

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PROCESADORA DE RETAL
TEXTIL COLCHONERÍA LAS AMÉRICAS EN CAICEDONIA VALLE DEL
CAUCA**

LUISA FERNANDA CEBALLOS GALLEGO

FREDY NELSON QUICENO VARON

Proyecto para optar por el título de Administradores de Empresas

Asesor, Oscar Marino Durán Aguado

Especialista en gerencia estratégica de mercadeo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

CAICEDONIA VALLE

2014

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PROCESADORA DE RETAL
TEXTIL COLCHONERÍA LAS AMÉRICAS EN CAICEDONIA VALLE DEL
CAUCA**

LUISA FERNANDA CEBALLOS GALLEGO

FREDY NELSON QUICENO VARON

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

CAICEDONIA VALLE

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1	
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	20
1.1 Antecedentes	20
1.2 Situación problemática	21
1.3 Formulación del problema	22
1.4 Sistematización del problema	22
CAPÍTULO 2	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1 Objetivo General	23
2.2 Objetivos Específicos	23
CAPÍTULO 3	
JUSTIFICACIÓN	24

CAPITULO 4	
DISEÑO METODOLÓGICO	26
4.1 Método de Estudio	26
4.2 Área de Estudio	26
4.3 Recolección de datos	27
CAPITULO 5	
MARCO REFERENCIAL	28
5.1 Marco teórico	28
5.2 Marco organizacional	39
5.2.1 Historia de la organización	39
5.3 Marco contextual	41
5.4 Marco conceptual	44
CAPITULO 6	
MATRIZ DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS (DOFA)	48
6.1 Evaluación situacional	48
6.2 Análisis Matricial	54
CAPÍTULO 7	
DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LA EMPRESA	61
7.1 Ergonómicas	61
7.1.1 Fisiológicas	63
7.1.2 Altura	63

7.1.3 Superficies	64
7.2 Ambientales	66
7.2.1 Temperatura	66
7.2.2 Ruido	67
7.2.3 Iluminación	67
7.3 Clima laboral	68
7.3.1 Relaciones interpersonales	69
7.3.2 Autoridad	69
7.3.3 Jerarquía	69
7.3.4 Cultura organizacional	70
7.4 Legales	70
7.4.1 Seguridad	70
7.4.2 Trabajador y familia	70
7.4.3 Tipo de contratación	71
7.4.4 Rotación de personal	71
7.4.5 Continuidad laboral	72
7.5 Productivas	72
7.5.1 Productos	72
7.5.2 Precios	72
7.5.3 Presentaciones	73
 CAPÍTULO 8	
PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO ESTRATÉGICO	75
8.1 Diseño de la misión	76

8.2 Diseño de la visión	77
8.3 Diseño de los objetivos	77
8.3.1 Objetivo General	77
8.3.2 Objetivos específicos	78
8.4 Valores de la procesadora de retal industrial	78
8.5 Diseño de las políticas empresariales	80
8.5.1 Política general	80
8.5.2 Política de trabajo	81
8.5.3 Política de vinculación	82
8.5.4 Política de compra	82
8.5.5 Política de venta	83
8.6 Diseño de la estructura organizacional	84
8.6.1 Identificación de cargos	84
8.6.2 Diseño del organigrama	91
8.6.3 Propuesta del organigrama	92
8.6.4 ilustración gráfica	93
 CAPITULO 9	
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	94
 CAPÍTULO 10	
ESTRATEGIAS	102
10.1 Estrategias de producto	102
10.2 Estrategias de distribución	102

10.3 Estrategias de publicidad	102
10.4 Estrategias de promoción de ventas	103
11. CONCLUSIONES	104
12. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
WEBGRAFIA	108
ANEXOS	109

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Fuerzas de Michael Porter	33
Gráfico 2. Mapa Valle del Cauca ubicación geográfica	43
Gráfico 3. Matriz MIME	56
Gráfico 4. Organigrama de la procesadora	93

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Evaluación interna (fortalezas)	48
Cuadro 2. Evaluación interna (debilidades)	49
Cuadro 3.Evaluacion externa (oportunidades)	50
Cuadro 4. Evaluación externa (amenazas)	51
Cuadro 5.Matriz DOFA	53
Cuadro 6. MEFE (Matriz factores externos)	54
Cuadro 7. MEFI (Matriz factores internos)	55
Cuadro 8. Matriz DOFA - Cruce de variables	58
Cuadro 9. Relación de precios de las colchonetas	72
Cuadro 10.Relación de precios de algodón	73
Cuadro 11.Relación de precios de Almohadas	73
Cuadro 12. Matriz de análisis de las variables empresariales	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1, 2, 3. Ergonómicas	63
Figura 4. Altura	64
Figura 5, 6, 7. Superficies	65
Figura 8, 9. Temperatura	66
Figura 10, 11. Temperatura	67
Figura 12, 13, 14. Iluminación	68
Figura 15, 16, 17, 18, 19, 20. Presentación	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Fotos de la fábrica y bodega	109
Anexo 2. Certificado de cámara y comercio	113
Anexo 3. Registro mercantil	114
Anexo 4. Carta de intención	115

Nota de Aceptación

El presente trabajo de grado, ha sido aprobado
por los siguientes miembros del jurado y respectivos evaluadores.

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL EVALUADOR

Caicedonia (Junio de 2014)

Dedicatoria y Agradecimientos

Luisa Fernanda Ceballos gallego

A DIOS Por ser mi guía espiritual, por llenarme de sabiduría y paciencia para alcanzar el objetivo que hace cinco años me tracé

A MI ESPOSO STIVEN GÓMEZ Por ser mi compañero de batallas, por siempre confiar en mis capacidades, por no dudar un solo instante en brindarme apoyo en todos y cada uno de los momentos en los que creía no lo lograría

A MI MADRE MARIA LUCELLY GALLEGO Gracias mami...Porque a pesar de mis errores siempre esta hay incondicionalmente. Agradezco por ser madre y padre, por asumir ese gran reto y asumirlo con todo el amor del mundo.

A MI HIJA STEFANY GÓMEZ Por ser ese motor que me impulsa a seguir adelante, por compartir conmigo todo el amor y la ternura que la hace una niña muy especial, porque siempre me recibe con una sonrisa, por hacerme sentir la mamá más orgullosa, más que por mí, culmino mi carrera para demostrarle que no existen obstáculos que nos puedan vencer, solo las ganas de salir adelante nos hace grandes.

A LA FAMILIA GÓMEZ ARBOLEDA Por acogerme como su hija, brindándome todo el apoyo y el cariño, con la humildad que siempre los caracteriza, gracias mil gracias.

A MI COMPAÑERO FREDY Por depositar su confianza en mí, por su amistad, colaboración y entrega a lo largo del proceso, porque a pesar que no compartimos desde un inicio de carrera, se convirtió en un apoyo fundamental para culminar con éxito este objetivo propuesto.

A MI PROFESOR Y ASESOR OSCAR MARINO DURÁN excelente docente y ser humano, Por siempre estar dispuesto a brindarnos todo lo necesario para el desarrollo positivo de este proyecto, gracias por el tiempo, la dedicación y paciencia.

Dedicatoria y Agradecimientos

Fredy Nelson Quiceno Varón

A Dios.

Por iluminar mi camino con tantos éxitos, por regalarme la oportunidad de estudiar una carrera profesional, por ser mi guía y llevarme siempre de su mano.

A Mi Madre Olga Varón.

Por ser la luz que siempre me ha guiado por el camino correcto, por ser mi apoyo constante en todos los momentos de mi vida, por ser la impulsadora de esta idea de vida que en el día de hoy se convierte en mi realidad.

