para el año 2007 se situó en \$0.8223. Es decir que por cada peso que se debe en el corto plazo, se cuenta para su cancelación inmediata con \$0.8223 centavos en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

➤ **Capital de trabajo:** El siguiente resultado indica el valor que le quedaría a Creaciones YEYANI'S MARTH, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso de que tuvieran que ser cancelados inmediatamente. Para el 2.007, Creaciones YEYANI'S MARTH contaría con un total de \$13.175.673 millones.

Razones de endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que forma participa los acreedores dentro del financiamiento de la

compañía. De la misma manera trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, y los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. Resultante que sale de dividir el pasivo total sobre los activos totales.

Este indicador muestra que los acreedores son dueños del 78.13%% en el año 2.007. Es necesario aclarar que a los dueños de Creaciones YEYANI'S MARTH les sale más económico endeudarse.

Es necesario aclarar que una de las políticas de Creaciones YEYANI'S MARTH es la de no endeudarse y vender su mercancía preferiblemente casi toda al contado, esto permite tener un endeudamiento muy mínimo por no decir que es nulo, sin embargo se mantiene en los niveles mínimos con capacidad para adquirir más compromisos.

Razones de actividad. Trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

➤ **Rotación de cartera:** Resulta de dividir las ventas a crédito sobre las cuentas por cobrar. Este indicador dice que las cuentas por cobrar giraron 0.4595 veces en el año 2.007, es decir que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 0.8595 veces durante el mismo periodo.

El balance general y el estado de resultados de Creaciones YEYANI'S MARTH, se encuentran de acuerdo con los principios contables aceptados, muestran que a corte de Diciembre 31 de 2007 la empresa es estable económicamente y además genera utilidades positivas.

Razones de rendimiento. Denominados también de rentabilidad, sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

➤ **Margen bruto:** Resulta de dividir la utilidad bruta sobre las ventas netas. Este indicador precisan que Creaciones YEYANIS' MARTH presento en el año 2007 un margen bruto de 27.98% nivel considerado como aceptable. Lo anterior expresa que por cada peso vendido genero una utilidad bruta de \$0.2798 centavos en el 2.007.

➤ **Margen operacional:** Este indicador resulta de dividir la utilidad operacional sobre las ventas netas. Significa que la utilidad operacional correspondió a un 16.24% para el periodo 2007. Lo anterior equivale a decir que por cada peso vendido generó \$0.1623 centavos de utilidad operacional descontados todos los egresos.

➤ **Rendimiento del patrimonio:** Corresponde de dividir la utilidad neta sobre el patrimonio, Este indicador para Creaciones YEYANI'S MARTH fue del 3.588%. Quiere decir que los socios o dueños de Creaciones YEYANI'S MARTH, obtuvieron un rendimiento positivo sobre su inversión en el periodo de 2007.

➤ **Rendimiento del activo total:** Resulta de dividir la utilidad neta, sobre los activos brutos totales, que significa que cada peso invertido en activos generó un margen del 78.45 % en el 2.007.

En la tabla 20. Se presentan los resultados de las razones financieras básicas calculadas con base en el balance general a 31 de Diciembre de 2008 de Creaciones YEYANI'S MARTH.

Tabla 20. Razones financieras básicas

Indicadores	2007
LIQUIDEZ	
Razón corriente	\$1.19
Prueba ácida	\$0.82
Capital de trabajo	\$13.175.673
ENDEUDAMIENTO	
Nivel de endeudamiento	0.7813%
ACTIVIDAD	
Rotación de cartera	0.4575 veces
Rotación de inventarios	
RENTABILIDAD	
Margen bruto de utilidad	27.98%
Margen operacional	16.24%
Rendimiento del patrimonio	3.588
Rendimiento del activo	78.45%

Fuente: Creaciones YEYANI'S MARTH, balance general a 31 de Diciembre de 2.007.

3.3.2 Matriz PCI – Auditoría financiera. La matriz PCI, para la auditoría financiera se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. (Véase la tabla 21)

Tabla 21. Matriz PCI - Auditoria financiera

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Razones de liquidez	0.38			X		1.14
Razones de endeudamiento	0.22		X			0.44
Razones de actividad	0.19			X		0,57
Razones de Rendimiento	0.21				X	0,84
TOTAL	1.00					2,99

Al realizar el análisis de Creaciones YEYANI'S MARTH al cerrar el año 2008 mediante el cálculo de las razones financieras, se concluye que su posición financiera representa una fortaleza (2,99) debido a sus índices de liquidez, actividad y rendimiento contra una debilidad del 0.44 en el índice de endeudamiento.

3.4 AUDITORIA OPERATIVA

La función de producción o de operaciones de una empresa consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios. Los tipos de insumos, transformaciones y productos industrias y ambientes. Según Roger Schoroeder, Sugiere que la gerencia de producción consiste de cinco funciones: Procesos, Capacidad, Inventarios, fuerza de trabajo y calidad²¹.

21 Fred David. "La Gerencia Estratégica". Legis Editores. Página 167.

3.4.1 Proceso de producción. El proceso de producción de una prenda “tipo X”, al interior de la organización inicia con el diseño, en esta etapa la encargada tiene en cuenta las pocas sugerencias que los clientes hacen esporádicamente a los representantes de ventas, catálogos y revistas de moda infantil Internacional, las tendencias de la moda infantil; una vez definidas las premuestras, se escoge entre ellas las primeras muestras las cuales se elaboran y de ellas se eligen las muestras definitivas; seguidamente se expiden ordenes de corte, para lo cual la encargada realiza lo que se conoce como “tendidas”, que consiste en extender varias capas de tela en los diferentes colores a utilizar, sobre la última se procede a trazar los patrones que componen la prenda con el fin de que sirvan de guía para el posterior corte; una vez cortadas las piezas, se retiran aquellas que requieren procesos especiales como bordado, estampado, puntadas decorativas, etc. y se programa su proceso con los talleres satélites; de otra parte se pasan a planta las prendas con posibilidad de ensamble inmediato; en el momento en que se reciben las prendas enviadas a los talleres, se termina el ensamble total y se pasa a terminado en donde se aplica un subproceso llamado “despeluzar” que consiste en retirar los sobrantes de hilo e hilaza, proceso que se aprovecha para realizar una inspección general de las prendas con el fin de percibir fallas o defectos, en esta misma etapa se voltea y se plancha la prenda para pasarse después a empaque que por lo general es una bolsa plástica calibre 2, algunos productos como el ajuar del bebé tienen empaques especiales en cartón y acetatos con el fin de exhibir las prendas al mismo tiempo que se protegen; por último se pasa a bodega de productos terminados en donde se organizan para facilitar el despacho; para el envío a los diferentes clientes la mercancía se empaqueta en cajas de cartón.

3.4.2 Capacidad diseñada por año. La capacidad diseñada se tendrá en cuenta el total de horas trabajadas en el año por los operarios, equivalentes a tener 2.304 horas/año (48 horas de trabajo semanal * 4 semanas al mes * 12 meses al año) y

se tendrán 5 operarios (máximo en temporada alta) para desarrollar las labores. Luego, en horas, la capacidad diseñada será la correspondiente al Tabla 22. Capacidad diseñada del proyecto (horas/año).

Tabla 22. Capacidad diseñada del proyecto (horas/año)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de operarios	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Horas /operario	2.304	2.304	2.304	2.304	2.304
Nº horas/año/operario	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520

Fuente. Cálculos propios de las autoras.

Lo anteriormente se hace necesario presentar para efectos de poder tener una participación media del 29.5% sobre el total de la demanda potencial. De manera tal que si se multiplica el número de operarios por la cantidad de horas diseñadas para manejar en el año, se tiene la capacidad diseñada así:

$$CD = 5 \text{ OPERARIOS} * 2304 \text{ HORAS/ AÑO}$$

$$CD = 11.520 \text{ Horas/ operarios / año}$$

➤ Capacidad instalada. Teniendo en cuenta que el número de semanas laborables al año son 48, los días laborados en cada una de las semanas es de 6 días y en cada día se promedia un descanso legal de 0.5 horas por día, y que todo esto da un tiempo suplementario de 144 horas de descanso al año, se tiene que la capacidad instalada real es la presentada en la tabla 23. Capacidad instalada (horas/año)

Es decir, esta capacidad instalada es la resultante de multiplicar la cantidad de horas requeridas para la producción de la empresa por año, multiplicada por las horas de descanso al año (144 por operario) por el numero de operarios contratados.

Tabla 23. Capacidad instalada (horas/año)

Equipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de operarios	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Nº horas/año	10.820	10.820	10.820	10.820	10.820

Fuente. Cálculos propios de las autoras.

El cálculo se obtiene de la fórmula:

$$CI = CD - TS$$

Donde:

CI Capacidad diseñada
CD Capacidad diseñada
TS Tiempo suplementario

De manera que resolviendo se tiene:

$$CI = 11.520 - (5 * 144)$$
$$CI = 6.480 \text{ horas/operario / año}$$

➤ Capacidad utilizada. La fracción de capacidad utilizada programada para trabajar en la empresa se toma con el orden del 60% con un incremento del 5% anual durante la vida útil del proyecto.

Toda esta información permite entonces presentar el nivel de capacidad utilizada por año y por producto en horas que se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24. Capacidad utilizada (horas/año)

Equipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de operarios	5	5	5	5	5
% participación	60%	65%	70%	75%	80%
Nº horas/año	6.912	7.488	8.064	8.640	9.216
tiempo promedio del proceso	28	28	28	28	28
# de servicios por año	14.812	16.046	17.280	18.515	19.749

Fuente. Cálculos propios de las autoras.

Nota: El cálculo se realizó sobre 5 operarios que es el número promedio utilizado, este número aumenta en épocas de alta temporada como también disminuye en baja temporada.

En la figura 10. Se presenta el diagrama de proceso general para una prenda “tipo X” que permitirá identificar debilidades y fortalezas de la actividad productiva propiamente dicha. Uno de los problemas más significativos en el proceso de producción es el hecho de tener que interrumpir el proceso a raíz de que parte de las piezas se encuentra fuera de la planta, en talleres satélites donde se les realizan procesos especiales que la empresa no puede desarrollar directamente por falta de maquinaria, elementos y herramientas, estos procesos son:

➤ Bordados. La empresa diseña para sus productos, bordados electrónicos asistidos por computador y no cuenta con los equipos necesarios para elaborarlos. Se acude a esta técnica porque disminuye el tiempo de ejecución respecto al bordado con maquina convencional, a su vez, permite realizar cambios fácilmente, así mismo el modelo o prototipo se pueden aplicar a altos volúmenes de producción disminuyendo considerablemente los defectos de producción del

bordado, se puede programar infinidad de diseños, con múltiples variaciones en colores etc. En la actualidad este proceso se contrata con las empresas satélites.

➤ **Estampados.** El taller de estampados con el cual trabaja Creaciones YEYANI'S MARTH se encuentra en la misma área en la cual se encuentra la planta o empresa, es decir en el municipio de Piedecuesta, se considera una ventaja en la medida que reduce el tiempo de entrega, disminuyendo los costos de transporte en relación con defectos de producción y la disponibilidad de tiempo. Sin embargo no contar con un taller de estampados al interior de la empresa se presenta como una debilidad de gran impacto.

➤ **Puntadas Especiales.** Puntadas como “Crocheta” o “Picoeta”, “Fruncidos” especiales entre otras que requieren maquinaria especializada. Para la realización de estas puntadas la empresa acude al Centro de Desarrollo Productivo de confecciones (C.D.P.), entidad especialmente creada para apoyar a los pequeños y medianos empresarios precisamente en la elaboración de puntadas y procesos especiales, (Fusión, Escalado, Patronaje etc.). La situación con el Centro de Desarrollo Productivo de confecciones (CDP), es muy aceptable ya que los procesos se cumplen en los términos pactados y a bajo costo.

De otra parte no se realizan estudios de métodos, organización y tiempos, generando problemas en el correcto manejo de los procesos productivos. Los procesos de producción al interior de la organización generan despilfarros de material, de transportes y por supuesto de tiempo.

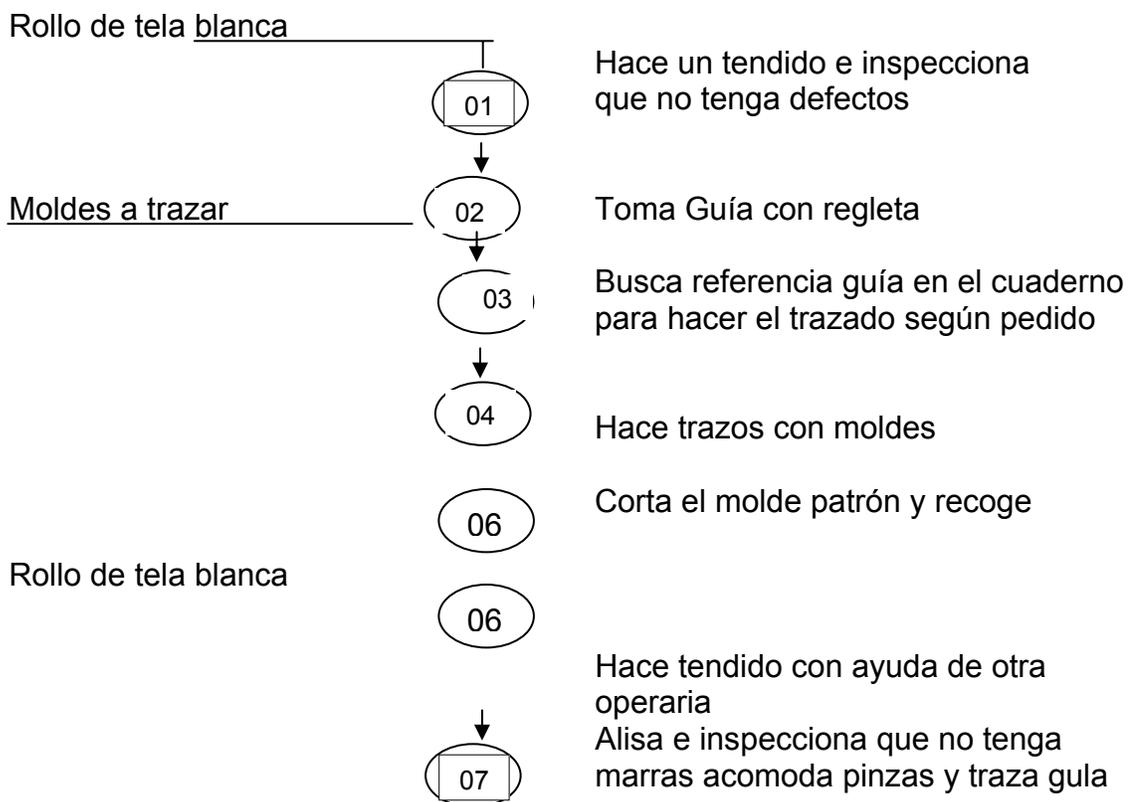
➤ **Materias Primas e Insumos.** En Creaciones YEYANI'S MARTH se adquiere materias primas con calidad, entendiéndose este aspecto dentro de las posibilidades de costos adecuado para no alterar los precios promedio de las prendas terminadas. Las materias primas, son telas de gran resistencia, muy