A mi esposa Lina Marcela León.

Por su amor, apoyo y aguante brindados en mi proceso de aprendizaje, por su empuje y ayuda en los momentos necesarios.

A mi hijo Samuel Quiceno

Por ser el motor que llego a impulsar mi vida en los inicios de mi carrera profesional, por acompañarme y permitirme sentir su amor en todos los momentos que hemos compartido.

A mi compañera Luisa Fernanda Ceballos

Por ser mi complemento adecuado, por su compañía, grandes y valiosos aportes, por su disponibilidad, dedicación, paciencia, su amistad, y los buenos momentos brindados en este proceso.

A mi asesor en el presente Oscar Marino Duran

Por su excelente desempeño como docente, por su apoyo, disponibilidad, colaboración, paciencia, por su aporte mediante ideas claras y precisas para el desarrollo del presente proyecto.

A la coordinadora de programa Sandra Lorena Aguirre.

Por su apoyo y colaboración brindada en los momentos oportunos, por su correcta gestión, por mantener pendiente de las necesidades de todos los estudiantes a cargo, y por siempre estar dispuesta a solucionar problemas.

INTRODUCCIÓN

La administración es una ciencia definida básicamente en los principios de la planeación, organización, dirección, coordinación y control. La cual le ha permitido a las empresas establecer un orden lógico en los procesos de manejo de estas. El aporte realizado a esta ciencia con las diferentes teorías administrativas de los grandes pensadores y creadores de las escuelas administrativas es importante; por ello se tratarán las principales que servirán como base para el desarrollo del proyecto.

Algunas de las pequeñas y medianas organizaciones hoy día todavía manejan sus procesos de manera antigua pensando en producción y subsistencia en los mercados, mas no ven la necesidad de darle un orden administrativo que les permita dar sentido a la estructuración y el funcionamiento empresarial.

Por consiguiente, el desarrollo del presente proyecto se enfocará en el diseño y establecimiento de un direccionamiento estratégico: que permite la formulación de las finalidades y propósitos de la empresa, convirtiéndose en una estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad de la organización; este proceso se efectuará mediante un acompañamiento y asesoría a la parte administrativa de la fábrica de retal textil Colchonería las Américas, ubicada en el parque agroindustrial del municipio de Caicedonia Valle, y de esta manera se espera contribuir al mejoramiento continuo de dicha compañía, desde el punto de vista académico y con un estudio formal, arrojando propuestas que redunden en un beneficio real para la organización, se puede decir que es un marco guía de organización que define y especifica la misión, expresando el quehacer de la empresa dándole un sentido a cada una de las actividades que se desarrollan allí, puesto que la empresa trabaja de una manera muy mecánica y sin una orientación grupal de lo que se quiere , también se trabajará en la elaboración de la visión, involucrando aspectos relevantes por parte del gerente de la organización

teniendo en cuenta el cómo se ven en unos años, a donde quieren llegar y como quieren que los vean a futuro, la estructura, les brindará una mejor perspectiva de cada uno de los puesto de trabajo, es decir tendrán claro en qué nivel jerárquico estarán ubicados dentro de la organización y también se elaborarán políticas expresando el compromiso de la empresa, como desea o aspira producir sus productos; brindando orden y claridad para un mejor desempeño global de esta.

Esta importante herramienta de diseño organizacional sirve como medio estratégico para la organización de la empresa, mantener una coordinación y control de los procesos de estas y brinda un mayor poder de comunicación dentro de ella, un mejor manejo con una visión más amplia y profunda sobre lo que se tiene y lo que se pretende a futuro. También define las actividades que deben ser desempeñadas y el orden de relación entre empleados lo que permite el registro en forma ordenada de la información de la empresa y por ende un mejor desempeño como empresa.

Las teorías administrativas son complementos importantes de unas con las otras, ya que no se ha definido alguna de estas como la teoría ideal aplicada en todos los casos, esto, por lo que son vistas desde diferentes perspectivas, pero el apoyo que brindan estas, se reflejan en los aportes a las bases administrativas de las gerencias de las empresas. Teniendo en cuenta lo planteado a la hora del diseño estratégico a la parte administrativa de la empresa que será asesorada, se utilizaran algunas de estas como cimiento para el desarrollo del proyecto planteado.

CAPITULO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

“...El sector de fabricación de colchones y somieres comprende actividades de fabricación de diferentes tipos de colchones: colchones con muelle o rellenos, provistos de algún material de sustentación, colchones de plástico o caucho celular.

En la Región existen industrias colchoneras mediana y altamente tecnificadas, las cuales poseen la maquinaria necesaria para hacer sus propias espumas, cubiertas y resortes. Sin embargo, la fabricación artesanal y de manera casi informal de colchones, es predominante en el subsector; éstas son empresas conformadas por sociedades de amigos, y en algunos casos familiares, que utilizan sus viviendas como lugares de trabajo.

Es el colchón tradicional, aquel que se rellena con retal de tela, y en algunos casos, algodón. El problema que pueden presentar es que se utilicen materiales no aptos para el ser humano, por estar contaminados...”¹

Un colchón es un elemento o estructura que sirve para descansar o dormir, relleno de espuma, mota o retal de tela, o con resortes, y que puede ponerse sobre la armadura de una cama. Existen varias categorías que incluyen los siguientes tipos: Colchones de espuma: aquellos cuyo único componente interno es una lámina de espuma flexible de poliuretano o látex. Su altura mínima es 15 cm, sin incluir el forro, Colchones resortados: colchones soportados esencialmente por una estructura de resortes y un tapizado, Colchones de retal textil o mota, es el tipo de colchón en el que se enfoca la procesadora de retal textil colchonería las Américas; en donde se llevará a cabo el proyecto, partiendo de estos aspectos se

¹ <http://www.areadigital.gov.co/Residuos/Documents/Cartillas/colchones.pdf>

puede precisar que la personas dedicadas a la elaboración de colchones en la fabrica del municipio de Caicedonia Valle tienen conocimientos empíricos pero carecen de otros indispensables para la buena productividad, por tanto al indagar sobre este aspecto en el municipio se puede observar que la información es escasa. A nivel de municipio y del eje cafetero, esta tiene el control del mercado y las oportunidades para implementar estrategias solidas ya que las fabricas aledañas se enfatizan en la comercialización de colchonetas, dejando el libre mercado de todo lo referente a la colchonería.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En empresas empíricas, fundadas por personas sin estudio formal, solo basados en la experiencia, constituidas y trabajadas de manera informal tal y como es la empresa en la cual se efectuará el proyecto, empresa familiar (procesadora de retal textil Colchonería las Américas); la cual se centra en el marco productivo de la organización dejando de lado la parte administrativa, causando muchas falencias en su funcionamiento como lo son: alto nivel en la rotación de empleados en el área de producción, esto afecta en cuanto al conocimiento específico de los cargos, los costos en capacitación y adaptación del personal.

Es una empresa que debe establecer una estructura organizacional, donde refleje la claridad de los puestos de trabajo y unas funciones específicas en el cargo que desempeña al igual que sus relaciones directas laborales. Además dicha empresa debe definir una misión que los identifique como tal y una visión sobre su proyección como empresa. Mejorando así las falencias que tiene hasta el momento en cuanto al manejo administrativo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma el diseño del direccionamiento estratégico contribuirá al desempeño administrativo de la procesadora de retal textil colchonería las Américas ubicada en el municipio de Caicedonia Valle?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el aporte del análisis a las variables internas y externas de la empresa?
- ¿Para qué identificar de las condiciones laborales de la empresa?
- ¿Cómo el diseño de la misión, visión, políticas empresariales contribuyen al correcto funcionamiento administrativo de la colchonería las Américas?
- ¿Cómo el diseño de la estructura le proporciona un nivel organizativo a la empresa?

CAPITULO 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico para mejorar el funcionamiento administrativo de la procesadora de retal textil colchonería las Américas en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables internas y externas en el funcionamiento de la empresa, mediante un análisis DOFA
- Elaborar un diagnóstico de las condiciones laborales de la empresa.
- Diseñar misión, visión, políticas empresariales y organigrama empresarial de la fábrica de retal textil colchonería las Américas.
- Diseñar el plan de acción para la organización de la empresa

CAPITULO 3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas han evolucionado involucrando a estas un marco estratégico bien definido, que les permite un direccionamiento administrativo, les brinda orden y organización, una identidad, una manera de visualizar su entorno, ser reconocidos en el mercado y cada día ser más competitivos.

Mediante la asesoría establecida que se realizará en la empresa de retal textil Colchonería las Américas, se aplicarán todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas, involucrando algunos importantes elementos administrativos como lo son la planeación, organización, coordinación y dirección, y algunas de las teorías planteadas por los grandes creadores de las escuelas administrativas; conllevando con este conocimiento a la empresa a una mejora en toda su parte administrativa y productiva, elevando sus niveles de competitividad a nivel regional y nacional en el sector industrial.

Con el diseño del direccionamiento estratégico de la organización, se busca brindar un orden a la parte administrativa, basados en lo analizado en la organización, se pudo notar la falta de una comunicación efectiva entre los integrantes de la organización, y la ausencia del conocimiento específico de las tareas, con el diseño de un organigrama lo que se pretende entonces es que cada uno tenga claro por qué y para qué están en la organización y cómo pueden contribuir para el manejo administrativo asertivo de la empresa.

Existe alta rotación de los empleados, con el plan estratégico se pretende ayudar a la selección de personal apto y acorde con las actividades que se deben llevar a cabo en los procesos de producción de la organización; logrando con esto una disminución en los costos de capacitación y adaptación de estos dentro de la empresa.

Identificar puntos fuertes de la empresa y posibles oportunidades de crecimiento, además de todo lo relacionado con la debilidades y amenazas, esto se realizará mediante el diseño de la matriz DOFA, para así entrar a analizar sobre que es fuerte la empresa y sobre sus falencias, observando en esto estrategias y oportunidades para el logro de mayor competitividad y crecimiento.

Una mayor claridad de la empresa sobre todos sus procesos, es decir, que exista un orden establecido para que todo salga de una mejor manera evitando cuellos de botella y posibles errores en cuanto a la realización de los procesos productivos.

Plasmar lo que se pretende con la empresa, basados en el conocimiento empírico del propietario, establecer la proyección de la organización, cómo se ven a futuro, mediante el establecimiento de la misión y la visión de la organización para mantener una noción amplia acerca del manejo de las actividades de la empresa, de manera que dentro de esta la información fluya de una mejor forma.

CAPITULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 MÉTODO DE ESTUDIO

La realización de la asesoría y consultoría en la procesadora de retal textil colchonería las Américas, se realizó mediante un trabajo descriptivo – deductivo. El objeto de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo y deductivo que consiste esencialmente en emplear el diálogo para llegar al conocimiento, es decir partiendo de información general sobre la empresa, se plantea el direccionamiento estratégico y se realizaron estrategias para el logro de la eficiencia y la eficacia de la empresa.

4.2 ÁREA DE ESTUDIO

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa procesadora de retal textil colchonería las Américas, situada en el parque agroindustrial del municipio de Caicedonia Valle bodega 9, en los puntos de venta de la misma, ubicados en la carrera 10 # 10-49, y en la calle 9 # 12-40.

4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuentes primarias

Observación

La observación fue de gran ayuda en la elaboración del proyecto, pues con esta se tuvo un enfoque acerca de la empresa en la actualidad, y el comportamiento real tanto de empleados, como de la parte administrativa de la organización.

Entrevista

Con esta técnica se buscó dar respuesta a lo percibido y/o encontrado por parte del grupo investigador; se realizó a la parte administrativa para tener una noción clara de cómo está la empresa, desde el punto en el que ellos se encuentran.

Fuentes secundarias

Se remitió a bibliografías de temas sobre administración estratégica, libros, páginas Web, trabajos de grado y la información obtenida en la asesoría de profesores.

CAPITULO 5. MARCO REFERENCIAL

Este enmarcará todas las bases que serán manejadas y trabajadas a lo largo del presente proyecto realizado a la procesadora de retal textil colchonería las Américas en Caicedonia Valle. Pues serán la plataforma para la ejecución del desarrollo lógico y estructurado de cada una de las actividades propuestas que conlleva un direccionamiento estratégico; esto teniendo en cuenta las falencias en la parte administrativa, el desconocimiento en los procesos organizativos y de producción y la claridad en las tareas laborales de la empresa mencionada.

Por tal motivo se tendrán en cuenta las teorías aplicativas que fundamenten el desarrollo del proyecto, el contexto en el cual se desenvuelve la empresa brindando un mayor conocimiento sobre esta, además de la conceptualización de los temas importantes que serán tenidos en cuenta.

5.1 MARCO TEÓRICO

Aquí se reflejará la importancia de las diferentes escuelas de pensamientos administrativos, las cuales dieron creación a las grandes teorías, que les ha permitido a los empresarios a lo largo de los años estructurar, dirigir y orientar sus organizaciones hacia metas futuras. Por ello teniendo en cuenta que algunas organizaciones hoy día son manejadas de manera empírica, compuestas y creadas por el entorno familiar, caso en el que se encuentra la procesadora de retal textil colchonería las Américas, se le prestará la asesoría correspondiente acompañando la parte administrativa, esta con base en las teorías ajustadas a los temas enmarcados en el direccionamiento estratégico.

Teoría clásica

“...La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas...”² Es evidente que una de las teorías aplicables para el logro del diseño de direccionamiento estratégico de la empresa es la teoría clásica propuesta por Henry Fayol, es importante saber que se puede estudiar, analizar y proponer estrategias para mejorar la parte administrativa de la empresa, sobre esta teoría y apoyados en algunos de los importantes catorce principios administrativos de Fayol se plantearan soluciones a los problemas presentados.

Henry Fayol (1841-1925)

“..Henry Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, por ser el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Fayol pensaba que las prácticas administrativas siguen siendo patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando ideales hasta la fecha..”³

Algunos de los principios determinados por Fayol que serán utilizados en el desarrollo del proyecto.

La Disciplina: Este principio es fundamental para la proyección y consecución de objetivos, pues los miembros de una organización tienen que respetar las reglas, políticas, metas que serán establecidas y los acuerdos que regirán a la organización.

² FREEMAN, JAMES STONER Edición 6, La Administración.1997

³MARIA DE LOURDES ALVAREZ MEDINA, Historia del Pensamiento Administrativo.2005.pg 97

Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los niveles de la organización.

Unidad de mando: En una organización bien estructurada los empleados deben atender las órdenes e ideales a un solo gerente de área para la consecución de metas propuestas y evitar confusiones de los funcionarios por la variedad de exigencias

Remuneración del personal: Esta es importante para el personal y su motivación ya que el salario es un modo de satisfacción del ser humano; por ello debe haber una retribución justa y garantizada para los empleados y para la organización.

Jerarquía: Utilizada en el diseño de la estructura de la empresa lo que permite mayor organización y claridad en las relaciones directas y comunicación laboral y se refiere a la línea de autoridad de una organización, siguiendo un orden de rangos.