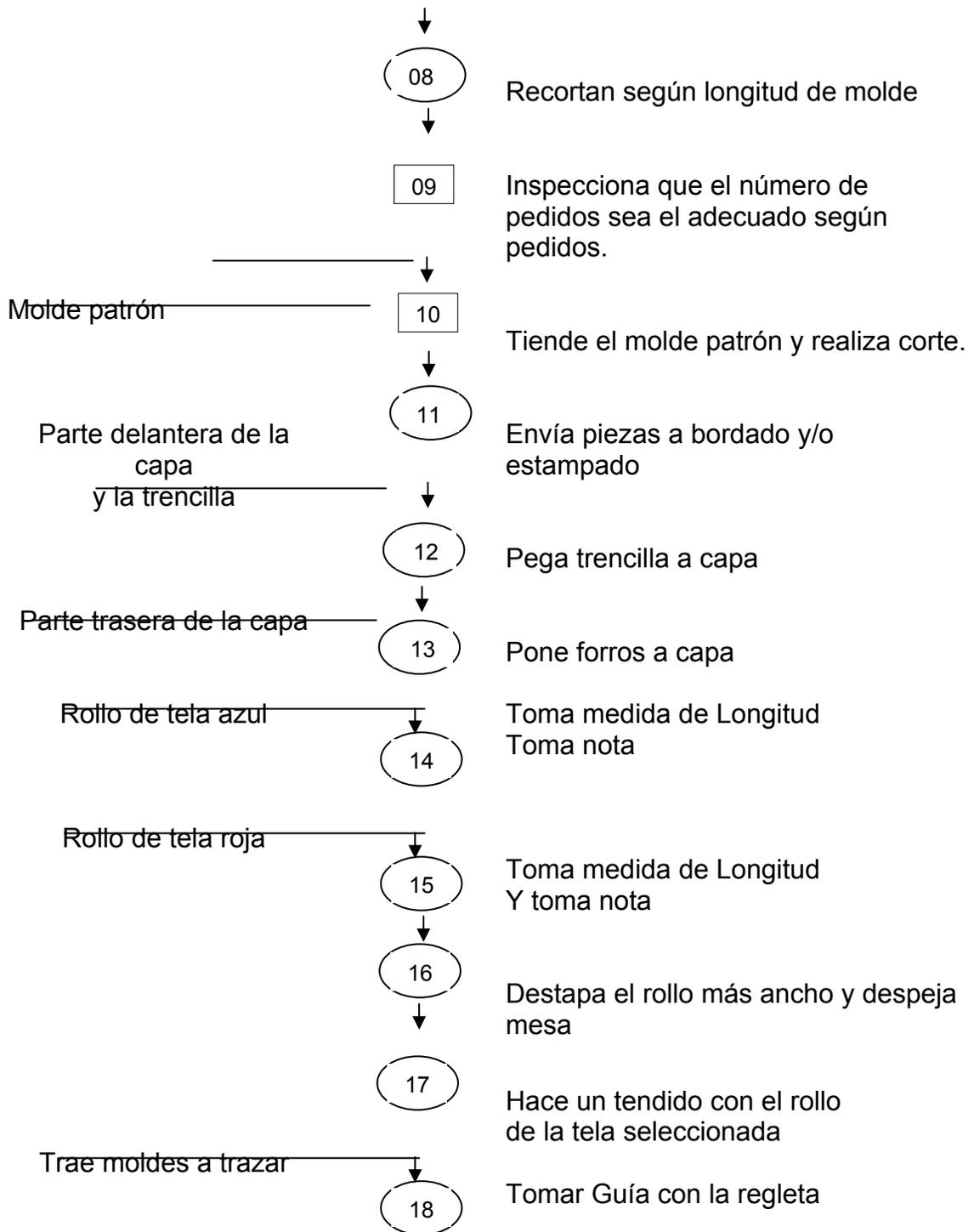
suaves para la delicada piel del bebé, su composición 80% algodón garantizan frescura en climas cálidos y protección contra bajas temperaturas en climas fríos. En términos generales la calidad de las materias primas y los insumos representan fortaleza significativa para la organización, afirmando que la calidad de las prendas producidas son de muy buena calidad en relación a sus precios. Las materias primas e insumos más utilizados son:

- Telas en tejido de punto diferentes texturas y colores. (Punto sencillo o doble punto).
- Hilos e Hilazas. (Uno, dos o tres cabos)
- Botones.
- Broches, diferentes diseños y colores.
- Interlón.
- Cintillos.
- Cierres.
- Elásticos.
- Accesorios adicionales decorativos. (Diademas, sombreros, prendedores etc.).

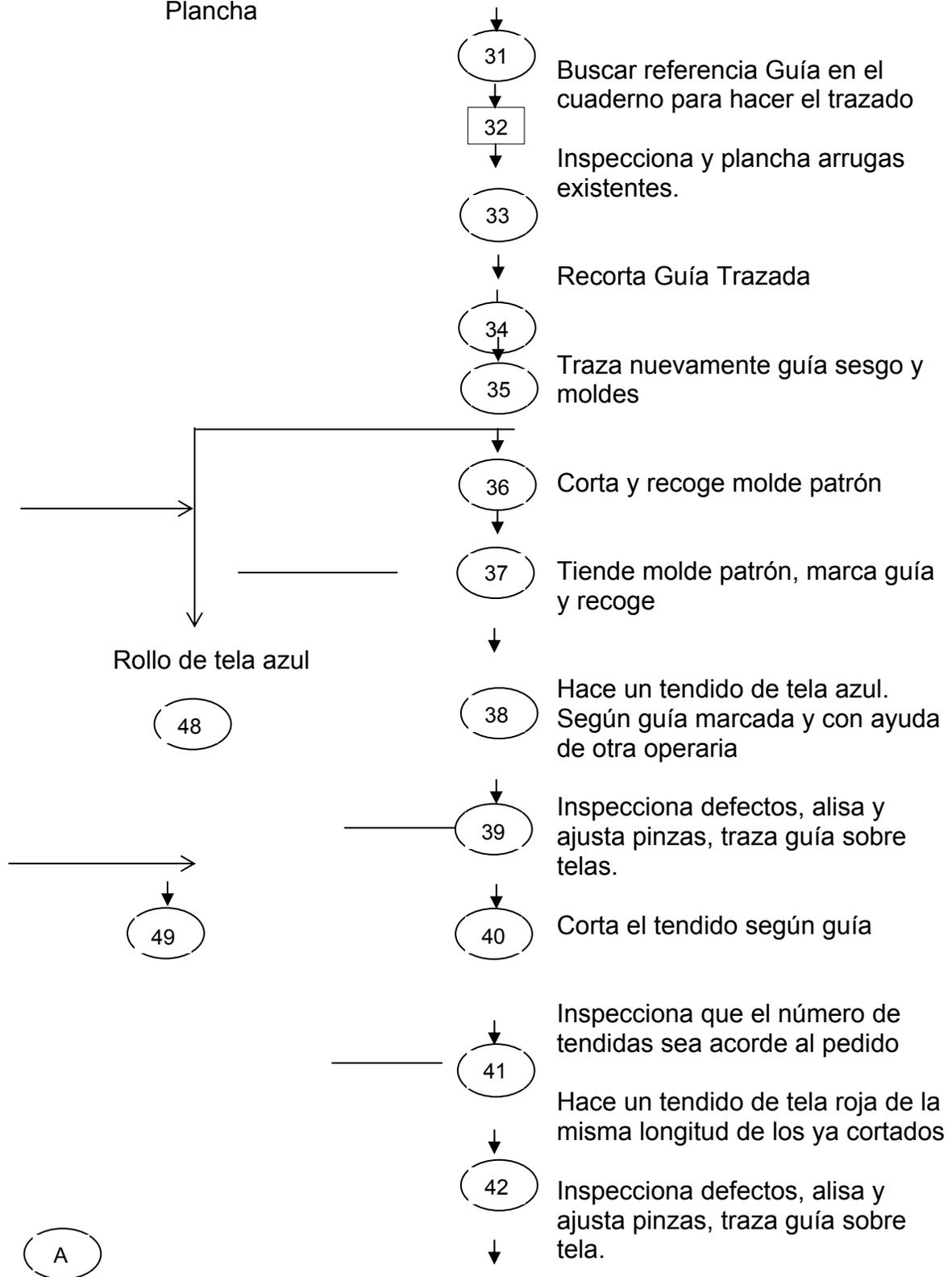
➤ **Proveedores y Compras.** Las compras se manejan con el visto bueno de la gerente, acorde a las necesidades de producción reportadas en el sistema. La relación general de la empresa con los proveedores es adecuada, sin embargo normalmente se presentan ciertos inconvenientes que generan retrasos en la producción. Entre los problemas más significativos y frecuentes están, por ejemplo, las demoras en la entrega de la materia prima por parte de los proveedores en relación con las fechas programadas y dos por las entregas incompletas o inconsistencias respecto a las órdenes de pedido realizadas y tres por la falta de información por el cambio de referencia o modelo etc. Estas no son situaciones que se presentan con mucha frecuencia pero sí tiene gran incidencia en la producción de la empresa.

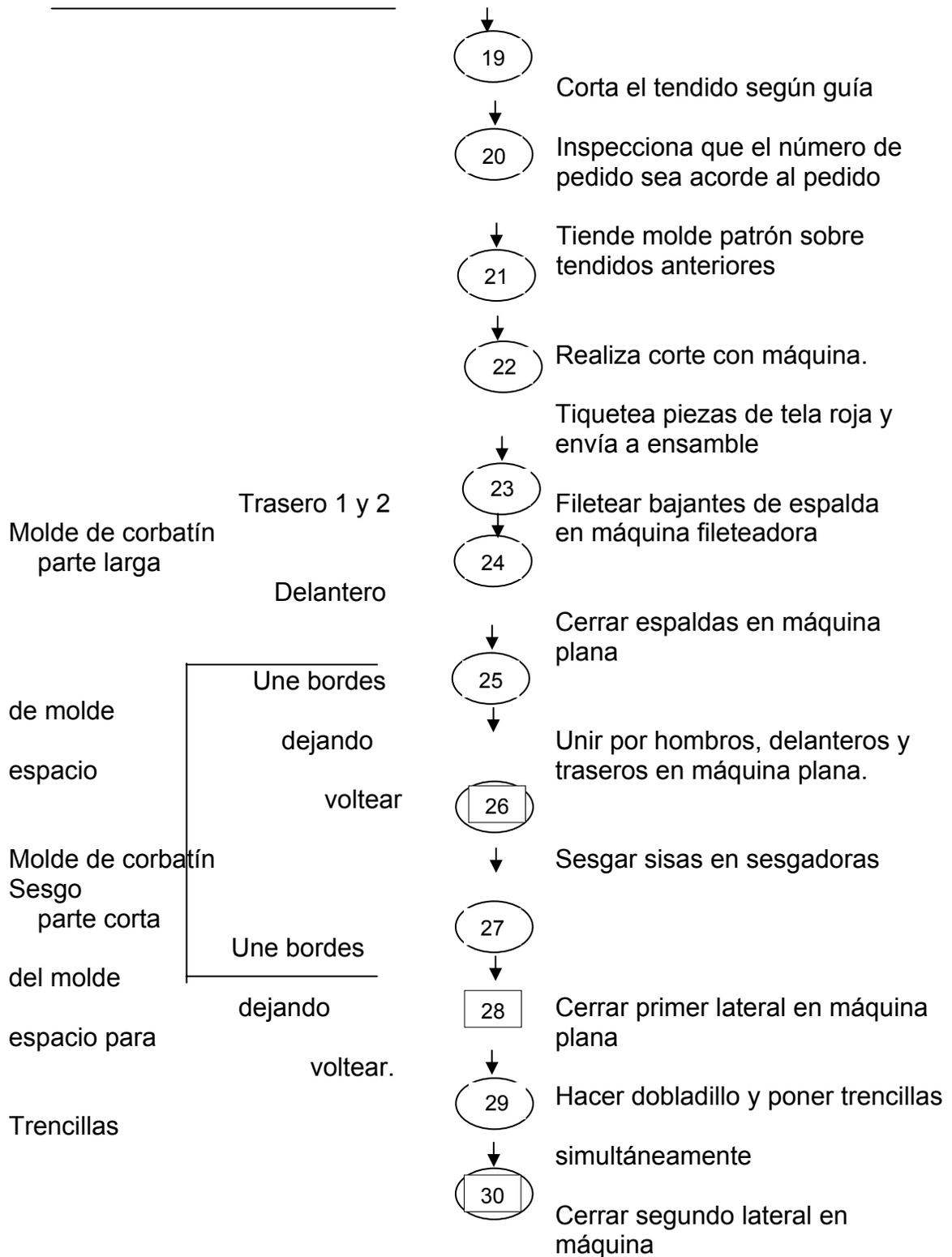
Figura 10. DIAGRAMA DE PROCESOS PRENDA “TIPO X”

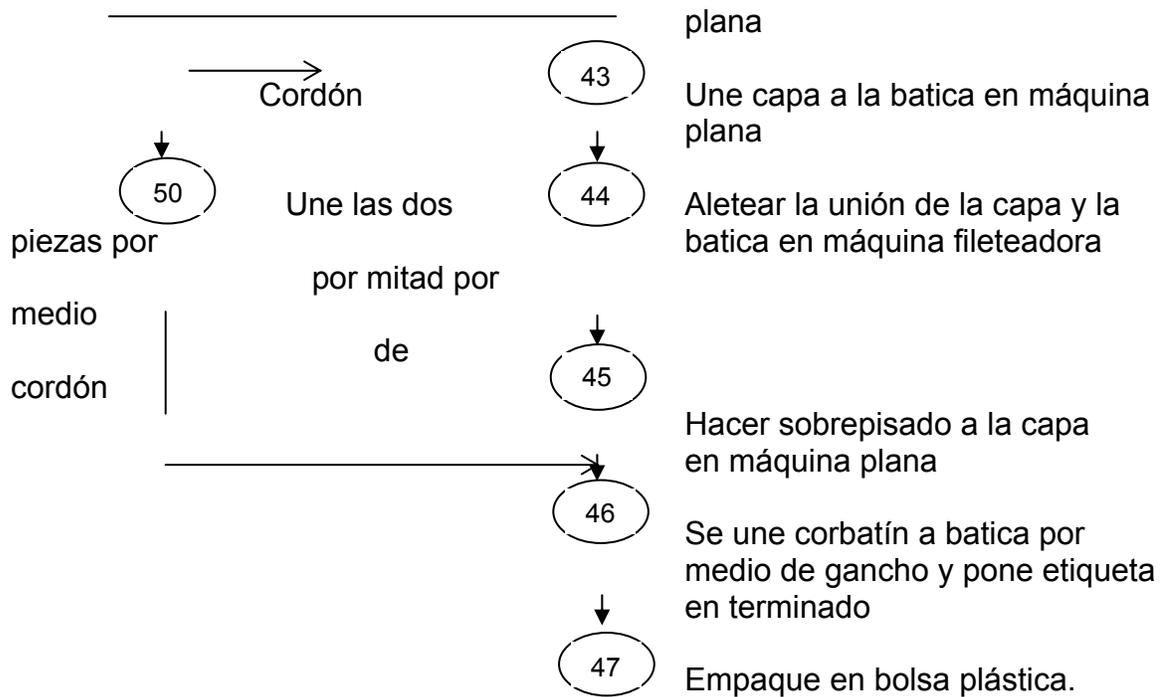




Plancha







Fuente: Área de producción Creaciones YEYANI'S MARTH

- Exigencia de cantidades mínimas para despachar algunas referencias, este aspecto afecta notablemente a la organización teniendo en cuenta sus dimensiones, en ocasiones es necesario realizar cambios en los diseños o simplemente no producir alguna referencia con el fin de no incurrir en compras excesivas.
- Las deficiencias encontradas se presentan por la falta de políticas claras y específicas frente a los proveedores y la falta de índices de control en compras de materias primas e insumos, representando debilidades para la organización.