Orden: Este se lograra en el momento en cuanto se diseñe el organigrama y se logre identificar perfiles para la ocupación de los cargos correspondientes y cada uno de los empleados se ubique en el lugar de trabajo correspondiente con sus materiales correspondientes.

La estabilidad del personal: Principio importante teniendo en cuenta el nivel de rotación de empleados, que no solo afecta en la producción, si no en los gastos de adaptación y capacitación, teniendo en cuenta que requiere de un grado mayor de supervisión.

Estos son algunos de los principios definidos en la teoría clásica expuesta por Henry Fayol, estipulado en el marco teórico ya que serán tenidos en cuenta para el desarrollo del presente proyecto.

Escuela prescriptiva según Henry Mintzberg

Escuela de diseño

En la mitad de los años sesenta, Andrews junto con Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica. Sus ideas se han agrupado como la escuela del diseño y de planificación. El empleo sistemático de análisis del entorno externo es su principal virtud. Es la escuela de diseño la responsable del desarrollo del modelo FODA o DOFA, modelo que será estudiado y analizado para la implementación de estrategias en la empresa que aporten al mejoramiento y crecimiento de la misma, a través de esta matriz de análisis se estudiarán la parte interna que arrojan fortalezas y debilidades, y la parte externa que avisa sobre posibles oportunidades y amenazas en el sector. Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y permitirle anticiparse la empresa a las situaciones futuras del mercado. Su objetivo primordial consistirá en adaptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la compañía. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general dice la teoría por su gran conocimiento sobre los procesos internos y su desempeño en los mercados. En este caso los responsables del análisis DOFA serán los encargados del establecimiento del proyecto apoyados en la información brindada por la organización y el acompañamiento del gerente.

Las cinco fuerzas de Michael Porter.

Estas amenazas son detectadas por Porter y descritas como fuerzas que si se mantienen controladas la empresa puede desempeñarse de la mejor manera.

Estas fuerzas son citadas ya que son posibles amenazas de la empresa y se analizaran mediante la matriz DOFA.

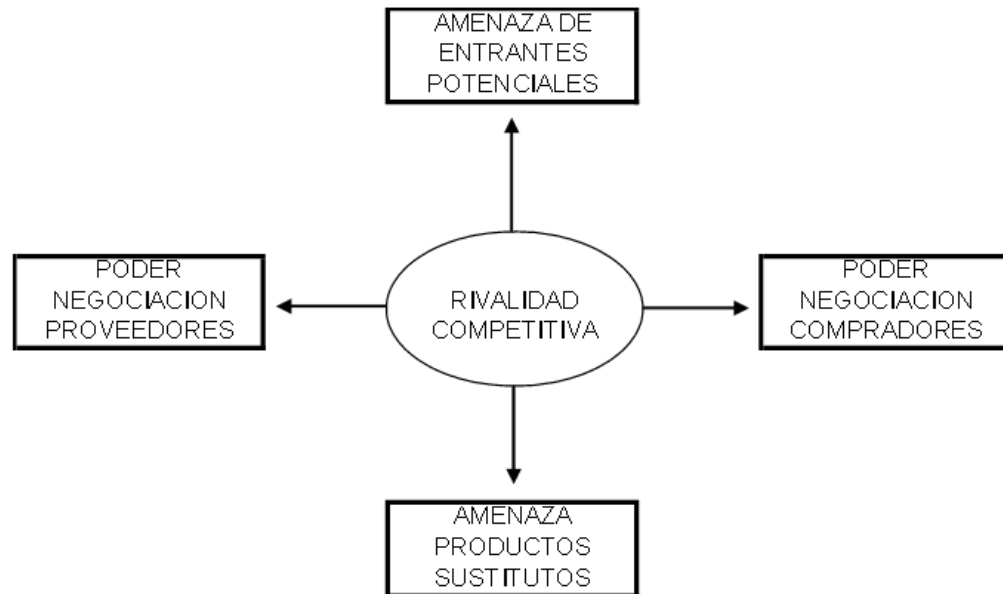
“...Michael E. Porter es un líder y gran creador de estrategia competitiva, la competitividad y desarrollo económico de las naciones, estados y regiones, así como de la aplicación de principios de competitividad a problemas sociales tales como cuidado de salud, el medio ambiente y responsabilidad corporativa. En el caso importante para el desarrollo del presente proyecto se analizara los aspectos relacionados con la responsabilidad corporativa

El Profesor Porter es generalmente reconocido como el padre del campo de la estrategia moderna, ha sido identificado en una gran variedad de 'rankings' y encuestas como el pensador más influyente del mundo en temas de 'management' y competitividad...”⁴

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite estudiar y analizar el marco externo de las empresas, por ello es importante para el análisis de DOFA en la empresa de retal textil colchonería las Américas y el planteamiento de estrategias futuras para su desempeño en el mercado en que se encuentra.

⁴http://michael-porter.blogspot.com/2009/03/biografia-michael-e_09.html

Grafico 1. Fuerzas de Porter



Fuente Porter, Michael, Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores. 1980 pg. 4

Michael Porter considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos en un mismo entorno. Esta competencia se da a medida que las empresas se vayan igualando en tamaño y capacidad de producción, disminuye la demanda de productos, se reducen los precios, etc. Lo que conlleva a alianzas,

fusiones, adquisiciones en búsqueda de mejoras y competitividad en los mercados.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores, permitiría establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de posibles competidores o permitiría diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Esta amenaza se enfoca a la posible entrada de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos, permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o también estrategias que permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Se hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, esto dependiendo de la exclusividad del producto que comercia, o a las grandes cantidades volúmenes que negocian. Se puede decir que mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación,

ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permitirá diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y otras opciones con demás proveedores, estrategias que permitan adquirir la mercancía o también mantener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Se indica a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores; depende de la cantidad de clientes que maneje la empresa y de su capacidad de compra, pues estos pueden interferir en la negociación y el manejo de precios.

A favor de la empresa se puede dar la escasez o exclusividad y calidad de los productos ofrecidos.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permitirá diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes y obtener una mayor fidelidad de éstos, para conservarlos. Estas estrategias pueden aumentar la publicidad de la empresa y ofrecer mayores servicios o garantías.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, de ese modo con base a dicho análisis, se pueden diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Teoría de planeación estratégica⁵

El pensamiento estratégico se puede entender como una forma de interpretar y de actuar, que le permite a un individuo o a una comunidad afrontar con mayor posibilidades de éxito situaciones problemáticas donde hacen presencia la incertidumbre y o los conflictos de interés (oposición inteligente).

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación caso de desarrollo del proyecto actual, implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- ✓ Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- ✓ Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- ✓ Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan

⁵ PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, UNA PERSPECTIVA PARA LOS EJECUTIVOS traducido de "Strategy Thinking And Executive Perspective" Editora María Fernanda Castillo

entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

- ✓ Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- ✓ Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- ✓ Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- ✓ Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- ✓ Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ¿QUÉ SE QUIERE LOGRAR?
- ¿EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ?
- ¿QUÉ SE PUEDE HACER?
- ¿QUÉ SE VA A HACER?

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque direccionado hacia objetivos claros y sistemáticos para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar una acción. Hoy día es comprendida más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

En planeación estratégica los objetivos definen aquellos resultados que la organización espera obtener, pero no el cómo lograrlos. Los objetivos más importantes, aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, se llaman objetivos estratégicos.

Las políticas hacen referencia a reglas, líneas de conducta que responden a los valores y principios que la organización ha definido o acepta respetar o promover.

Define los límites en los que tendrá lugar la acción. También aquí, las políticas principales, las que guían la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad se denominan políticas estratégicas.

En conclusión el proceso de planeación estratégica incluye una fase de diseño, de ejecución, de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando sea necesario.

5.2 MARCO ORGANIZACIONAL

5.2.1 Historia de la Organización. La empresa de retal textil colchonería las Américas, abre sus puertas por primera vez en el año 1987 como una sociedad familiar. Este proyecto se genera por la idea de uno de los integrantes de la familia, a raíz de suplir las necesidades de colchones a los propietarios de plantaciones cafeteras los cuales en tiempo de cosecha alojaban a los recolectores de café, que era un número elevado, conllevando así al análisis de una oportunidad de negocio.

Se emprende esta empresa con la elaboración de colchones de paja, los cuales eran elaborados por los mismos propietarios, en sus propias casas, en este entonces la fabrica se ubicaba en la calle 9 n° 12-40 del municipio de Caicedonia valle ; donde es ahora su punto de venta; con estos productos se van integrando al mercado local durante un lapso de tiempo amplio, pero, como el gusto y las necesidades de las personas son cambiantes por ende el mercado también , la empresa debe adaptarse a estos cambios y deciden introducir un nuevo producto que le genere a las personas mayor comodidad a la hora de su descanso, es así como inician un análisis del mercado que les arroja una idea de empezar con la elaboración de colchonetas cambiando su materia prima pasando de la elaboración a base de paja a el uso de Retal Textil; ya que esta nueva materia prima es amigable con el medio ambiente y ayuda con las satisfacción de la

necesidad y el gusto de las personas; para el procesamiento de la nueva materia prima no se tenía las maquinarias adecuadas, por ende todo el proceso llevado a cabo era manual.

Hacia 1999, los dueños de la empresa deciden que se quieren encajar en la zona industrial del municipio, para este tiempo la alcaldía municipal otorgaba unos beneficios a las personas jurídicas que quisieran hacer parte de la zona industrial, por ello los propietarios adquieren un lote en esta zona “Parque Agroindustrial del municipio de Caicedonia Valle”, es allí donde inician la construcción de la procesadora, después de muchos esfuerzos dan por finalizada la construcción de esta en el mismo año. Actualmente la empresa sigue sus labores en la bodega número nueve (9) del parque agroindustrial.

A medida que se introducen en el negocio de la transformación del retal textil, se observa el incremento en las ventas y las utilidades, entonces aprovechan las circunstancias del caso para adquirir maquinarias adecuadas para la transformación de este retal; pasando de un proceso totalmente manual a un proceso industrial mejorando la actividad de producción de retal textil conllevando a una producción más elevada de material.

Continúan todas sus actividades obteniendo una ganancia satisfactoria los propietarios; exactamente el día 9 de enero del año 2010 en la empresa se produce un incendio catastrófico dejando un 90 % de pérdida de todos los bienes y materias primas; aquí sus propietarios deciden desintegrar la sociedad y vender lo poco que quedaba a uno de los hermanos, quedando como único propietario el señor Rubén Darío Gómez Giraldo, quién empieza nuevamente con la construcción de la infraestructura y el mejoramiento de las pocas máquinas que quedaron. La reconstrucción demora cerca de cuatro meses para luego retomar la actividad productiva en la procesadora de retal textil.

A pesar de lo sucedido se ha visto una mejora total con relación a lo que se venía implementando, puesto que se adquieren nuevas máquinas, con las que redujeron

hasta en un 50% el tiempo requerido en el proceso, además la infraestructura se fortaleció totalmente, comprando equipos contra incendio, sistemas integrados de seguridad con el fin de evitar posibles accidentes a futuro.

Así pues, la colchonería las Américas se introduce no solo en el mercado local sino también en el departamental, como una de las pocas procesadoras de retal textil supliendo las necesidades de los propietarios de fincas, personas residentes en el municipio de Caicedonia, colchonerías ubicadas en diferentes partes del departamento, generando de este nuevas oportunidades de empleo y crecimiento económico del municipio Local, donde indudablemente podemos notar que las situaciones de crisis generan nuevas oportunidades.⁶

5.3 MARCO CONTEXTUAL

Durante el año 2012 la economía colombiana creció en 4,0% con relación al año 2011. De igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior cifras tomadas del DANE, el sector industrial en la cual se encuentra ubicada la empresa en la que se desarrolla el presente proyecto; hacia el cuarto trimestre de 2012 hay una descendencia de aporte al PIB en cuanto a este sector.

“...El Municipio de Caicedonia, se encuentra ubicado en el Occidente Colombiano al nororiente del Departamento del Valle del Cauca, a 4° 19´ 25´´ latitud norte y 75° 50´00´´ longitud Oeste a 180 Km de Cali, capital departamental. Su extensión es de 165 Km2, gran parte de su relieve es montañoso y forma parte de la vertiente occidental de la cordillera central de los Andes, a una altura de 1.100 msnm; el 96% de su extensión pertenece al área rural, con 26 veredas y 3 centros

⁶Fuente: elaboración grupo de trabajo, apoyados en la narración del propietario.

poblados. En el área urbana cuenta con 15 barrios: La Camelia, Lleras, Fundadores, Obrero, Gutiérrez y Arango, Valle del Cauca, Kennedy, Ciudadela, Las Américas, El Carmen, María Inmaculada, El Recreo, La Gerencia, Las Carmelitas y Zúñiga. La población proyectada por el Departamento de Estadística de Planeación Departamental del Valle, según censo 2005, es de 30.947 habitantes...”⁷

En el municipio la principal actividad económica ejercida es la agricultura, donde el cultivo de café es una de las principales plantaciones; a partir de la crisis cafetera se inicia con otras cosechas como el tomate, caña panelera, cítricos. Otras actividades económicas que se deben mencionar, son la ganadería, el comercio y últimamente el turismo, actividad que ha tomado gran auge entre las actividades económicas de los pobladores.

La Industria, sector en el cual se encuentra ubicada la empresa colchonería las Américas, basados en estudios realizados por parte de la alcaldía se encuentran aspectos relevantes relacionados con la falta de capacitación y la respectiva ausencia de instituciones que acompañen un proceso de fortalecimiento e inversión del sector micro-empresarial para la región. Cabe anotar que el trabajo familiar y empresas fundadas empíricamente son sin lugar a dudas las más abundantes en el municipio; fenómenos como la informalidad, el subempleo, el uso intensivo de trabajo familiar, ocupación laboral que no se encuentra bajo el régimen de protección o Seguridad social, remuneración laboral por debajo del salario mínimo legal, son entre otras, algunas de las prácticas laborales que se han detectado a partir de estudios e informes realizados por organismos gubernamentales.

⁷ Información tomada y adaptada del Plan de Desarrollo Municipal de Caicedonia 2008-2011,

Actualmente la mayoría de empresas del municipio no llevan una contabilidad de sus negocios; es decir, se lleva una administración empírica fundada en el poco conocimiento adquirido por medio de la experiencia. A pesar de estas circunstancias, el sector “micro-empresarial” asume características específicas a su racionalidad, de ahí que no se puede desestimar los aportes en cuanto a la generación de ingresos que puede hacer este tipo de actividad a la economía tanto formal como informal; es por esto que la empresa no tiene una competencia en cuanto a la actividad que desarrolla dentro del municipio, siendo una ventaja competitiva ya que puede abarcar todo el mercado local, suponiendo que no es algo fácil de establecer.

Grafico 2. Mapa Valle del Cauca ubicación geográfica del municipio de Caicedonia



Fuente http://www.caicedonia-valle.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x

5.4 MARCO CONCEPTUAL

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta ¿en dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión.