➤ **Empaque.** Generalmente las prendas se empacan en bolsas plásticas para confección calibre 2, a excepción de algunos productos como el ajuar del bebé, para el cual se ha diseñado un empaque especial y exclusivo que permite apreciar todas las prendas que componen, las toallas y las cobijas que se empacan en estuches de acetato. El empaque en bolsas de la mayoría de las prendas no genera debilidad ni fortaleza, ya que se acostumbra a nivel del subsector esta clase de empaque, pero por el contrario el empaque del ajuar del bebé que es un diseño especial y exclusivo si representa una gran fortaleza, este se constituye como valor agregado a la prenda y ofrece ventaja competitiva. El empaque final de despacho y embalaje, se realiza en cajas de cartón de alta resistencia para el mercado nacional y cajas de cartón tipo exportación envueltas en sacos de fibras sintéticas (Nylón), debidamente zunchadas, etiquetadas y marcadas.

3.4.3 Distribución en planta y diagrama de recorrido. La planta actual de la empresa Creaciones YEYANI'S MARTH está ubicada en dos y hasta tres casas de área total 360m² distribuidos como se muestra en la tabla 24.

Se presentan problemas de alta influencia en la productividad, en cuanto a la distribución en planta, como se aprecia en el plano de planta y el diagrama de recorrido que se presenta en la tabla 25. Transportes repetitivos y desordenados, que producen demoras significativas, confusiones, se obstaculiza el tránsito, se extravían piezas, elementos, etc. entre otros aspectos.

En consecuencia, la distribución en planta y recorrido de producción actual, se presentan como debilidades de gran impacto que disminuyen la productividad.

Tabla 25. Distribución de la planta

DEPENDENCIA	ÁREA M²	% de Participación
Gerencia	18	5%
Ensamble	108	30%
corte	72	20%
Bodega producción terminados	25.2	7%
Terminado	64.8	18%
Áreas de servidumbre	72	20%
Área total	360	100%

Fuente: Levantamiento Planimétrico Creaciones YEYANI'S MARTH

☞ Manual de Procesos. El área de producción al igual que las otras dependencias, no cuenta con manual de funciones, ni manual de procesos, siendo una debilidad ya que el diseño de los diferentes manuales orientan a los empleados y directivas en la correcta ejecución de las labores, generando mayor productividad.

☞ Tecnología instalada. Creaciones YEYANI'S MARTH cuenta con la maquinaria básica para la producción, su tecnología Instalada está conformada como se muestra en la tabla 26. Desde el punto de vista de producción y tecnología instalada, la empresa presenta debilidad por la falta de una bordadora electrónica, dependiendo de otras empresas que prestan el servicio y generando importantes demoras en la producción. La maquinaria instalada en Creaciones YEYANI'S MARTH es subutilizada, el aprovechamiento de la planta es solo del 35.5%, generando debilidad de productividad, se aclara que la metodología empleada es la de talleres satélites.

Tabla 26. Tecnología instalada

MÁQUINA	CANTIDAD	FRECUENCIA RELATIVA DE FUNCIONAMIENTO
Filateadora con fruncidor	1	35%

Filateadora de tejido plano	1	50%
Máquina plana	3	70%
Fileteadora de tejido de punto	1	40%
Collarín	1	35%
Encauchadora	1	30%
Cortadora vertical de 7"	1	35%
Sesgadora	1	30%
Brochadora	1	30%
TOTAL	11	35.5%

Fuente: Datos suministrados por el área de producción Creaciones YEYANI'S MARTH

La frecuencia relativa de funcionamiento, se calculó mediante la técnica de observación, determinando el tiempo real de utilización de cada máquina durante cada jornada laboral, al finalizar las dos semanas se determinó el tiempo total de las jornadas trabajadas (48 horas * 2 semanas), con la colaboración de una de las operarias de la planta. La frecuencia relativa es igual al tiempo real de funcionamiento de cada máquina dividido entre el tiempo total laborado en la empresa.

La frecuencia total de funcionamiento de la planta se calculó como el promedio de frecuencias de la maquinada.

3.4.2 Control Calidad. Aun Cuando no se ha adoptado un programa específico de calidad al interior de Creaciones YEYANI'S MARTH, sus prendas en general han sido catalogadas por los clientes como productos de buena calidad, según la encuesta hecha para el análisis de mercadeo en la cual el 90% de los encuestados coincidieron en este aspecto. Los controles de calidad en la organización consisten en el compromiso que adquiere cada operaria, para realizar inspección de las piezas cada vez que llegan a sus manos, durante los diferentes procesos de fabricación. La calidad de los productos de Creaciones YEYANI'S MARTH generan fortaleza a la empresa y ventajas competitivas.

3.4.3 Seguridad: Es el conjunto de actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. El trabajador, además, cuenta con su dotación respectiva para realizar sus labores, como casco, botas con puntera de acero, gafas, caretas, guantes, botas para cemento con puntera de seguridad, y el uniforme, adecuados para el trabajo diario, ésta última son dadas cada 4 meses.

3.4.4 La mano de obra de Creaciones YEYANI'S MARTH, está conformado por: 2 ensambladores, 3 operadores de maquinaria, 2 ensambladores y 1 secretaria de oficios varios, los cuales es suficiente para la producción actual, esta mano de obra posee un alto grado de experiencia. En caso de temporadas altas, la empresa subcontrata, a personal extra que ha trabajado en periodos anteriores. Esta variable representa para Creaciones YEYANI'S MARTH una fortaleza fuerte, por que el personal es altamente calificado, con experiencia y que lleva varios años con la empresa, y su alto grado de conocimiento de su oficio y profesión.

3.4.5 Perfil de capacidad interna PCI – Auditoria Operativa. La matriz PCI, para la auditoria operativa o de producción, se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El análisis muestra que la auditoria de producción representa una fortaleza menor con un resultado promedio de (2.50), debido a que la empresa cuenta con una buena capacidad utilizada del 63% de producción, la cultura y filosofía de calidad, una excelente fuerza de trabajo disponible, y las mínimas condiciones de seguridad en el trabajo. (Véase tabla 27)

Tabla 27. Matriz PCI - Auditoria Operativa

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Procesos	0.30		X			0.60
Distribución de planta	0.20		X			0.40
Capacidad	0.15			X		0.45
Fuerza de trabajo	0.10			X		0.30
Calidad	0.15			X		0.45
Seguridad industrial	0.10			X		0.30
Total	1.00					2.50

3.5 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

La auditoria del talento humano esta orientada a identificar las fortalezas y las debilidades relacionadas con el recurso humano, en ella se tienen en cuenta: competencias laborales, nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, índices de desempeño, etc. Se debe tener en cuenta el adecuado manejo de los factores relacionados con la gestión del talento humano, ella debe estar dirigida a la consolidación de un ambiente laboral saludable y adecuado, se busca que el ser humano logre desarrollar al máximo su potencial adquiriendo una cultura de compromiso y lealtad²².

El reclutamiento, selección de personal y administración general del área del talento humano al interior de Creaciones YEYANI'S MARTH está en función de la gerente propietaria.

²² Gestión del Talento Humano". Alfredo Gómez Rueda. Ediciones VIS, 1999.

Con el propósito de identificar los aspectos más importantes en el área de personal se diseñaron instrumentos que buscaran recolectar la información suficiente para el análisis de esta área, se encuestó la parte operativa como directiva de la Mipymes, estos documentos se encuentran como anexos 6 y 7.

3.5.1 Cantidad de Personal. Creaciones YEYANI'S MARTH tiene en total 7 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 3 operarias (2 externas y una interna), un coordinador supervisor (cortador y distribuidor), un asesor comercial, una secretaria auxiliar y su gerente propietaria. Adicionalmente cuentan con los servicios de una Contadora externa vinculada mediante contrato de prestación de servicios.

A continuación en la tabla 28 se muestra el nivel de escolaridad de los trabajadores que posee actualmente Creaciones YEYANI'S MARTH.

Tabla 28. Nivel de Escolaridad

ÁREA	No. DE EMPLEADOS	CARGO	EXPERIENCIA	NIVEL ACADÉMICO
Administrativa	1	Gerente	8 año	Bachiller, con estudios no formal sobre contabilidad y técnicos en diseño de modas
	1	Secretaria	5 año	Secretaria auxiliar contable
Producción				Bachilleres con

	3	Operarios	12 años	estudios técnicos en confecciones
Terminación y empaque	1	Operaria	5 años	Bachiller
Representantes de ventas	1	Vendedor	15 años	Bachilleres
TOTAL	7			

3.5.2 Condiciones de Trabajo.

A pesar de no existir manuales de funciones que hagan referencia a las políticas de de talento humano, se identifican algunas condiciones que bien podrían catalogarse como tales, estas son:

- Trato cordial y respetuoso hacía los empleados de la organización.
- Unión, solidaridad y ayuda mutua para la celebración de fechas especiales para los empleados como: cumpleaños, día de la madre, día del amor y la amistad, Navidad etc.
- Los procesos de selección de nuevos empleados se hacen solo por recomendación directa, preferiblemente amigos de los ya contratados.
- No se encontró que realicen pruebas de actitudes.
- Se exalta el desempeño de los empleados con bonificaciones en dinero al final del año.

➤ **Funciones de cargos y perfil del personal.** En Creaciones YEYANI'S MARTH no se cuenta con una descripción específica de los cargos, ni se ha

determinado por escrito las características de competencias laborales que debe poseer un eventual candidato a ocupar una vacante, este aspecto se presenta como una debilidad aunque de menor impacto en el caso específico de la organización teniendo en cuenta su bajo nivel de rotación de personal, sin embargo podría llegar a representar una gran debilidad en un proceso de crecimiento de la empresa.

➤ **Proceso de Reclutamiento y selección de personal.** Este proceso en esta empresa es muy mínimo ya que la rotación es nula, sin embargo se puede decir que el proceso inicia con la búsqueda de nuevos candidatos, cuando este amerita y termina cuando se formalizan sus solicitudes²³.

En general se puede mencionar que los empleados que se han vinculado a Creaciones YEYANI'S MARTH se reclutaron por intermedio de referencias personales o conocimiento directo de los propietarios, por lo tanto la empresa no realiza una planeación estructurada en cuanto se refiere a este ítem de personal, en conclusión, en la actualidad este hecho no representa una debilidad para la empresa, precisamente por la infraestructura y proporciones de la empresa, pero tampoco se puede catalogar como fortaleza, a futuro en un eventual proceso de crecimiento se puede convertir en una debilidad de gran peso para la organización.

3.5.3 Capacitación y programas de desarrollo de personal. La capacitación se define como el proceso educativo al través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrolla habilidades y mejoran sus actitudes frente al trabajo, la organización y sus compañeros. Al interior de Creaciones YEYANI'S MARTH no

23 Gestión del Talento Humano. Alfredo Gómez Rueda. Ediciones VIS. Pág. 76.

se cuenta con programas de capacitación definidas, que tengan como objetivo fundamental la maximización del potencial de la fuerza laboral, sin embargo se tienen en cuenta las capacitaciones ofrecidas principalmente por el SENA y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, generalmente aquellas que se ofrecen, normalmente son tomadas por la gerente propietaria. Esta característica presentada por la empresa se puede catalogar como una debilidad, más bien de poco impacto, teniendo en cuenta las proporciones de la empresa y su número de empleados.

➤ **Motivación.** Es una tarea muy difícil y compleja, es una relación entre muchas variables, internas y externas a la organización, por lo cual no se pueden esperar respuestas sencillas a los problemas que suscita. Sentirse motivado es sentirse impulsado a realizar sus labores con agrado y sin presiones²⁴. Durante la fase de entrevista se encontró que en Creaciones YEYANI'S MARTH, el 100% de la planta de personal expresaron su complacencia con sus labores, con el ambiente de trabajo, con la relación interpersonal con compañeros y superiores, así mismo el total de los empleados, manifestaron conocer sus funciones como empleado de la fabrica, y el cien por ciento de ellos expresaron el gusto por realizar las labores que le eran encomendadas. Teniendo en cuenta que al interior de Creaciones YEYANI'S MARTH no se han diseñado planes específicos con miras a fomentar y fortalecer la motivación en los trabajadores. Esta característica la de la motivación por el trabajo, se puede clasificar como una fortaleza dentro de la empresa.

➤ **Rotación.** Se refiere a la frecuencia con la cual la empresa reemplaza a sus trabajadores por diferentes motivos. En Creaciones YEYANI'S MARTH la rotación

²⁴ Alberto Merlano, "Manual de Administración por Objetivo" ECOPETROL.

de personal se presenta como una fortaleza de alto peso teniendo en cuenta que se manejan niveles muy bajos de rotación, por no decir que son nulos. La fortaleza radica en el hecho que la mayoría de empleados se vincularon a inicios que la empresa fue creada. En los ocho años de existencia solo se han retirado tres empleados uno de planta, un representante de ventas y una secretaria auxiliar. (Información suministrada por la gerente de la empresa).

➤ **Ausentismo.** En Creaciones YEYANI'S MARTH el nivel de ausentismo al igual que el nivel de rotación de personal, es muy bajo, según declaraciones de la Gerente de la Empresa, solo el 1% de los empleados han faltado en promedio un día cada tres meses. El bajo nivel de ausentismo del personal genera una gran fortaleza ya que al minimizar las faltas al trabajo por parte de los empleados, la productividad de la empresa no se ve disminuida y por lo tanto no se generan costos adicionales causados por el reemplazo temporal del personal faltante entre otros aspectos.

3.5.4 Clima laboral. Revisando y observando las cualidades y calidades de los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH, especialmente en los cargos operativos, se aprecia según la encuesta, que la totalidad de los empleados de planta cuentan con un nivel educativo de bachiller, en el área de administración y gerencia así como en la coordinación de producción se cuenta con personal de educación técnica (secretaria) y Profesional (Gerente y Coordinador de producción), los representantes de ventas son bachilleres. En general las competencias laborales de los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH son adecuadas y generan fortalezas para la organización.

➤ **Compromiso y pertenencia de los empleados hacia la organización.** Al interior de la empresa se encontró que una de las fortalezas de mayor impacto al interior de la organización es precisamente el sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso que los empleados ejercen hacia la empresa, evidenciada en el resultado de la encuesta aplicada tanto a los empleados como a las directivas de Creaciones YEYANI'S MARTH, se observa un sentimiento algo paternalista de parte de los propietarios, quienes han transmitido a los empleados el aprecio por el bienestar de la empresa procurando recalcar la gran importancia que tiene para todos sus miembros, que la misma se desarrolle y crezca. Las excelentes relaciones interpersonales entre empleados y propietarios ha creado un ambiente de cordialidad, compromiso, amistad, responsabilidad, y pertenencia hacia la organización, aspecto que se determinó en la investigación de la cultura corporativa.

➤ **Índices de desempeño.** En la actualidad Creaciones YEYANI'S MARTH no cuenta con índices de desempeño específicos para la evaluación y control del área de talento humano. Sin embargo teniendo en cuenta los bajos niveles de ausentismo y de rotación, el compromiso y responsabilidad de los empleados para con la organización, este aspecto se calificó como una debilidad. Es decir, en términos generales, el balance respecto al comportamiento del área de personal es satisfactorio sin necesidad de aplicar índices de gestión drásticos, en todo caso, no podría catalogarse tampoco como una fortaleza, simplemente es un aspecto que no tiene pesos ante las circunstancias actuales de la empresa.

3.5.5 Perfil de capacidad interna - Auditoría del talento humano. La matriz PCI, para la auditoría de talento humano se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida

para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El perfil de capacidad interna de la auditoria del talento humano, se considera como una debilidad, con un resultado de 2.3, debido a que tiene dificultades con relación a que no cuenta por escrito con la descripción y perfil de cargos y manual de funciones, además no cuentan con programas de capacitación. (Véase tabla 29)

Tabla 29 Matriz PCI Auditoria del talento humano.