Este direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Por contraste, la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles o planos cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular⁸

Misión

Es el punto de partida de la actividad de la empresa, establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto moral o emocional de la actuación de la misma, la misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial.⁹

⁸AMAYA AMAYA JAIRO, Gerencia planeación y estrategia, software para la planeación estratégica

⁹ DIRECCIÓN Y GESTION DE EMPRESAS, TEMA 1 Competitividad y management estratégico.
Pg 37

Visión

Es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público , es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país donde se inscribe una empresa, sino inclusive a otras sociedades. Aunque expresa lo que será la empresa en el futuro o, en otros términos, donde espera estar, en cierto sentido, lo que ya es la empresa de modo potencial, en el tiempo presente.

La formulación de la visión puede incluir lo que queremos que sea la empresa para los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad local, regional o nacional, y hacer referencia también al impacto social o ambiental que desea tener desde el presente hasta el futuro.¹⁰

Políticas

Definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos de organización ¹¹

Matriz DOFA

Herramienta que ayuda a desarrollar estrategias, la clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios

¹⁰ DIRECCIÓN Y GESTION DE EMPRESAS, TEMA 1 Competitividad y management estratégico pg. 37

¹¹ J.M.ROSENBERG, Diccionario de administración y finanzas. Pg.312

sólidos y pensamiento estratégico y sistémico. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora. El nombre es un acrónimo de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, en primer lugar se identifican los cuatro componentes de la matriz divididos en los aspectos internos y los externos en el contexto en el que se desenvuelve la organización.¹²

Estructura organizacional

Sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre puestos de trabajo. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.¹³

Plan Estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés (stakeholders).¹⁴

¹² MARCELO LOPEZ TRUJILLO, JORGE IVAN CORREA OSPINA, planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información

¹³ DIRECCIÓN Y GESTION DE EMPRESAS, TEMA 2 organización y estructura estratégica pg. 55

¹⁴ Sainz de Vicuña, José María el plan estratégico en la práctica, tercera edición. 2012

Estrategia

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.¹⁵

¹⁵JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Traducido por Yago Moreno López. 7 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. P. 10

CAPITULO 6.MATRIZ DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS (DOFA)

6.1 Evaluación situacional de la procesadora de retal textil colchonería las Américas.

Para la realización del consolidado de estrategias se identificaron diferentes variables (DOFA) provenientes del comportamiento normal del entorno empresarial, las cuales están inmersas en los cuadros 1. Evaluación interna (fortalezas), cuadro 2. Evaluación interna (debilidades), cuadro 3. Evaluación externa (oportunidades), cuadro 4 Evaluación externa (amenazas). Expuestas por el grupo asesor y valoradas por la parte administrativa de la empresa, llegando a un consenso sobre las variables oportunas, consolidadas en el cuadro 5. DOFA, para el diseño de estrategias en el cruce de variables de la matriz DOFA.

Cuadro 1. Evaluación Interna (Fortalezas)

FORTALEZAS	Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Acuerdo
Alto nivel de competitividad			
Recursos financieros necesarios			
Reconocimiento como líder del mercado			
Equipo tecnológico adecuado			

Cuadro 1. (Continuación)

Planta física adecuada			
Costos más bajos que la competencia			
Adaptación al cambio en todos los niveles de la organización			
Estrategia definida			
Personal idóneo en cada puesto			
Se cuenta con medio de Transporte			
Preservación del medio ambiente			

Fuente: elaboración grupo asesor

Cuadro 2. Evaluación Interna (Debilidades)

DEBILIDADES	Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Acuerdo
No se tiene dirección estratégica			
Dualidad de funciones			
Instalaciones obsoletas			
Débil imagen en el mercado			
Alta rotación de empleados			
No se tiene rentabilidad suficiente			

Cuadro 2. (Continuación)

Procesos administrativos voluminosos no computarizados			
No se conoce a fondo el mercado			
No tiene publicidad			
Proveedores inadecuados			
No se tiene el personal adecuado			

Fuente Elaboración grupo asesor

Cuadro 3. Evaluación Externa (oportunidades)

OPORTUNIDADES	Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Acuerdo
La Competencia es débil			
Alianzas con socios de producción			
Se tiene planes de exportación			
Posibilidades de mejorar costos de producción			
Demanda de productos en otros mercados			
Las barreras de entrada a la industria son altas			

Cuadro 3. (Continuación)

Mejorará el poder adquisitivo de los clientes			
Desarrollo software para mejorar procesos			
Mejora en las ofertas financieras para las empresas			
La situación económica del país mejorara			
Mejora en costos de producción			

Fuente Elaboración grupo asesor

Cuadro 4. Evaluación Externa (Amenazas)

Amenazas	desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	acuerdo
Las ventas de productos sustitutos está creciendo			
Los precios en general están bajando			
Amenaza de entrada de nuevos competidores			
Los proveedores son escasos			

Cuadro 4. (Continuación)

La situación política del país es inestable			
La situación del mercado en particular está decayendo			
Cambios demográficos tienen impacto negativo en los negocios			
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo			
Cambian las reglas de importación de productos competidores			
Problemas de contaminación del medio ambiente			
Mercado concentrado en pocos clientes			

Fuente Elaboración grupo asesor

Cuadro 5. DOFA

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas ➤ Equipo tecnológico adecuado ➤ Planta física adecuada ➤ Adaptación al cambio en todos los niveles de la organización ➤ Se cuenta con medio de Transporte	Oportunidades ➤ Alianzas con socios de producción ➤ Mejora en las ofertas financieras para las empresas ➤ Mejora en costos de producción ➤ Demanda de productos en otros mercados
Debilidades ➤ No se tiene dirección estratégica ➤ Alta rotación de empleados ➤ Dualidad de funciones ➤ Proceso administrativos voluminosos no computarizados	Amenazas ➤ Las ventas de productos sustitutos está creciendo ➤ Amenaza de entrada de nuevos competidores ➤ Los proveedores son escasos

Fuente Elaboración grupo asesor

6.2. Análisis Matricial

Cuadro 6. MEFE: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

<i>Factor crítico</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Resultado</i>
OPORTUNIDADES			
• Alianzas con socios de producción	20%	4	0.80
• Mejora en ofertas financieras	10%	3	0.30
• Mejora en costos de producción	20%	4	0.80
• Demanda de productos	10%	3	0.30
Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
AMENAZAS	13%	2	0.26
• Las ventas de productos sustitutos está creciendo	10%	2	0.20
• Amenaza de entrada de nuevos competidores			
• Los proveedores son escasos	17%	1	0.17
Total	100%		2.83

Fuente Elaboración grupo asesor

La ponderación se realizó teniendo en cuenta los factores más relevantes del análisis externo.

El resultado de la matriz MEFE fue de **2.83** lo que ubica a la empresa por encima del equilibrio entre las oportunidades y las amenazas, destacando las oportunidades de Socios estratégicos de producción y el Mejorar costos de producción (con **0.80** como resultado cada una) y poder de negociación de los proveedores como la amenaza más relevante con **0.17** como resultado.

Cuadro 7. MEFI: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

<i>Factor crítico</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Resultado</i>
FORTALEZAS			
• Equipo tecnológico adecuado	15%	4	0.60
• Planta física adecuada	15%	4	0.60
• Adaptación al cambio	10%	3	0.30
• Se cuenta con medio de Transporte	10%	3	0.30
DEBILIDADES			
• No se tiene dirección estratégica	15%	1	0.15
• Alta rotación de empleados	15%	1	0.15
• Dualidad de funciones	10%	2	0.20
• Proceso administrativos voluminosos no computarizados	10%	2	0.20
Total	100%		2.5

Fuente *Elaboración grupo asesor*

La ponderación se realizó teniendo en cuenta los factores más relevantes del análisis interno.