Variables	Ponderación	Valoración				Resultado
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Cantidad de personal	0.15			X		0.45
Perfil del trabajador	0.20	X				0.20
Nivel de escolaridad	0.20			X		0.60
Condiciones de trabajo	0.15			X		0.45
Programas de capacitación	0.15	X				0.15
Clima laboral	0.15			X		0.45
Total	1.00					2.30

3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO O PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI

La matriz de evaluación de factor interno PCI se elaboró contando con la participación activa del personal de Creaciones YEYANI'S MARTH y las autoras del proyecto, a través de la siguiente metodología.

3.6.1 Selección del grupo estratégico. El grupo estratégico fue conformado por gerente y supervisor de la empresa, una empleada del área operativa y las autoras del presente proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadoras en la orientación del análisis de cada factor.

3.6.2 Lluvia de ideas. Mediante un aporte general por cada uno de los integrantes del grupo estratégico se puso a consideración los diferentes variables de los factores o capacidades internas que más incidía considerablemente en Creaciones YEYANI'S MARTH, por lo que se consideraron las siguientes variables: (véase la tabla 30).

Tabla 30. Variables de la Auditoria Interna

Factor	Variables
Auditoria Gerencial	Planeación, Organización, Dirección, Control
Auditoria de Mercados	Estructura del área de mercadeo Análisis de los clientes Variedad de productos Participación en el mercado Canales de distribución Ventas Precios Publicidad y promoción
Auditoria Financiera	Índices Financieros Razones de Liquidez, Razones de Endeudamiento Razones de Actividad Razones de rendimiento,
Auditoria de Producción	Proceso, Distribución de planta, Capacidad, Fuerza de trabajo, Calidad, Seguridad Industrial
Auditoria del Talento Humano	Cantidad de Personal, Perfil del personal, Nivel de escolaridad, Condiciones de Trabajo, Programa de capacitación, Clima Laboral

Tabla 31. Fortalezas y Debilidades relevantes de Creaciones YEYANI'S MARTH

ÁREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional sencilla pero clara y bien definida. • Los empleados del área operativa manejan un alto sentido de responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia no cuenta con la autonomía ni la autoridad necesaria. • No se cuenta con índices de gestión en el área.
FINANCIERA Y CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un buen software administrativo y contable. • Se mantiene un buen nivel de rentabilidad. • Se presenta incrementos progresivos en las ventas anuales. • Se realiza un adecuado manejo de los créditos a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • No se lleva un estricto control de los índices de gestión financiera. • No se cuenta con políticas de área específicas. • Se maneja un período de recuperación de carrea muy lento.
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de motivación en el trabajo. • Bajo nivel de rotación de personal. • Bajo nivel de ausentismo. • Compromiso y pertenencia de los empleados hacia la organización. • Desempeño adecuado de las labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con programas de desarrollo de personal.
MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de pedidos. • Buena aceptación de los productos ante los clientes. • Cuenta con un buen equipo de vendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente estructura del área de mercadeo. • Ausencias de programas de promoción. • No se existen propuestas publicitarias.
PRODUC/N	<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad en materias primas e insumos. • El empaque diseñado para 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución en planta y recorrido de procesos productivos inadecuados,

	<p>algunos productos como el ajuar del bebé genera ventajas competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad de los productos. 	<p>que generan despilfarros y demoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con taller de estampados. • No se realizan estudios de organización y métodos productivos. • No se cuenta con manual de funciones ni de procesos. • Sub-utilización de la tecnología instalada 31.6%. • No se cuenta con planta propia. • No se cuenta con bordadora electrónica.
--	--	--

3.6.3 Elaboración de la matriz P.C.I. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Fred David.

Paso 1. Identificar las fortalezas y debilidades.

Paso 2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.00 (sin importancia) hasta el 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores son considerados como los de mayor impacto en el rendimiento y deben recibir ponderaciones altas.

Paso 3: Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), una fortaleza menor (3.0), y una fortaleza mayor (4.0).

Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada empresa.

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1
Puntaje máximo: 4
Promedio: 2.5

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una debilidad en lo interno, y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una fortaleza.

La valoración de cada variable en cada facto se fijó, en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la matriz PCI.

A todos los factores se les otorgó igual ponderación considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa.

El resultado total de la auditoria interna, es de 2.46, representado en un debilidad para Creaciones YEYANI'S MARTH, ya que esta calificación esta por debajo del promedio del 2.50, donde se refleja en los factores de gerencia, mercados y producción. (Véase la tabla 32).

Tabla 32. Matriz PCI. Auditoria Interna

Factor	Ponderación	Calificación	Resultados
Gerencia	0.20	2.0	0.40
Mercados	0.20	1.50	0.30
Financiera	0.20	3.0	0.60
Producción	0.20	2.80	0.56
Talento humano	0.20	3.0	0.60
Total	1.00		2.46

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el diagnóstico interno, realizado a Creaciones YEYANI'S MARTH y el análisis de las fuerzas externas del medio del sector, se procede a formular el direccionamiento estratégico. Comprende en esta etapa formular la visión, misión, los principios y valores corporativos.

La visión, misión y los principios corporativos se formularon en conjunto con la gerencia, colaboradores y autores del proyecto, quienes conforman el grupo estratégico.

4.1 MISIÓN CORPORATIVA

Se refiere al campo de acción de la empresa, declaración que distingue a una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa.

Se recomienda que la misión comprenda:

1. Defina qué es la organización.
2. Sea lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento.
3. Distinguir una compañía de las demás.
4. Ser formulada en términos claros que se pueda entender en toda la empresa.

La misión de una empresa, debe hacer explícito los fundamentos y principios que la guían, indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de

una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos de la empresa y lograr su visión organizacional. A continuación se propone la misión de YEYANI'S MARTH.

MISIÓN DE CREACIONES YEYANI'S MARTH

Creaciones YEYANI'S MARTH diseña, produce, comercializa y distribuye entre mayoristas y minoristas, prendas de vestir para bebés, niños y niñas, con el propósito de satisfacer las necesidades mas sentidas en abrigo, protección y moda de los pequeños que conforman su mercado objetivo, colocando en el mercado local, regional, nacional e internacional productos de alta calidad, a precio justo y acorde a las tendencias de expectativas de los mercados de la moda, mediante la utilización de materias primas de excelentes condiciones y el compromiso de la honestidad y el respeto que caracterizan a su recurso humano. Procurando a la vez mejorar las condiciones socioeconómicas y laborales de los miembros de la organización, aportando al desarrollo sostenido del entorno en el cual la empresa se encuentra inmersa.

4.2 VISIÓN CORPORATIVA

Es una declaración empresarial amplia por ideas generales que dan el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro, sirve como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

La Visión señala el camino que permite a la alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Características:

1. Formulada por los líderes de la organización
2. Integradora: Unir al grupo gerencial, trabajadores y demás colaboradores de la empresa
3. Amplia y detallada. Debe expresar claramente los logros que se pretenden alcanzar en el horizonte de tiempo fijado. No se expresa en números, ni en frases como “Quiero ser el mejor” y se formula en términos que indiquen acción.
4. Positiva y alentadora. Inspiradora e impulsar el compromiso de pertinencia hacia la empresa. Debe redactarse en términos claros. Fáciles de entender, de repetir, debe transmitir fuerza y deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada empleado.
5. Realista. La visión no debe convertirse en un sueño, por lo tanto debe formularse conociendo las restricciones que ofrece el entorno.
6. Debe ser difundida a nivel interno y externo, ser conocida por los clientes internos y externos de la empresa
7. Tener horizonte de tiempo; debe estar enmarcada dentro de un periodo de tiempo definido, que depende del estado del medio donde la empresa se desempeña.

A continuación se propone la visión, para Creaciones YEYANI’S MARTH para los próximos 5 años, que visualiza el camino u horizonte de la formulación estratégica, sugerida por los autores del presente proyecto.

VISIÓN DE CREACIONES YEYANI’S MARTH

Creaciones YEYANI’S MARTH se proyecta al año 2012 como una empresa de gran reconocimiento a nivel nacional, con altos índices de competitividad, productividad y rentabilidad, certificada por estándares internacionales de calidad,

exportadora de sus productos a países Latino Americanos y Estados Unidos, su participación en el mercado se incrementara gradualmente, de acuerdo a las condiciones del mercado, además contará con un capital humano y técnico de las mejores calidades y cualidades que garantice el desarrollo total de su misión corporativa.

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Las actividades propias del funcionamiento de Creaciones YEYANI'S MARTH, están enfocadas y dirigidas por los siguientes Principios Corporativos:

- ☛ Respeto. La interacción de la organización con sus clientes internos y externos, sus proveedores, la sociedad, el estado y la región se establece en un ambiente de total respeto de las condiciones culturales, religiosas, económicas y demás, propias de cada persona e institución.

- ☛ Honestidad. Reflejada en la remuneración justa y equitativa de sus colaboradores, pagos cumplidos a sus proveedores y precios justos y competitivos de sus productos.

- ☛ Ética. Todas las acciones ejecutadas por Creaciones YEYANI'S MARTH se realizan bajo el más estricto código ético que garantiza el respeto hacia sus clientes, sus colaboradores y sus competidores.

- ☛ Calidad Total. Es compromiso de Creaciones YEYANI'S MARTH Producir con calidad total, buscando completa satisfacción de parte de sus clientes Internos y externos.

➤ Desarrollo del recurso Humano. Creaciones YEYANI'S MARTH Reconoce la importancia de su recurso humano en la ejecución adecuada de su objeto Social y se siente comprometida con la promoción de programas de desarrollo del talento humano a su servicio.

➤ Competitividad. Reflejada en la calidad de sus productos, en sus precios, en una producción más limpia respetuosa del medio ambiente, y en la satisfacción total de sus clientes.

4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos corporativos en Creaciones YEYANI'S MARTH.

Teniendo en cuenta la información recopilada, las autoras del proyecto emplearon las matrices DOFA, PEEA Y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar a la empresa.

4.4.1 Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas (DOFA).

DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad

estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñaron y se calificaron para ser incorporadas en el plan estratégico.

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La F representa fortalezas, la O, oportunidades, la D debilidades, y la A, amenazas.

➤ **Las estrategias FO:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

➤ **Las estrategias DO:** Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo

compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

➤ **Las estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

➤ **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Lista de fortalezas internas claves:

1. Razón de endeudamiento
2. Control
3. Nivel de escolaridad
4. Cantidad y calidad del personal
5. Condiciones de trabajo
6. Clima laboral
7. Capacidad operativa
8. Calidad y variedad de productos
9. Razones de actividad

10. Estructura y líneas de productos
11. Fuerza de trabajo
12. Seguridad industrial
13. Participación del mercado
14. Canales de distribución

Lista de debilidades internas claves:

1. Razón de liquidez
2. procesos
3. Dirección
4. Razón de rendimiento
5. Distribución de planta
6. Perfil del trabajador
7. Ventas
8. Estructura del área de mercadeo
9. Planeación
10. Organización
11. Análisis de los clientes
12. Programas de capacitación
13. Precios
14. Publicidad y promoción

Lista de Oportunidades del medio externo importante:

1. Política de productividad y competitividad nacional
2. Actitud del sector
3. Herramientas de gestión administrativa

4. Crecimiento poblacional
5. Disponibilidad de crédito
6. Capacidad negociadora de los clientes
7. Sistemas de información
8. Ahorro e inversión
9. Planes de desarrollo
10. Mano de obra económica
11. Productos y servicios sustitutos
12. Facilidad de acceso a la tecnología
13. Seguridad democrática
14. Revalidad del sector
15. Sistemas de comunicación
16. El TLC
17. PIB, Comportamiento sectorial
18. Mano de obra migrante

Lista de Amenazas del medio externo importante:

1. Productos y servicios innovadores
2. Competencia
3. Reformas tributarias y laborales
4. Inflación
5. TLC
6. Nuevos competidores
7. Desempleo
8. Actitud frente a la mano de obra

Tabla 33 Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razón de endeudamiento 2. Control 3. Nivel de escolaridad 4. Cantidad y calidad del personal 5. Condiciones de trabajo 6. Clima laboral 7. Capacidad operativa 8. Calidad y variedad de productos 9. Razones de actividad 10. Estructura y líneas de productos 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razón de liquidez 2. Procesos 3. Dirección 4. Razón de rendimiento 5. Distribución de planta 6. Perfil del trabajador 7. Ventas 8. Estructura del área de mercadeo 9. Planeación 10. Organización
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política de vivienda 2. Actitud entorno a la vivienda 3. Herramientas de gestión administrativa 4. Crecimiento poblacional 5. Disponibilidad de crédito 6. Capacidad negociadora de los clientes 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Penetración de mercados. Aumentar la participación en el mercado existente con el producto actual. (F1, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5; O6)</p> <p>Desarrollo del mercado. Ingresar a nuevos mercados con los</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Consolidación interna. Reorganización administrativa y operativa. Diseñar manuales de funciones y de procedimientos. Implementación de un programa de servicio al cliente de gestión de calidad. - Crear un</p>

7. Sistemas de información	productos existentes. (F2, F4, F5, F6, F7, F8,	departamento especializado en
8. Planes de desarrollo	F10, O1, O2, O8, O9).	mercadeo.
9. Mano de obra económica		- Programas de capacitación a
10. Productos y servicios sustitutos		trabajadores. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D9, O6, O8, O9).
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Productos y servicios innovadores	Penetración en el mercado:	* Alianzas estratégicas. Formar una alianza
2. competencia	* Diseñar políticas de	estratégica para acceder a
3. Reformas tributarias y laborales	Publicidad y precios.	la comercialización de los
4. Inflación	* Realizar Investigación de	productos innovadores, y
5. UVR	mercados	ser más competitivos, para
6. Nuevos competidores	-amentar el conocimiento	poder cumplir con la
7. Desempleo	de los competidores y sus	demanda.
8. Actitud frente a la mano de obra	productos. (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3)	(D1, D2, D3, D7, A4, A5, A6, A7)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA resultan atractivas las siguientes estrategias:

- **Penetración de Mercados:** Buscando mayor participación en el mercado en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta, la experiencia, calidad y

diversidad de productos y servicios, mejorando la atención al cliente y precios competitivos.

- **Desarrollo de Mercado:** Buscar otras alternativas en mercados regionales, que a través e investigación de mercados, permita recoger información sobre el conocimiento, comportamientos, necesidades, gustos y preferencias de los clientes potenciales a analizar, con un plan de marketing operativo agresivo en cuanto al servicio, precio, plaza y promoción
- **Consolidación interna:** atacando las debilidades o convirtiendo las fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación del servicio al cliente.
- **Alianzas Estratégicas:** Lograr consolidar Alianzas con las principales empresas comercializadoras de la región, en condiciones favorables para ambas partes, en cuanto a nivel de facturación y precios razonables, suministrándoles en cualquier parte de la región todos lo que ellos requieran.

4.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fortaleza financiera (FF).
- Ventaja competitiva (VC).
- Estabilidad ambiental (EA).
- Fortaleza de la industria (FI).

Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva así como las dos externas fortalezas de la industria y estabilidad ambiental, se pueden

consideran como las determinantes de la posición estratégica global de la organización.

La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la Industria (FI). (Véase tabla 34, figura 11)

Tabla 34 Matriz PEEA (Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acción)

Posición Estratégica Interna	Parcial	Posición Estratégica Externa	Parcial
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Razón Endeudamiento	6	Política de productividad y competitividad nacional	-6
Razón de Actividad	5	Actitud del sector	-5
Razón de Liquidez	4	Herramientas de gestión administrativa	-5
Razón de Rendimiento	4	Crecimiento poblacional	-4
		Disponibilidad de crédito	-3
		Capacidad negociadora de los clientes	-3
Promedio	4.75	Promedio	-4,3
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Variedad de productos	-4	Productos y servicios innovadores	3
Calidad de los productos	-4	Competencia	4
Experiencia	-6	Reformas tributarias y	3

		laborales	
Atención al cliente	-6	Inflación	5
Estrategias de negociación	-3	Ahorro e Inversión	6
Competitividad en precios	-2	Nuevos competidores	2
Promedio	-4.17	Promedio	3,8

Los resultados son:

$$FF = +4,75$$

$$VC = -4.17$$

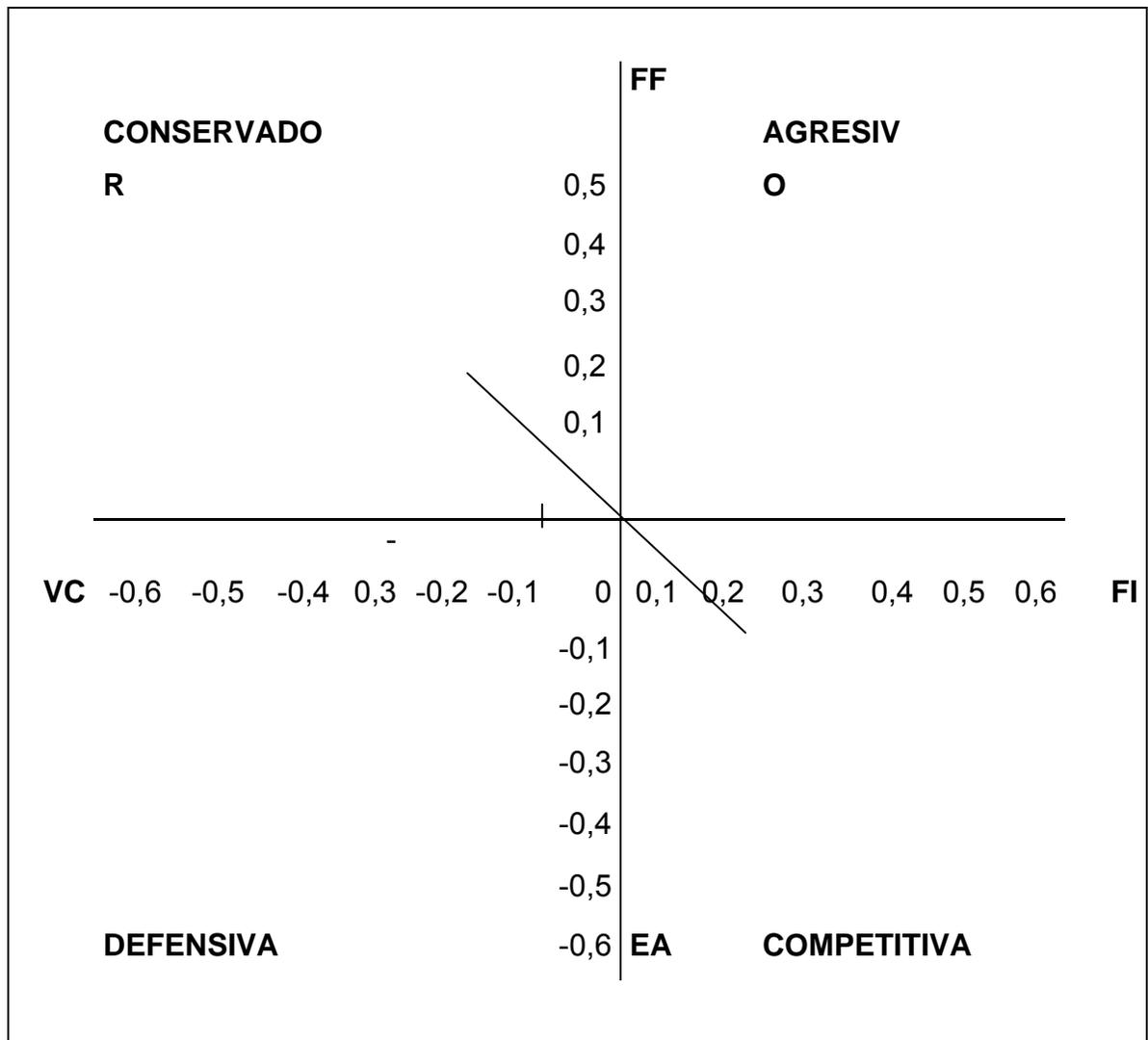
$$EA = -4.3$$

$$FI = +3.8$$

$$\Sigma \text{ Eje X: } FI + VC = 3.8 - 4.17 = -0.37$$

$$\Sigma \text{ Eje Y : } FF + EA = 4.75 - 4.3 = +0.45$$

Figura 11 Vector direccional de la matriz PEEA.



El vector direccional está asociado al perfil Conservador, esto significa que Creaciones YEYANI'S MARTH, que ha obtenido fuerza financiera en una industria estable. La empresa no tiene ventajas competitivas importantes para aprovecharlas oportunidades, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Consolidación Interna
- Alianzas estratégicas

4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE. La matriz CPE se emplea en la etapa de decisiones, está conformada por una sola técnica, utiliza la información de la etapa de entrada, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas. La matriz CPE usa la información obtenida en los análisis de la etapa 1 (DOFA) y los resultados del análisis de la adecuación en la etapa 2, para decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas.

A continuación se define y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE:

1. Hacer una lista de las oportunidades. Amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Adjudicar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices de evaluación POAM y CPI.
3. Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo de una estrategia. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta; ¿Afecta este factor la elección de las estrategias?

Si la respuesta a esta pregunta es si, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

La escala de los puntajes del atractivo es: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

Si la respuesta a la pregunta anterior es No, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcular los puntajes del atractivo total. Los puntajes del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso dos 2), por los puntajes del atractivo total (Paso 4) de cada fila.

6. Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

E1: Penetración en el mercado.

E2: Desarrollo del mercado.

E3: Consolidación Interna

E4: Alianzas estratégicas

Tabla 35 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.

Factores claves de éxito	Calif.	E1		E2		E3		E4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas									
1. Razón de endeudamiento	4	3	12	4	16	2	8	1	4
2. Control	4	3	12	3	12	4	16	2	8
3. Nivel de escolaridad	1		0		0	2	2	0	0
4. Cantidad y calidad del personal	4	2	8	2	8	2	8	2	8
5. Condiciones de trabajo	3		0	0	0	3	9	0	0
6. Clima laboral	2	4	8	4	8	4	8	4	8
7. Capacidad operativa	4	4	16	4	16	2	8	2	8
8. Calidad y variedad de productos	4	4	16	4	16	2	8	4	16
DEBILIDADES (D)									
1. Razón de liquidez	4	4	16	4	16	4	16	2	8
2. Procesos	4	3	12	3	12	2	8	2	8
3. Dirección	4	3	12	3	12	4	16	3	12
4. Razón de rendimiento	3	1	3	1	3	1	3	3	9
5. Distribución de planta	3	2	6	2	6	2	6	1	3
6. Perfil del trabajador	2	2	4	2	4	4	8	2	4
7. Ventas	2	4	8	4	8	1	2	2	4
8. Estructura del área de mercadeo	3	4	12	4	12	2	6	3	9
OPORTUNIDADES (O)									
1. Política productividad y competitividad nacional	4	4	16	4	16	1	4	2	8
2. Actitud del entorno	3	4	12	4	12	1	3	2	6

3.Herramientas de gestión administrativa	3	4	12	4	12	4	12	4	12
4. Crecimiento poblacional	3	3	9	3	9	1	3	1	3
5. Disponibilidad de crédito	3	3	9	3	9	1	3	1	3
6.Capacidad negociadora de los clientes	2	3	6	3	6	1	2	1	2
7. Sistemas de información	1	1	1	1	1	4	4	1	1
8. Planes de desarrollo	3	3	9	3	9	2	6	2	6
AMENAZAS (A)									
1. Productos y servicios innovadores	3	3	9	3	9	1	3	3	9
2. competencia	4	3	12	3	12	1	4	3	12
3. Reformas tributarias y laborales	2	3	6	3	6	3	6	3	6
4. Inflación	2	3	6	3	6	3	6	3	6
5. Ahorro e Inversión	3	4	12	4	12	1	3	1	3
6. Nuevos competidores	3	2	6	2	6	1	3	1	3
7. Desempleo	2	1	2	1	2	3	6	1	2
8. Actitud frente a la mano de obra	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total			273		277		201		192

Se puede concluir que la estrategia 2, que corresponde a Desarrollo de mercado, ya que fue la que obtuvo un puntaje de atracción equivalente a 277 puntos, lo anterior indica que Creaciones YEYANI'S MARTH, debe enfocar inicialmente su gestión hacia esta estrategia. Seguidamente, la empresa debe implementar la estrategia 1, penetración en el mercado, ya que alcanzó el segundo mayor puntaje

con 273 puntos. Finalmente, deberá llevar a cabo la estrategia 3: consolidación interna, teniendo en cuenta que ésta ocupó el tercer lugar con 201 puntos

4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos Corporativos se definen como los resultados a largo plazo (más de un año) que la organización proyecta lograr mediante su misión básica²⁵. Dichos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

Los Objetivos corporativos planteados por Creaciones YEYANI'S MARTH son los siguientes:

- ❖ Participación en el mercado Nacional. Incrementar progresivamente la participación en el mercado nacional. Al finalizar el año 2012 este crecimiento debe ser mínimo del 40% más que el mercado actual.
- ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2012, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 25% mediante la optimización y reducción de costos de producción.
- ❖ Desarrollo de mercados internacionales. Iniciar exportaciones a Suramérica y Centroamérica en el segundo semestre del año 2009. Al año 2012 el volumen de las exportaciones deberá ser mínimo del 15% de la producción. Para lograr el desarrollo de los mercados internacionales se centrara en las políticas que ofrecen actualmente los acuerdos comerciales suscritos por Colombia.
- ❖ Calidad. La empresa deberá estar certificada por estándares internacionales al finalizar el año 2010. Mediante la implementación de sistemas de gestión de calidad.

25 25 “Gerencia Estratégica”. Fred R, David. Editorial Legis, 1988. Pág. 185.

- ❖ Desarrollo del Talento Humano. Creaciones YEYANI'S MARTH Contará para el año 2009 con un equipo humano, de las mejores calidades y cualidades, comprometido con la empresa, para lo cual se diseñaran programas de desarrollo, capacitación, motivación, escala de ascensos e incentivos de personal, así como programas de reclutamiento y selección de personal nuevo.
- ❖ Productividad y Competitividad. Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a las expectativas de crecimiento mediante la implementación de sistemas de calidad certificados bajo las normas ISO 9001.

4.6 METAS ESTRATÉGICAS

Son propósitos a corto plazo (menor de un año), orientados a lograr los objetivos Corporativos. En Creaciones YEYANI'S MARTH al finalizar el segundo semestre del año 2009 se procurarán las siguientes metas:

- Se incrementará el volumen de ventas en un 10% para el segundo semestre del 2009 y en un 20% al finalizar el primer semestre de 2010, mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas.

➡ **Objetivos asociados:** Incremento de la participación en el mercado; Rentabilidad.

- La participación en el mercado se verá incrementada en un 11% al finalizar el primer semestre del 2009, gracias al diseño y aplicación de programas publicitarios, de promoción y divulgación comercial.

➡ **Objetivos asociados:** Incremento de la participación en el mercado; Rentabilidad: productividad y competitividad.

- Se espera que al finalizar el segundo semestre del año 2009, se reduzca de la rotación de cartera a 60 días, mediante la ejecución de estrategias diseñadas para tal fin.

- Objetivos asociados: Rentabilidad; productividad.

- Reducir el monto de las cuentas de difícil cobro en un 30% al finalizar el primer semestre del 2009.

- Objetivos asociados: Rentabilidad y Productividad.

- Al finalizar el segundo semestre del 2009 se contará con programas específicos capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección de personal.

- Para el primer semestre de 2009 se aplicará un programa de análisis salarial, incentivos y plan de ascensos.

- Objetivos asociados a las anteriores metas: Desarrollo del talento Humano; Calidad; Productividad y competitividad.

- Para el mes de junio de 2010 la planta de personal se verá incrementada en mínimo un 25%, con el fin de aprovechar el tiempo ocioso de la maquinaria instalada y generar productividad.

- Objetivos asociados: Productividad y Competitividad; rentabilidad

- Al finalizar el año 2011, la empresa contará con una planta física de su propiedad acorde a sus necesidades proyectadas.

- Objetivo asociado: Rentabilidad, Productividad y competitividad; desarrollo del talento humano.

- El volumen de producción se incrementará en un 10% al finalizar el año 2009 y un 20% al culminar el primer semestre del 2010, mediante la aplicación de

mejoras a los procesos productivos, como resultado de un estudio de organización, tiempos y métodos.

➤ **Objetivos asociados:** Participación en el mercado; rentabilidad; productividad y competitividad.

- Al inicio del primer semestre del año 2010, se disminuirá los costos de producción en mínimo 10%, como resultado de la aplicación de mejoras a los procesos productivos y la utilización óptima de la tecnología instalada.

➤ **Objetivos asociados:** Rentabilidad, Productividad y Competitividad, Incremento de la participación en el mercado.

- Al finalizar el segundo semestre del año 2010, se contará con un estudio de inteligencia de mercados internacionales que permita identificar y contactar posibles clientes en México, Costa Rica, Venezuela, Perú y Ecuador principalmente.

➤ **Objetivos asociados:** Desarrollo de mercados internacionales; Rentabilidad; Participación en el mercado internacional.

- Al Inicio del primer semestre del año 2010, se contará con un proyecto de gestión de calidad como preparación al proceso de certificación de calidad bajo estándares internacionales.

4.7 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

❖ La gerencia será autónoma en la toma de decisiones propias de su labor administrativa sin requerir visto bueno de los miembros de la junta de propietarios.

➤ **Objetivos asociados:** Productividad y Competitividad

- ❖ Se realizará estricta aplicación de índices de gestión financiera, incluyendo presupuesto maestro y punto de equilibrio por periodo contable.

- Objetivos asociados: Productividad y Competitividad; Rentabilidad.

- ❖ La rotación de cartera se dará estrictamente en un periodo no superior a sesenta días, para lo cual se aplicarán incentivos a clientes como descuentos por pronto pago. Los incentivos serán diseñados por un equipo asesor conformado por personal del área financiera y de mercadeo, liderado por la gerente de Creaciones YEYANI'S MARTH.

- Objetivo Asociado: Rentabilidad.

- ❖ Disminución de cartera de difícil cobro. El equipo asesor, diseñarán programas de seguimiento y riesgo, así como estrategias de recuperación de cartera que irán desde campañas de cobro directo hasta la aplicación de cobros jurídicos y prejurídicos.

- Objetivo Asociados: Rentabilidad.

- ❖ Los operadores de la planta se regirán estrictamente por el manual de funciones y procedimientos que para este efecto se diseñe.

- Objetivos asociados: Productividad competitividad y Calidad.

- ❖ Los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH, tendrán acceso a los programas de incentivos, promoción, desarrollo y capacitación, especialmente diseñados, siempre y cuando cumplan con los requisitos planteados para tal fin.

- Objetivo asociado: Desarrollo del talento Humano

- ❖ Se reconocerá de manera especial al miembro de la Empresa que se destaque por su compromiso, entrega y productividad. Los incentivos aplicables en este caso serán diseñados por el encargado del área de Talento Humano o en su defecto por el gerente.

- Objetivo Asociado: Desarrollo del talento Humano.
- ❖ Se realizará reuniones previas a las correrías de los vendedores con el fin de indicarles los principales cambios aplicados a las prendas y las estrategias de ventas y promociones que se diseñen.