El resultado de la matriz MEFI fue de **2.5** lo que ubica a la empresa en el punto de equilibrio entre las fortalezas y las debilidades, destacando las fortalezas de equipo tecnológico adecuado, infraestructura solida (con **0.60** como resultado cada una) y organización empírica constituida de manera informal, alta rotación de empleados (con **0.15** como resultado cada una)

Gráfico 3. MATRIZ MIME

	MEFI			
	4	3	2	1
	3	CD	CD	R
	2	CD	R	D
	1	R	D	D

Fuente. Elaboración grupo asesor

MEFI	2,5
MEFE	2,83

CD	CREZCA Y DESARROLLESE (ATAQUE)
R	RESISTA
D	DESPOSEIMIENTO

Análisis de la matriz MIME

La fábrica de retal textil colchonería las Américas se encuentra en una posición media de Resistencia y sostenimiento de acuerdo a la ponderación, evaluación y resultados expuestos en la matriz de factores externos (cuadro 6) y matriz de factores internos (cuadro 7), proyectándose hacia el cuadrante crecimiento y desarrollo lo que significa, la empresa se encuentra bien sustentada con posibilidades de crecimiento.

Si se aprovechan las estrategias definidas en el cruce de variables matriz DOFA (cuadro 8), la empresa se solidificará y tendrá la posibilidad de seguir manteniendo la competitividad en el mercado sin quedarse en el pasado, con un comportamiento sin creatividad e innovación.

Por el momento debe ser precavida y analizar muy bien la toma de cualquier decisión importante que pueda presentar impactos en el futuro; si le aportará al desarrollo de la organización, de qué forma será su aporte y en qué medida se presentará.

La posición en la que se encuentra ubicada la fábrica en la matriz MIME permitiría atacar el mercado, es decir investigar y llegar a lugares aun no atendidos o insatisfechos por la competencia, además de la posibilidad de formar alianzas estratégicas con empresas que manejen productos complementarios y sean reconocidos por la calidad.

Cuadro 8. MATRIZ DOFA (Cruce de variables)

	<u>DEBILIDADES</u> D1 No se tiene dirección estratégica D2 Alta rotación de empleados D3 Dualidad de funciones D4 Proceso administrativos voluminosos no computarizados	<u>FORTALEZAS</u> F1 Equipo tecnológico adecuado F2 Planta física F3 Adaptación al cambio F4 Transporte propio
<u>OPORTUNIDADES</u> O1 Alianzas con socios de producción O2 Demanda de productos en otros mercados O3 Mejora en costos de producción O4 Mejora en ofertas financieras para las empresas.	<u>ESTRATEGIAS (DO)</u> D1,O2 Realizar investigación de mercados para llegar a lugares aun no atendidos o insatisfechos por la competencia. D2,O3 Establecer contratos con las normas salariales legales vigentes con el fin de disminuir la rotación de empleados y con ello mejorar los costos de producción. D4,O1 Relacionarse con empresas que manejen líneas de productos complementarios. D4,O3 crear formatos magnéticos para la digitalización de documentos. D3,D4,O3, Llevar control y seguimiento al proceso productivo, con tiempos establecidos, en formatos especiales.	<u>ESTRATEGIAS (FO)</u> F1,O3,O4 mantener a la vanguardia de la tecnología para el equipamiento de producción F3,O3 aprovechar la adaptación al cambio para la implementación del diseño organizacional F2,O2 mantener un stock adecuado para cubrir la demanda del mercado. F1,O2 Diseño de un portal web para comunicación con clientes externos

Cuadro 8. (Continuación)

<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS (DA)</u>	<u>ESTRATEGIAS (FA)</u>
A1 Las ventas de productos sustitutos está creciendo	D1,A2 realizar planes de acción mediante controles periódicos para contrarrestar la competencia	F4, A3 establecer rutas de flete para minimizar costos.
A2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	D1,A3 establecer contratos de compraventa a futuro con proveedores.	F3,A1 garantizar el cumplimiento de las políticas para certificar un buen producto
A3 Los proveedores son escasos	D3 diseñar un manual de funciones para un mayor conocimiento de las actividades laborales	F3,A3 mantener buenas relaciones con proveedores a través del respeto de tiempos y cumplimiento de contratos
	D4,A3 estudiar y mantener en base de datos presupuestos de posibles proveedores para desarrollar planes de contingencia	F2,A1 innovar con nuevos diseños y ampliar gama de colores

Fuente Elaboración grupo asesor

Análisis de matriz DOFA

Al realizar la matriz DOFA e intentar diseñar las estrategias requeridas para cada cuadrante, se hace notorio como factores críticos que debían atacarse sea cual sea la combinación estratégica elegida, se limitaban por la manera empírica de la toma de decisiones; es por ello que la elección de estrategias derivadas de la DOFA debe hacerse sobre la base de la inmediatez con la cual se necesitan mejorar los resultados de la empresa y la necesidad de aprovechar al máximo aquello que la empresa ya conoce y en lo cual es fuerte.

Las estrategias allí planteadas se desarrollaron con el fin de combinar los elementos que mejoren su situación al corto, mediano plazo y que al tiempo la encamine por una ruta que le permita crecer y tener éxito financiero, a su vez le permita desarrollar una ventaja sostenible a largo plazo, es importante romper paradigmas y aprovechar muy bien las tendencias globales que han hecho fuertes a las grandes empresas industriales.

Para lograr una rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo la misión y visión de la empresa deben incluir aspectos muy relevantes analizados en la matriz DOFA, encaminando de este modo a la organización hacia un nuevo modelo de productividad.

CAPITULO 7.DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LA EMPRESA

El personal al igual que un activo, entre mejor se le administre, mejor se le trate, mejor será su rendimiento, será más productivo. Existen diversas concepciones sobre el término de condiciones laborales, dentro de las cuales esta: es cualquier característica del trabajo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores. Por lo tanto, en esta definición quedan incluidos, aspectos como las características de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles que se dan en el centro de trabajo, pero también la naturaleza de agentes químicos, físicos y biológicos así como los procesos para poder utilizar estos agentes y todas las particularidades a las que estén expuestos los trabajadores y puedan ocasionar riesgos para ellos¹⁶.

Se realiza un análisis superficial de las condiciones laborales en la organización, esto se ejecuta con base a las visitas a esta y a las entrevistas a los jefes.

7.1 FISICAS

7.1.1 Ergonómicas. Según la Asociación Internacional de Ergonomía, esta es el conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el trabajo, los sistemas, productos y ambientes se adapten a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de la persona¹⁷.Entonces se puede decir que es el estudio científico de las relaciones del hombre y su medio de trabajo. Su objetivo es diseñar el entorno

¹⁶[http://www.gerencie.com/el-recurso-humano-es-quizas-el-mejor-activo-de-la- empresa.html](http://www.gerencie.com/el-recurso-humano-es-quizas-el-mejor-activo-de-la-empresa.html)

¹⁷<http://www.ergonomos.es/ergonomia.php>

de trabajo para que se adapte al hombre y así mejorar el confort en el puesto de trabajo.