- Objetivo asociado: Participación en el mercado y rentabilidad.
- ❖ El vendedor reportará periódicamente, sugerencias, comentarios, reclamos o quejas por parte de los clientes.

- Objetivo asociado: participación en el mercado, calidad, productividad y competitividad
- ❖ Se mantendrá permanente contacto con entidades de apoyo y promoción de exportaciones tales como Proexport, Carce, Cámara de comercio, Mincomex, entidades de promoción comercial a nivel internacional, tales como cámaras de comercio binacionales entre otras, con el fin de permanecer informados de oportunidades de negocios internacionales.

- Objetivo asociado: Desarrollo de mercados internacionales.
- ❖ En lo posible se participará activamente de los programas de promoción de exportaciones diseñados y adelantados por el gobierno nacional y demás entidades promotoras.

- Objetivo asociado: Desarrollo de mercados internacionales; Rentabilidad
- ❖ Se mantendrá un estricto control de calidad en todo el proceso productivo y de comercialización nacional e internacional, bajo parámetros diseñados para tal fin.

- Objetivos asociados: Calidad, Productividad y competitividad, desarrollo de negocios internacionales.

❖ Se diseñarán y ejecutarán de manera permanente programas de capacitación y mejoramientos de actividades productivas, y de convivencia al interior de la organización.

☞ Objetivos asociados: Productividad, competitividad y calidad.

5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

5.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

5.1.1 Concentración: Creaciones YEYANI'S MARTH continuará con el diseño y producción de su línea procurando especialización de la mano de obra, mediante procesos de investigación y desarrollos de productos

5.1.2 Integración vertical hacia atrás. Crear el taller de estampados.

5.1.3 Penetración de mercados Nacionales. Se diseñarán programas de promoción, y desarrollos de mercados actuales con el fin de fortalecer y ampliarlo.

5.1.4 Desarrollo de mercados Internacionales. Diseño de planes exportadores a Venezuela, Ecuador Perú y Chile principalmente, así como mercados centroamericanos.

5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

5.2.1 Adquisición de planta física, que permita una mejor distribución de la maquinaria y la optimización del flujo de proceso.

5.2.2 Productividad y Rentabilidad. Mediante mejoramiento de los procesos productivos, reducción de costos de producción e implementación de sistemas de gestión de calidad.

5.2.3 Desarrollo del talento Humano. Mediante diseño de programas específicos de capacitación, motivación, políticas de ascensos y aplicación de índices de Gestión.

5.3 ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS

5.3.1 Sistemas de Calidad. Implementación de sistemas de calidad conducentes a obtener certificación bajo las normas 150 9001.

**6. PLAN DE ACCIÓN, ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y DETERMINACIÓN DE RECURSOS
ECONÓMICOS REQUERIDOS.**

6.1 FICHA PLAN DE ACCIÓN

TABLA 36. FICHA # 1

Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH
Fecha: Noviembre de 2008
ESTRATEGIA: Concentración.
Creaciones YEYANI'S MARTH orientará sus esfuerzos en continuar diseñando y produciendo la misma línea de prendas, teniendo en cuenta la gran acogida que presenta ante el mercado actual, procurando diseñar programas de desarrollo e investigación que conlleven a mejoras significativas en sus Producto. Estrategia FO # 9
OBJETIVOS ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Productividad y Competitividad: Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a la expectativas de crecimiento mediante la implementación de sistemas de calidad certificado bajo las normas ISO 9001. ❖ Calidad. La empresa deberá estar certificada por estándares internacionales al finalizar el año 2010.
METAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La participación en el mercado se verá incrementada en un 10% al finalizar el primer semestre del 2009, gracias al diseño y aplicación de programas publicitarios, de promoción y divulgación comercial. ❖ Se incrementará el volumen de ventas en un 10% para el segundo semestre del 2009 y en un 20% al finalizar el primer semestre de 2010 mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas. ❖ El volumen de producción se incrementará en un 10% al finalizar el año 2009 y un 20% al culminar el primer semestre del 2010, mediante la aplicación de mejoras a los procesos productivos, como resultado de un estudio de organización, tiempos y métodos.

POLÍTICAS ASOCIADAS

- ❖ Los operadores de la planta se regirán estrictamente por el manual de funciones y procedimientos que para este efecto se diseñe.
- ❖ Se diseñarán y ejecutarán de manera permanente programas de capacitación y mejoramientos de actividades productivas.

PLAN DE ACCIÓN

1. Diseñar un plan estratégico de investigación y desarrollos de productos similares a los actualmente elaborados, con mejoras significativas en materias primas, accesorios y procesos, acordes a la tendencia Nacional e internacional. Se mantendrá la línea de diseño, mejorada, en materiales y procesos.
2. Capacitación del personal en nuevas metodologías o en la especialización de los métodos actuales, con el fin de lograr mayor productividad, disminución de tiempo en procesos, disminución de imperfectos, mejoramientos en la calidad del producto final y disminución de costos de producción.
3. Participación en cursos, talleres y seminarios de diseño y tendencias de moda infantil y de bebé.
4. Consulta y actualización de las tendencias mundiales en la moda infantil y de bebé, mediante la adquisición de catálogos figurines y revistas especializadas.
5. Asistir a ferias de exposición nacional e internacionales con el fin de identificar nuevas tendencias e innovación en materias primas, insumos y accesorios.

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Profesional o experta en Diseño de Modas infantiles con mínimo 2 años de experiencia en el sector.
- ❖ Operarias con experiencia mínima de dos años en el sector, según necesidades identificadas en el estudio de organización métodos productivos.

Fecha de Inicio: Enero del 2009

Fecha de Terminación: Diciembre 2013

INDICADORES

- ❖ Incremento en las ventas Totales
- ❖ Incremento en las ventas por producto
- ❖ Clientes Nuevos
- ❖ Sistematización y evaluación de sugerencias, quejas, reclamos y apreciaciones de los Clientes.

NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS Salarios actuales de Diseñadora, operarias y Coordinadora de Producción, adicionalmente una partida semestral de \$1.000.000 para investigación, catálogos, participación en ferias de exposición entre otras actividades.	RECURSOS PROPIOS:	\$1'000.000
	CRÉDITO	-0-
	TOTAL (5 Años)	\$5'000.000

Tabla 37. Ficha # 2

Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH
Fecha: Noviembre de 2008
ESTRATEGIA: Integración Vertical Hacia Atrás. Creación y montaje del taller de Estampados.
OBJETIVOS ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Productividad y Competitividad: Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces que garanticen un incremento de la productividad e incremento en los volúmenes de ventas nacionales e internacionales, manteniendo índices de alta calidad en sus productos y procesos de producción, que generen la aceptación y el reconocimiento de sus clientes. ❖ Calidad. La empresa deberá estar certificada por estándares internacionales al finalizar el año 2010. ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2010, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 20% mediante la optimización y reducción de costos de producción manejando a la vez altos índices de calidad Total.
METAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se incrementará el volumen de ventas en un 10% para el segundo semestre del 2009 y en un 20% al finalizar el primer semestre de 2010, mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas. ❖ La participación en el mercado se vera incrementada en un 10% al finalizar el primer semestre del 2010, gracias al diseño y aplicación de programas publicitarios, de promoción y divulgación comercial. ❖ Al finalizar el año 2011, la empresa contera con una planta física de su propiedad. ❖ El volumen de producción se incrementará en un 10% al finalizar el año 2009 y un 20% al culminar el primer semestre del 2010, mediante la aplicación de mejoras a los procesos productivos, como resultado de un estudio de organización, tiempos y métodos.

❖ Al inicio del primer semestre del año 2009, se disminuirá los costos de producción en mínimo 10%, como resultado de la aplicación de mejoras a los procesos productivos y aumento en la utilización maquinaria instalada ociosa.		
POLÍTICAS ASOCIADAS		
❖ Los operadores de la planta se regirán estrictamente por el manual de funciones y procedimientos que para este efecto se diseñe.		
❖ Se mantendrá un estricto control de calidad en todo el proceso productivo y de comercialización nacional e internacional, bajo parámetros diseñados para tal fin.		
PLAN DE ACCIÓN		
1. Adecuación del espacio físico para la implementación del taller de estampados.		
2. Compra de Mesón de estampado, Mesa de Dibujo con Luz, 3 mesas Auxiliares, estante para pinturas y herramientas, herramientas menores (Espátulas, estopa, tarros para mezclados), marcos y tapices, pinturas, mesa de revelado, secador industrial.		
3. Contratar una persona experta en estampados con experiencia mínima de tres años.		
NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS		
❖ Experto (a) en estampado de prendas de vestir línea bebé e infantil, con mínimo 2 años de experiencia en el sector. Nivel académico mínimo, Bachiller con cursos en estampados.		
RESPONSABLE: Gerente General		TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Un mes.
Fecha de Inicio: Junio 1 de 2009		Fecha de Terminación: Agosto 1 de 2013.
INDICADORES		
❖ Análisis de costos por procesos de estampados		
❖ Disminución de tiempo en producción atribuido a los procesos de estampados. Análisis de tiempos actuales frente al tiempo de producción al implementarse el taller de estampados.		
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS Inversión para el montaje del taller de estampado: Mesón, mesa de Dibujo con Luz, Mesa auxiliar, Marcos de estampados, Mesas de secado con luz (3), Secador Industrial, Herramientas	RECURSOS PROPIOS:	\$2'120.000
	CRÉDITO	-0-
	TOTAL	\$2'120.000

menores, pinturas, disolventes y demás implementos.		
---	--	--

Tabla 38. Ficha # 3

Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH
Fecha: Noviembre de 2008
ESTRATEGIA
Desarrollo de Mercados Venezuela, Perú y Ecuador. La acogida de los productos en el mercado Venezolano y la proximidad de la puesta en marcha del ALCA - TLC, entre otros motivos antes analizados, justifican la intención de desarrollar nuevos mercados extranjeros. Estrategia FO # 9
OBJETIVOS ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo de mercados internacionales. Iniciar exportaciones a Ecuador y/o Perú en el segundo semestre del año 2009. Al año 2011 el volumen de las exportaciones deberá ser mínimo del 30% de la producción. Realizar exportaciones a Estados Unidos, en año 2012. ❖ Calidad. La empresa deberá estar certificada por estándares internacionales al finalizar el año 2010. ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2009, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 20% mediante la optimización y reducción de costos de producción manejando a la vez altos índices de calidad Total.
METAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Al finalizar el segundo semestre del año 2009, se contará con un estudio de inteligencia de mercados internacionales que permita identificar y contactar posibles clientes en Venezuela , Chile, Perú y Ecuador ❖ Al Inicio del primer semestre del año 2010, se contará con un proyecto de gestión de calidad como preparación al proceso de certificación de calidad bajo estándares internacionales. ❖ El volumen de producción se incrementará en un 10% al finalizar el año 2009 y un 20% al culminar el primer semestre del 2010, mediante la aplicación de mejoras a los procesos productivos como resultado de un estudio de organización, tiempos y métodos.

POLÍTICAS ASOCIADAS

- ❖ Los empleados tendrán a su cargo la responsabilidad mantener en estricto orden y aseo su lugar de trabajo durante su jornada laboral.
- ❖ Los elemento, herramientas y demás accesorios de uso temporal deberán ser ubicados en el sitio para ellos dispuesto una vez sea utilizada.
- ❖ Los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH, tendrán acceso a los programas de incentivos, promoción, desarrollo y capacitación, especialmente diseñados, siempre y cuando cumplan con lo requisitos planteados para tal fin.

PLAN DE ACCIÓN

1. Diseñar un plan exportador a Venezuela, Chile, Ecuador y Perú
2. Realizar Inteligencia de mercados para Venezuela, Chile, Ecuador y Perú, con la asesoría de PROEXPORT, CARCE, CDP de confecciones y CAMARA DE COMERCIO entre otras entidades de apoyo.
3. De acuerdo a los resultados de la Inteligencia de mercados, realizar Investigación de mercados internacionales a Venezuela, Chile, Ecuador y Perú.
4. Participación en Ferias, Show Rooms, Misiones Comerciales en Venezuela, Chile, Ecuador y Perú, con el apoyo de PROEXPORT, CAMARA DE COMERCIO, Embajadas, Consulados, Cámara de Comercios Bilaterales, y organismo de comercio de cada país.
5. Participación en programas de fomento a las exportaciones como EXPOPYME y JÓVENES EMPRENDEDORES.

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Profesional en Gestión Empresarial, con especialización y/o experiencia en Comercio Exterior, o Profesional comercio Exterior o Negocios Internacionales

RESPONSABLE: Gerencia General	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Seis meses.
Fecha de Inicio: Julio 1 de 2009.	Fecha de Terminación: Diciembre 31 2009

INDICADORES

- ❖ Incremento de ventas al exterior especificando Destino.
- ❖ Incremento de utilidades atribuidas a las ventas en el exterior. Balance General y P y G

NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS Inversión destinada al diseño de plan	RECURSOS PROPIOS:	\$3'500.000
	CRÉDITO	\$3.000.000

exportador, inteligencia de mercados Internacionales, Investigación de Mercados, Promoción y ventas internacionales.	TOTAL	\$6.500.000
--	-------	-------------

Tabla 39. Ficha # 4

Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH
Fecha: Noviembre de 2008
ESTRATEGIA: Genérica, Adquisición Planta Física. Estrategia FO # 4, 5 y 9
OBJETIVOS ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad. La empresa deberá estar certificada por estándares internacionales al finalizar el año 2010. ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2009, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 20% mediante la optimización y reducción de costos de producción manejando a la vez altos índices de calidad Total. ❖ Productividad y Competitividad. Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a las expectativas de crecimiento mediante la implementación de sistemas de calidad certificados bajo las normas ISO 9001.
METAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se incrementará el volumen de ventas en un 10% para el segundo semestre del 2009 y en un 20% al finalizar el primer semestre de 2010, mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas. ❖ Para el mes de junio de 2010 la planta de personal se verá incrementada en mínimo un 25%, con el fin de aprovechar el tiempo ocioso de la maquinaria instalada y generar productividad. ❖ Al finalizar el año 2011, la empresa contará con una planta física de su propiedad acorde a sus necesidades proyectadas. ❖ El volumen de producción se incrementará en un 10% al finalizar el año 2009 y un 20% al culminar el primer semestre del 2010, mediante la aplicación de mejoras a los procesos productivos, como resultado de un estudio de organización, tiempos y métodos. ❖ Al inicio del primer semestre del año 2009, se disminuirá los costos de producción en mínimo 10%, como resultado de la aplicación de mejoras a los procesos productivos y la utilización optima de la tecnología instalada.

POLÍTICAS ASOCIADAS	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se mantendrá un estricto control de calidad en todo el proceso productivo y de comercialización nacional e internacional, bajo parámetros diseñados para tal fin. ❖ Se diseñarán y ejecutarán de manera permanente programas de capacitación y mejoramientos de actividades productivas, y de convivencia al interior de la organización. 	
PLAN DE ACCIÓN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de Crédito Hipotecario a Entidad Financiera por \$40'000.000 2. Adquirir una planta acorde a las necesidades proyectadas de la Empresa en un periodo no inferior a años de mínimo 200 m² construidos. 3. Adecuar las instalaciones de acuerdo al estudio de Organización y métodos sugerido en esta Planeación Estratégica y en concordancia con la estrategia de creación del taller de estampados, proyectando futura ampliación. 	
NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesor, Profesional en Gestión Empresarial, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. ❖ Asesor, Ingeniero civil o Arquitecto. 	
RESPONSABLE: Gerente.	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Seis meses
Fecha de Inicio: Julio 1 de 2009	Fecha de Terminación: Diciembre 31 de 2009
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificar adquisición de la planta física y posterior adecuación. 	

Tabla 40. Ficha # 5

Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH	
Fecha: Noviembre de 2008	
ESTRATEGIA	
Genérica, Productividad y Rentabilidad. Mediante mejoramiento de los procesos productivos, reducción de costos de producción e implementación de programas de calidad total. Estrategias DOFAS asociadas: FO # 4, 5, 9, D11, D12, D13, D14, D15,	
OBJETIVOS ASOCIADOS	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad. La empresa deberá estar certificada por estándares internacionales al finalizar el año 2010. ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2009, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 20% mediante la optimización y reducción de costos de producción manejando a la vez altos índices de calidad Total. ❖ Productividad y Competitividad. Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad en los volúmenes de ventas nacionales e internacionales manteniendo índices de alta calidad en sus productos y procesos de producción, que generen la aceptación y reconocimiento de sus clientes. 	
METAS ASOCIADAS	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se incrementará el volumen de ventas en un 10% para el segundo semestre del 2009 y en un 20% al finalizar el primer semestre de 2010, mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas ❖ La participación en el mercado se verá incrementada en un 10% al finalizar el segundo semestre del 2009, gracias al diseño y aplicación de programas publicitarios, de promoción y divulgación comercial. ❖ El volumen de producción se incrementará en un 10% al finalizar el año 2009 y un 20% al culminar el primer semestre del 2010, mediante la aplicación de mejoras a los procesos productivos, como resultado de un estudio de organización, tiempos y métodos. ❖ Al inicio del primer semestre del año 2009, se disminuirá los costos de producción en mínimo 10%, como resultado de la aplicación de mejoras a los procesos productivos y la utilización optima de la tecnología instalada. ❖ Al Inicio del segundo semestre del año 2009, se contará con un proyecto de gestión de calidad como preparación al proceso de certificación de calidad bajo estándares internacionales. 	
CRÉDITO	-0-
TOTAL	\$1'800.000

POLÍTICAS ASOCIADAS

- ❖ Se mantendrá un estricto control de calidad en todo el proceso productivo y de comercialización nacional e internacional, bajo parámetros diseñados para tal fin.
- ❖ Se diseñarán y ejecutarán de manera permanente programas de capacitación y mejoramientos de actividades productivas, y de convivencia al interior de la organización.
- ❖ Los operadores de la planta se regirán estrictamente por el manual de funciones y procedimientos que para este efecto se diseñe.

PLAN DE ACCIÓN

1. Ejecutar un completo estudio de Organización, Métodos y Tiempos. Mejoramiento del flujo de Procesos.
2. Determinación métodos y tiempos actuales.
3. Determinación de Flujo y manual de procesos actuales.
4. Determinación del Flujo de recorrido actual.
5. Optimización del Flujo de procesos y de recorridos.
6. Determinación de un manual de procesos optimizado.
7. Adecuación de la planta física y distribución en planta optimizada.
8. Determinación de parámetros estandarizados en tiempos de procesos productivos.
9. Capacitación del personal operativo en mejoramiento de los procesos productivos.

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ . Asesor, Profesional en Gestión Empresarial, o Ingeniería Industrial.

RESPONSABLE: Gerencia general	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Tres meses.	
Fecha de Inicio: Enero 1 de 2008	Fecha de Terminación: Abril 1 2009	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS Se sugiere solicitar este estudio al SENA, con el fin de disminuir costos de ejecución.	RECURSOS PROPIOS:	\$1'800.000
	CRÉDITO	-0-
	TOTAL	\$1'800.000

La inversión se refiere a los honorarios del analista y gastos de aplicación.		
---	--	--

Tabla 41. Ficha # 6

Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH
Fecha: Noviembre de 2008
ESTRATEGIA
Genérica, Diseño y ejecución de proyectos Publicitarios y promoción de ventas. Estrategia DOFA asociada: F4, F5, F11, F15; O1, O2, O3, O4, O8, O9, O11, O12, O13
OBJETIVOS ASOCIADOS: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2009, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 20% mediante la optimización y reducción de costos de producción manejando a la vez altos índices de calidad Total. ❖ Productividad y Competitividad. Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a las expectativas de crecimiento e incremento en los volúmenes de ventas nacionales e internacionales, manteniendo índices de alta calidad en sus productos y procesos de producción, que generen la aceptación y el reconocimiento de sus clientes.
METAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se incrementará el volumen de ventas en un 10% para el segundo semestre de 2009 y en un 20% al finalizar el primer semestre de 2010, mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas. ❖ La participación en el mercado se verá incrementada en un 10% al finalizar el segundo semestre del 2009, gracias al diseño y aplicación de programas publicitarios, de promoción y divulgación comercial. ❖ El volumen de producción se incrementará en un 10% al finalizar el año 2009 y un 20% al culminar el primer semestre del 2010, mediante la aplicación de mejoras a los procesos productivos, como resultado de un estudio de organización, tiempos y métodos.
POLÍTICAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se realizará reuniones previas a las correrías del asesor comercial con el fin de indicarles los principales cambios aplicados a las prendas y las estrategias de ventas y promociones que se diseñen. ❖ El asesor comercial reportará periódicamente, sugerencias, comentarios,

reclamos o quejas por parte de los clientes.

PLAN DE ACCIÓN

1. Diseñar un plan semestral de Promoción, Publicidad y Ventas.
2. Evaluar y adoptar recursos publicitarios adecuados.
3. Diseñar ofertas promocionales y descuentos por volúmenes de ventas.
4. Realizar análisis de costo — beneficio de las promociones a adoptar.

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

❖ Asesor, Profesional en Gestión Empresarial, o Publicidad y mercadeo.

RESPONSABLE: Gerencia General	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Cinco años (Aplicación semestral)	
Fecha de Inicio: Enero 1 de 2009	Fecha de Terminación: Diciembre 31 de 2013	
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS La inversión se refiere a los honorarios del analista y gastos de aplicación. Asignación semestral de presupuesto.	RECURSOS PROPIOS:	\$6'200.000
	CRÉDITO	-0-
	TOTAL	\$6'200.000

Tabla 42. Ficha # 7

Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH
Fecha: Noviembre de 2008
ESTRATEGIA
<p>Genérica. Desarrollo del Talento Humano. Estrategias DOFA asociadas: D1, D2, D6, D18, D19; O1, O2, O3, O11, O13, O14.</p>
OBJETIVOS ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo del Talento Humano. Creaciones YEYANI'S MARTH Contará para el año 2010 con un equipo humano, de las mejores calidades y cualidades, comprometido con la, para lo cual se diseñaran programas de desarrollo, capacitación, motivación, escala de ascensos e incentivos de personal, así como programas de reclutamiento y selección de personal nuevo. ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2009, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 20% mediante la optimización y reducción de costos de producción manejando a la vez altos índices de calidad Total. ❖ Productividad y Competitividad. Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad en los volúmenes de ventas nacionales e internacionales, manteniendo índices de alta calidad en sus productos y procesos de producción que generen la aceptación y el reconocimiento de sus clientes.
METAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Al finalizar el primer semestre del 2009 se contará con programas específicos capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección de personal. ❖ Para el año 2010 se aplicará un programa de análisis salarial, incentivos y plan de ascensos.
POLÍTICAS ASOCIADAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los empleados de Creaciones YEYANI'S MARTH, tendrán acceso a los programas de incentivos, promoción, desarrollo y capacitación, especialmente diseñados, siempre y cuando cumplan con lo requisitos planteados para tal fin. ❖ Se reconocerá de manera especial al miembro de la Empresa que se destaque por su compromiso, entrega y productividad. Los incentivos aplicables en este caso serán diseñados por el encargado del área de Talento Humano o en su defecto por el gerente. ❖ Se diseñarán y ejecutarán de manera permanente programas de

capacitación y mejoramientos de actividades productivas, y de convivencia al interior de la organización.		
PLAN DE ACCIÓN		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar Proyectos de Desarrollo, capacitación y Motivación del personal. 2. Diseñar Proyectos de Reclutamiento y Selección de Personal. 3. Diseñar un proyecto de análisis y cálculo de salarios y programas de asensos. 		
NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS		
❖ Asesor, Profesional en Gestión Empresarial, Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial.		
RESPONSABLE: Jefe de personal o en su defecto Gerente.	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Seis Meses.	
Fecha de Inicio: Agosto 1 de 2009	Fecha de Terminación: Febrero 1 de 2009	
INDICADORES:		
❖ Índices de Ausentismo.		
❖ Índices de rotación. Histograma de Rotación de personal para un periodo de cinco años		
❖ Índices de desempeño. Variación en el # de piezas defectuosas, Variación en el volumen de producción.		
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS La inversión se refiere a los honorarios del Asesor.	RECURSOS PROPIOS:	\$1'400.000
	CRÉDITO	-0-
	TOTAL	\$1'400.000

Tabla 43. Ficha # 8

<p>Empresa: Creaciones YEYANI'S MARTH</p>
<p>Fecha: Noviembre de 2008</p>
<p>ESTRATEGIA</p>
<p>Concéntricas, Calidad Total. Diseñar y Aplicar sistemas de Gestión de Calidad que conlleven a la certificación de las normas ISO 9001. Estrategias DOFA asociadas F2, F4, F6, F7, F8, F9, F11, F13, F15; A4, A7.</p>
<p>OBJETIVOS ASOCIADOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad. Creaciones YEYANI'S MARTH deberá estar certificada por estándares internacionales al finalizar el año 2010. ❖ Rentabilidad. Al finalizar el año 2010, el margen de rentabilidad no deberá ser inferior al 20% mediante la optimización y reducción de costos de producción manejando a la vez altos índices de calidad Total. ❖ Productividad y Competitividad. Al finalizar el año 2009 se contará con procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad en los volúmenes de ventas nacionales e internacionales, manteniendo índices de alta calidad en sus productos y procesos de producción, que generen la aceptación del reconocimiento de sus clientes.
<p>METAS ASOCIADAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se incrementará el volumen de ventas en un 10% para el segundo semestre del 2009 y en un 20% al finalizar el primer semestre de 2010, mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas. ❖ Al Inicio del segundo semestre del año 2009, se contará con un proyecto de gestión de calidad como preparación al proceso de certificación de calidad bajo estándares internacionales.
<p>POLÍTICAS ASOCIADAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los operadores de la planta se regirán estrictamente por el manual de funciones y procedimientos que para este efecto se diseñe. ❖ Se reconocerá de manera especial al miembro de Creaciones YEYANI'S MARTH que se destaque por su compromiso, entrega y productividad. Los incentivos aplicables en este caso serán diseñados por el encargado del área de Talento Humano o en su defecto por el gerente. ❖ El asesor comercial reportará periódicamente, sugerencias, comentarios, reclamos o quejas por parte de los clientes. ❖ Se mantendrá un estricto control de calidad en todo el proceso productivo y de comercialización nacional e internacional, bajo parámetros diseñados

<p>para tal fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se diseñarán y ejecutarán de manera permanente programas de capacitación y mejoramientos de actividades productivas, y de convivencia al interior de la organización. 		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñar programas de manejo de calidad total. ❖ Implementar sistema de gestión de calidad tendiente a lograr certificación de las normas ISO 9001 bajo la dirección de ICONTEC, como representante de los estamentos de fomento de calidad internacional. ❖ Desarrollos de círculos de calidad que permitan identificar las posibles fallas actuales. ❖ Adoptar programas como las "5S". 		
<p>NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesor, Profesional en Gestión Empresarial Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial. 		
<p>RESPONSABLE: Gerente General</p>	<p>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: 5 años</p>	
<p>Fecha de Inicio: Enero 1 de 2009</p>	<p>Fecha de Terminación: Enero 1 de 2013.</p>	
<p>NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS La inversión se refiere a los honorarios del Asesor y gastos de aplicación. Se asignará una partida semestral de \$1.900.000.</p>	<p>RECURSOS PROPIOS:</p>	<p>\$ 9'500.000</p>
	<p>CRÉDITO</p>	<p>\$ 9.500.000</p>
	<p>TOTAL</p>	<p>\$19'000.000</p>

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El Análisis Interno y Externo realizado a Creaciones YEYANI'S MARTH evidencia un listado de FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, que permiten acertadamente determinar el estado actual de la empresa frente a su entorno. El balance general al final de este proyecto de Planeación Estratégica, es muy positivo, teniendo en cuenta que a pesar de las dimensiones de la Organización y su evolución en el tiempo, ha presentado Debilidades factibles de corregir y Fortalezas que enriquecen las oportunidades Presentes en el entorno y permiten afrontar de la mejor manera las amenazas circundantes.

Es valido aclarar, que las estrategias, Objetivos, Metas, políticas y Plan de acción generadas de este estudio, no constituyen por si solas, la solución Total de la situación de Creaciones YEYANI'S MARTH. Se requiere, Además, un compromiso claro y definitivo de la gerente propietaria, directivos, por así decirlo y empleados de la empresa en la adecuada ejecución del Plan de acción, estrategias y políticas, en procura de alcanzar los objetivos y las metas planteadas. Es necesario de igual manera llevar un estricto control del desarrollo del Plan y evaluar periódicamente los resultados, aplicando los correctivos correspondientes, si es preciso. Este proyecto no termina aquí para la propietaria de Creaciones YEYANI'S MARTH, aún después de cumplir los requerimientos y el plazo de proyección del estudio, es necesario replantear de nuevo, una Planeación Estratégica, basada en las nuevas condiciones de la organización, las características del entorno para esa época y las tendencias futuras que puedan afectar positiva o negativamente a Creaciones YEYANI'S MARTH.

Por último, para las autoras, es de gran satisfacción poder contribuir con este proyecto al desarrollo y crecimiento de una empresa como Creaciones YEYANI'S MARTH.

GLOSARIO

- ⇒ Auditoria o análisis interno
- ⇒ Auditoria o análisis externo
- ⇒ Capacidad subutilizada
- ⇒ Confecciones
- ⇒ Contexto geográfico
- ⇒ Concentración
- ⇒ Cultura corporativa
- ⇒ Diagnostico estratégico
- ⇒ Desarrollo de mercados
- ⇒ Estructura sistemática
- ⇒ Estrategia Corporativa
- ⇒ Economía de mercado
- ⇒ Exportaciones
- ⇒ Integración hacia atrás
- ⇒ Importaciones
- ⇒ Impacto
- ⇒ Factores económicos, sociales, políticos, gubernamentales, tecnológicos
- ⇒ Matriz Dofa
- ⇒ Misión
- ⇒ necesidad
- ⇒ Penetración de mercados
- ⇒ Planeación estratégica
- ⇒ Planta física
- ⇒ Productividad
- ⇒ Proceso operativo
- ⇒ Prendas
- ⇒ Plan de acción
- ⇒ Talento humano
- ⇒ Rentabilidad
- ⇒ Sistema de calidad
- ⇒ Sector textil
- ⇒ Visión
- ⇒ Vulnerabilidad

BIBLIOGRAFÍA

- BARON DE D'CROZ. María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: Publicaciones UIS. 2000.
- BAYONA SARMIENTO. Manuel. Evolución de la Empresa en Santander. Bucaramanga: Publicaciones UIS. 2000
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. Importancia del comercio binacional y oferta exportable Venezolana. Eduardo Delgado. Embajada de la República Bolivariana de Venezuela. Bucaramanga, Noviembre 2007.
- Cámara de comercio de Bucaramanga. Conferencia. Tendencias y Oportunidades para el Sector Textilero de Colombia en Europa. Abril 9 de 2008.
- CAMACHO PICO. Jaime Alberto. Planeación Estratégica. Bucaramanga: Publicaciones UIS.
- DAVID. Fred R. La Gerencia Estratégica. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores, 1988
- Conceptos de Administración Estratégica. Paerson Educación. 5ª Edición. 1998 p.114.
- EL COLOMBIANO. Página de Internet. Diario el colombiano. www.elcolombiano.com/proyectos/colombiatexlnotas_23-enero/repunte-textil.htm, 2001.
- EI TIEMPO. Página de Internet, www.eltiempo.com.co edición del miércoles 4 de diciembre de 2002.
- GOMEZ RUEDA. Alfredo. Gestión del Talento Humano. Bucaramanga: Publicaciones UIS. 1999.
- HILL CHARLES. W.L. Administración Estratégica. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill. 1999,
- INTERROGANTES.COM. Página de Internet. www.interrogantes.com. 2002

LA BOBINA. Revista especializada para la industria de la confección Latino Americana Julio de 1999.

MERLANO. Alberto. Manual de Administración por Objetivos. Santa Fe de Bogotá: Ecopetrol. 1997.

PROEXPORT. Aproximación al sector de las Confecciones. Santa Fe de Bogotá: 1995.

-----, ----- Santa Fe de Bogotá: 2000.

-----, Página de Internet. www.proexport.gov.co Inteligencia de mercados. 2008

REDONDO URINA. Alfonso E. TECNOLOGÍA DE LA Planeación Estratégica. Editorial Mejoras. 1998.

SERNA GOMEZ. Humberto. Gerencia Estratégica. Santa fe de Bogotá: 3R Editores 7ª edición. 2000.

www.dnp.gov.co Visión 2019, segundo centenario.

www.interrogantes.com/includes/documentos. Julio de 2008

www.analdex.org Informes de comportamiento sectorial (junio de 2007),

www.banrep.gov.co Informes del Banco de la República al Congreso (2000 – 2005)

www.camaradirecta.org Informe programa Expopyme 2005 PROEXPORT.

www.dane.gov.co Encuesta Nacional de Hogares. A Junio de 2006, datos preliminares

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Objetivo: Identificar el estado actual de la empresa CREACIONES YEYANI'S MARTH ubicada en el municipio de Piedecuesta, en las áreas gerencial, comercial, producción, talento humano y financiera.

1. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| 1.1.1 Razón Social: | 1.1.2 NIT: |
| 1.1.3 Municipio: | 1.1.4 Dirección: |
| 1.1.5 N° Propietarios | 1.1.6 Teléfono: |
| 1.1.7 Ventas mensuales promedio: | 1.1.8 Tempo de labores: |

INFORMACIÓN DEL GERENTE

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1.1.9 Edad del Gerente | 1.1.10 Años en la Industria |
| 1.1.11 Nivel de preparación académica del gerente: | |

1.2 ÁREA GERENCIAL

1.2.1 ORGANIZACIÓN

- () ¿Existe un organigrama explícito?
- () Número de trabajadores promedio en la empresa
- () Se dispone de un manual de procedimientos
- () Se dispone de un manual de funciones
- () Se han definido sistemas de control y evaluación
- Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de la empresa:
 - () Registro de la Cámara de Comercio
 - () Registro Mercantil
 - () Inscripción ante la administración de impuestos
 - () Inscripción ante una caja de compensación familiar, SENA e ICBF
 - () Inscripción ante una administradora de riegos profesionales
 - () Inscripción de los empleados al sistema nacional de seguridad social
 - () Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio
 - () Certificación Ambiental

1.2.2. PLANEACIÓN

- Marque a continuación con que elementos cuenta la empresa:
 - () La empresa tiene una visión definida y divulgada
 - () La empresa a definido su misión en forma explícita
 - () La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales
 - () Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa
 - () Se han definido indicadores de gestión definidos

1.2.3 CONTROL

- Señale a continuación las actividades que identifican a su empresa
 - () Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos
 - () Hay alguna área específica responsable del control interno ¿Cuál? _____
 - () Hacen falta más controles que garanticen la productividad

- Se evalúan los aspectos de:
 - () Cantidad () Costo () Tiempo () Calidad () Forma
- Se revisan periódicamente los elementos del control interno:
 - En cuanto a Organización:
 - () Estructura Organizacional () Asignación de funciones () Procedimientos de Operaciones
 - En cuanto al personal
 - () Políticas de selección y capacitación () Eficiencia Individual () Retribución adecuada
 - En cuanto a sistemas de información
 - () Sistema Contable () Sistema presupuestal () Sistema de procesamiento de datos

1.2.4 DIRECCIÓN

- Se practica alguna teoría administrativa para la toma de decisiones en su empresa:
Si () No () Cuál?: _____ Tiempo de utilización: _____
- Califique las siguientes áreas de su empresa (utilice 1 para la más fuerte y 5 para el más débil)
 - () Gerencial
 - () Comercial
 - () Producción
 - () Talento Humano
 - () Financiera
- Cuáles son los factores que inhiben el éxito de su empresa (utilice 1 para el mayor y 5 para el menor)

() Capital	() Sistemas de Información
() Recurso Humano	() Infraestructura física de la planta
() Falta de capacitación	() Maquinaria y Equipo
() Capacidad de producción	() Capacidad comercial

1.3 ÁREA COMERCIAL

- En que ciudades tiene posicionado el producto:
- Señale a continuación las características que distinguen a su empresa respecto a la calidad del servicio:
 - () Existe una política de manejo de reclamos y devoluciones
 - () Los tiempos de entrega se adecuan a las exigencias del cliente
 - () Está en contacto permanente con sus clientes
 - () Se realiza una continua evaluación de satisfacción
 - () Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de los productos, folletos, etc.
 - () Tiene algún elemento promocional dirigido a su cliente
- Cuales son las principales causas de retrasos en la entrega de su productos al cliente _____

- Cuales son los canales de distribución que utiliza para su producto:
 - () Punto de venta
 - () Minorista
 - () Otros Cuál? _____
- Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee:
 - () Logotipo
 - () Tarjeta de presentación
 - () Empaque propio
 - () Catálogo y lista de precios
 - () Papelería comercial

- La empresa realiza investigación de mercados: SI () NO ()
- En que aspectos:
 - () Tamaño y características de su mercado objetivo
 - () Consumidor y sus características () Canales de distribución
 - () Competidores
- La empresa dispone de estadísticas de venta: Si () NO ()
- Cuales estadísticas posee:
 - () Número de distribuciones atendidas
 - () Unidades vendidas por línea de producto
 - () Número de clientes nuevos
 - () Ventas por clientes mayoristas
 - () Ventas por zona
 - () Ventas por crecimiento
 - () Crecimiento del mercado
- Cuales son las variedades de producto que la empresa posee:

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____
- Ordene de mayor a menor la línea de producto que presenta mayor cantidad de ventas en la actualidad.

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____
- Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos:
 - () Protege el producto en su camino hacia el consumidor
 - () Brinda protección después de comparar el producto
 - () Hace parte del programa de mercadeo en la empresa
 - () Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente
- Los productos poseen etiquetas: SI () NO ()
- Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos.
 - () Señala la ciudad de proveniencia
 - () Tiene algún distintivo ambiental
 - () Ofrece información sobre la composición del producto
 - () Ofrece información sobre las características del producto
 - () Contiene el código de barras del producto.
- Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios:
 - () El costo de producción más un margen de utilidad
 - () De acuerdo a un objetivo de venta establecido
 - () De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido
 - () De acuerdo a los precios de la competencia
- Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre:
 - () La competencia cumple normas técnicas y ambientales
 - () Conoce las variedades de los productos de la competencia
 - () Conoce los canales de distribución de venta que utiliza la competencia
 - () Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes

- () Conoce los precios de los productos de la competencia
- () Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia

1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Cuál es la cantidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales de funcionamiento, en un período de un mes: _____
- Cuál puede ser la cantidad máxima de productos que se pueden fabricar utilizando la capacidad máxima de producción, en un período de un mes: _____
- Ordene de mayor a menor los criterios que utiliza para la selección de los proveedores (utilice una escala de 1 siendo el mayor hasta 4 es el menor):
 - () Precio () Servicio
 - () Condiciones de pago () Calidad
- Cuenta la empresa con proveedores alternos de materia prima, materiales, insumo: SI()NO()
- Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada alta:
- Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada baja:
- Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes condiciones:
 - () La vivienda y la planta están separadas
 - () La entrada de la materia prima es diferente a la salida de producto terminado
 - () Hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados
 - () El área de empaque es independiente del área de procesos
 - () El sitio destinado esta permanentemente limpio
 - () Existe un sitio establecido para varga y descarga
- Cuál es la cantidad promedio de materia prima almacenada en un mes:
- Cuál es la cantidad promedio de materia prima comprada en un mes
- Cuál es la cantidad promedio de producto terminado almacenado en un mes:
- Que herramienta de registro se usa para llevar los inventarios:
- Qué sistema de inventario se utiliza: U.E.P.S () P.E.P.S. () Promedio Ponderado ()
- Nombre a continuación la principal maquinaria utilizada en el proceso de producción:

Maquinaria principal	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel de Tecnología
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Nivel de tecnología: Alta, Media, Baja

1.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO

- Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal: SI() NO()
- Qué fuente de reclutamiento utilizan normalmente:

- Recomendaciones
- Periódicos y Radio
- Empresas profesionales de búsqueda
- Presentaciones espontáneas
- Empleados actuales
- Universidades

- Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores: SI () NO ()
- Se practica examen médico periódicamente al personal: SI () NO ()
- Qué criterios se toman para selección del personal:
- Cuál es la política que se sigue para la contratación:
- La empresa realiza jornadas de capacitación y promoción al personal: SI () NO ()
- Marque a continuación en que áreas capacita al personal:
- Administrativa
- Ventas
- Procesos de Producción
- Sistemas de Calidad
- Otros: _____ Cuales: _____
- Marque a continuación los programas que se llevan a cabo en la empresa:
- Seguridad industrial
- Salud Ocupacional
- Servicio médico
- Se tiene registro de accidentes y sus causas: SI () NO ()
- Existen comités de seguridad e higiene: SI () NO ()
- Son adecuadas las condiciones de trabajo: SI () NO ()
- Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud ocupacional: SI () NO ()

1.6 ÁREA FINANCIERA

- Nivel de Endeudamiento
- Valor de los activos totales de la empresa:
- Valor de los pasivos totales:
- Liquidez:
- Valor de las ventas actuales:
- Valor ventas a crédito
- Valor promedio de la cuentas por cobrar:
- Costeo de la producción:
- Número de referencias existentes en la empresa:
- Se utiliza algún sistema técnico de costeo en la empresa: SI () NO ()
- Qué sistema utiliza: _____
- Como costea: _____
- Utiliza un sistema técnico contable en su empresa: SI () NO ()
- La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance General y flujo de efectivos: SI () NO ()
- Utiliza un sistema técnico de presupuestos: SI () NO ()
- Tiene su empresa políticas de crédito, sobre:
- Cupo por cliente
- Condiciones de pago
- Descuento por volumen
- Descuento por pronto pago
- Cancelación del crédito
- Número de proyectos emprendidos en los últimos tres años:
- Nombre algunos proyectos:

ANEXO B. ENTREVISTA — IDENTIFICACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL CREACIONES YEYANI'S MARTH.

Metodología: Entrevista audio — gravada.

Nombre: _____ Cargo: _____

- 1 Cómo se transmiten las decisiones, órdenes, observaciones y llamados de atención etc. A los empleados en los diferentes niveles de jerarquía.
- 2 Describa la interrelación entre los miembros de la organización.
- 3 Describa el comportamiento general de los empleados de planta.
- 4 Qué Clase de reuniones, celebraciones, integraciones, etc. Realizan en la empresa y quienes participan de estos eventos.
- 5 Cual es el nivel promedio de educación de los empleados en las diferentes áreas.
- 6 Está satisfecho (a) con el rendimiento, comportamiento, y resultados en el trabajo de sus subalternos.
- 7 Cuál es el nivel académico promedio de los altos mandos.
- 8 Cómo se incentiva, reconoce, premia y castiga el rendimiento o las fallas de los empleados.
- 9 Cuales son las fallas más frecuentes de sus subalternos.
- 10 Cree que existe compromiso y lealtad de parte de sus subalternos para con la organización.
- 11 Que dichos, refranes, ademanes o similares ha notado en el comportamiento de sus subalterno.
- 12 En general los empleados cumplen los horarios establecidos para el trabajo, descansos y demás actividades.
- 13 ¿Qué tan frecuentemente faltan los empleados al trabajo y cuales son las excusas más frecuentes?

**ANEXO C. ENTREVISTA — IDENTIFICACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL
CREACIONES YEYANI'S MARTH.**

NIVEL OPERACIONAL.

Metodología: Entrevista audio — gravada.

Nombre: _____ Cargo: _____

- 1 Fecha de ingreso a la empresa.
- 2 Área de trabajo.
- 3 ¿Cuáles son las funciones generales propios de su cargo?
- 4 ¿Cómo es la relación general con los demás empleados de su área de trabajo?
- 5 ¿Cómo es la relación general con los empleados de otras áreas de la empresa?
- 6 ¿Cómo es la relación general con las directivas de la empresa?
- 7 ¿Se siente a gusto con su trabajo. ¿Por que?
- 8 ¿Qué clase de conflictos se presenta entre compañeros de trabajos durante una jornada normal.
- 9 Describa el ambiente de trabajo en un día normal.
- 10 ¿Qué clase de eventos especiales se realizan, con que frecuencia y quienes normalmente participan de ellos?
- 11 ¿Escuchan música mientras trabaja? ¿Que clase de música?
- 12 ¿Cuánto tiempo le gustaría permanecer en la empresa?
- 13 ¿Cuáles son sus planes para el futuro a mediano y largo plazo?
- 14 ¿Con el tiempo que ha estado vinculado a esta empresa, como la ve en diez años y como se ve usted en relación a la empresa?

ANEXO D. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

La siguiente encuesta busca identificar fortalezas y debilidades de La empresa Creaciones YEYANI'S MARTH en el área de Talento Humano. Se sugiere que la información consignada sea lo más sincera posible.

1. ¿Qué tipo de empleado es?

Administrativo _____

Operativo: _____

2. Años de antigüedad:

Menos de 1 año _____

De 1 a 5 año _____

De 5 a 10 años _____

De 10 a 15 años _____

De 15 a 20 años _____

De 20 a 25 años _____

De 25 a 30 años _____

Más de 30 años _____

3. Edad

Entre 20y 30 años _____

Entre 31 y 40 años _____

Más de 41 años _____

4. Nivel de Educación

Primaria _____

Bachiller _____

Técnico _____

Universidad _____

Postgrado _____

Otros _____

5. ¿Cuál de los siguientes aspectos conoce de la empresa?

Manual de Procedimientos _____

Manual de Funciones _____

Reglamento Interno _____

Misión _____

Organigrama _____ Visión _____

6. ¿Cómo evalúa el clima laboral?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

7. ¿Considera que existen líneas claras de autoridad en La empresa?:

Si _____ No _____

8. La empresa realiza jornadas de integración al personal:

Si _____ No _____ Nombre una actividad _____

9. Como considera su entorno de trabajo:

Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

10. ¿Considera que cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?: Si _____ No _____ Porque _____

11. ¿Recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo?:

Si _____ No _____ porque _____

12. ¿Como evalúa los siguientes aspectos de La empresa?:

	Adecuado	Inadecuado	Porque
Infraestructura física	_____	_____	_____
Maquinaria	_____	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____	_____
Sistematización	_____	_____	_____

13. ¿Cuál considera la principal fortaleza y debilidad de La empresa?

Fortaleza: _____

Debilidad: _____

14. ¿Qué proyecto cree que la empresa debe ejecutar ? _____