Desde el punto de vista de la carga física impuesta por una actividad laboral pueden considerarse tres tipos de tareas:

- Tareas de manipulación de cargas como levantamientos, transportes etc. En la organización existe una alta manipulación de carga, puesto que se manejan volúmenes, es decir, para poder llevar a cabo todo el proceso de transformación es necesario pasar por diferentes tareas de este tipo, claro está que en la empresa les brindan todo lo necesario para evitar lesiones en la parte lumbar o cualquier otra parte del cuerpo.
- Tareas donde se dan movimientos repetitivos de los brazos y/o de las manos con posturas inadecuadas del cuello y en las que se conoce la exposición del trabajador a estos factores de riesgo durante su jornada laboral; en una parte del proceso exactamente en el área de molienda, se debe hacer movimientos repetitivos, el trabajador mantiene sentado y con sus brazos en movimiento durante largos periodos de tiempo, manteniendo abastecida la máquina para evitar que deje su funcionamiento.
- Tareas donde se dan posturas inadecuadas y/o esfuerzos del tronco, de los brazos y de las piernas, aquí se habla puntualmente del proceso de descontaminación en donde los subordinados mantienen sentados en sillas no muy cómodas permaneciendo toda la jornada laboral en el mismo sitio, por supuesto que cada uno toma su descanso cuando lo creen necesario, pero la actividad se lleva en muebles no aptos para realizar las labores.

Figura 1. Ergonómicas



Figura 2. Ergonómicas



Figura 3. Ergonómicas



Fuente Elaboración grupo asesor

7.1.2 Fisiológicas. Las motivaciones Fisiológicas incluyen las motivaciones básicas del ser humano como el hambre, la sed, el sexo y la estimulación sensorial. En la organización, los empleados cuentan con dos baños en toda la planta productiva, también tienen el espacio para guardar todos los implementos cada uno, además que cada uno tiene el tiempo para la alimentación; en la jornada diurna se maneja el tiempo de descanso entre el medio día, en la jornada nocturna están en constante descanso debido al manejo del trabajo por turnos; es decir tienen el suficiente tiempo para alimentarse y para satisfacer las necesidades fisiológicas, mientras están dentro de la organización.

7.1.3 Altura. Cabe resaltar que la planta física de la empresa se divide en dos, en el piso uno trabaja toda la parte transformadora del algodón, es allí donde se lleva a cabo todo el proceso de producción del producto final, y en la parte superior o piso 2 esta toda la parte artesanal para la elaboración de la colchoneta, también es allí donde se encuentra ubicada la bodega, en donde se mantiene todo el inventario de colchonetas.

Para una mayor comodidad se cuenta con escaleras de un buen nivel de distribución y además tienen fácil acceso a todos los miembros de la empresa.

Figura 4. Altura



Fuente Elaboración grupo asesor

7.1.4 Superficies. La distribución del proceso productivo ofrece claras deficiencias que conducen a riesgos de accidente. Se producen entrecruzamientos en el flujo de materiales. Las pacas de material son conducidas al fondo de empresa, desde donde han de salir para su distribución. No hay secuencia de las fases productivas que minimicen recorridos e interferencias. Es totalmente injustificada la ubicación de la maquina picadora que además de bloquear una abertura que podría permitir una diferenciación de flujos de entrada y salida de materiales, también puede ocasionar inconsistencias a la hora de cualquier emergencia en la salida de los empleados.

Uno de los aspectos a mejorar es la señalización de la carga máxima en los niveles de almacenamiento, puesto que ocupan gran parte de la organización disminuyendo así la superficie de movilidad dentro de esta.

También se ve una falta de instalación de medios que faciliten la visibilidad en los cruces de los pasillos de las zonas con circulación de equipos. Asimismo, debe ponerse especial empeño en la ubicación de mercancías en los espacios reservados para este fin, dado que este incumplimiento es un factor de riesgo común a un elevado número de accidentes.

Figura 5. Superficies

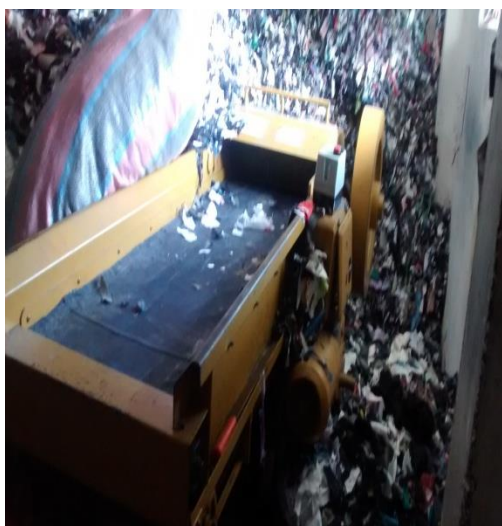


Figura 6. Superficies



Fuente Elaboración grupo asesor

Figura 7. Superficies



Fuente Elaboración grupo asesor

7.2 AMBIENTALES

Cuando se habla de medio ambiente se hace referencia a aquellos factores de medio ambiente natural en el ámbito de trabajo y que aparecen de igual forma o modificada por el proceso de producción y pueden tener una influencia negativa en la salud de los empleados que operan en la empresa

7.2.1 Temperatura. Se maneja temperatura ambiente en jornada diurna, pero en la nocturna la temperatura se excede puesto que el material al ser procesado aumenta el grado de calentamiento, y por ende se encierra altas temperaturas, claro está que son combatidas con extractores y ventiladores, para evitar incendios se tiene toda la dotación de medios de protección contraincendios adecuada. Sin embargo, la evacuación de los trabajadores en caso de emergencia no está completamente garantizada, dado que se detecta obstrucción parcial de los recorridos de evacuación por la ubicación de mercancías.

Figura 8. Temperatura Figura 9. Temperatura



Fuente Elaboración grupo asesor

Figura 10. Temperatura Figura 11. Temperatura



Fuente Elaboración grupo asesor

7.2.2 Ruido Las personas expuestas a altos niveles de ruido además de sufrir pérdidas de su capacidad auditiva pueden llegar incluso a la sordera; es claro que la organización cuenta con maquinarias que a su vez son productoras de ruido, para contrarrestar los efectos que estas puedan producir en el personal, el jefe de producción suministra en forma de dotación, equipos para que puedan protegerse y vela de igual modo por la correcta utilización de estos.

7.2.3 Iluminación La iluminación, es otro factor a tener en cuenta dentro del medio ambiente laboral. Condiciona la calidad de vida y determina las condiciones de trabajo en que se desarrolla la actividad laboral, aunque en algunas organizaciones no es de mayor relevancia, aquí se cuenta con la iluminación necesaria para llevar a cabo cada uno de los procesos.

Figura 12. Iluminación **Figura 13. Iluminación**



Fuente Elaboración grupo asesor

Figura 14. Iluminación



Fuente Elaboración grupo asesor

7.3 CLIMA LABORAL

Hace énfasis en los aspectos sociales e interpersonales de la situación laboral y se concibe como el ambiente que existe en una organización en momentos específicos, puede ser positivo o negativo, dependiendo de las condiciones que se afronten en cada situación; ya que para poder realizar su tarea una persona tiene que percibir los estímulos del ambiente, recibir información de otras personas, decidir qué acciones son las apropiadas, llevar a cabo dichas acciones, transmitir información a otras personas para que puedan realizar sus tareas, es por esto que de manera muy somera se hablara de las relaciones interpersonales, autoridad, jerarquía, poder, la cultura organizacional.

7.3.1 Relaciones Interpersonales. El ser humano, por ser persona, es un ser relacional, un ser para otros. Dentro de la organización las relaciones entre empleados se manejan de la mejor manera, siempre se ve reflejado el respeto hacia los demás, presentando un vínculo formal, sin alteraciones del ambiente laboral y promoviendo el trabajo en equipo.

7.3.2 Autoridad. Para iniciar a hablar de autoridad se debe dar una definición de este término; es la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros, en esta organización y basados en lo analizado se ve que la autoridad es ejercida por la cúspide de la organización y es llevado a cabo de una manera exitosa, es decir cada uno de los subordinados son muy acordes con lo que sus jefes manifiestan, siempre tratan de hacer lo que se les pide, y los superiores son encargados de que esta se lleve de la manera adecuada haciendo cumplir lo que se les solicita.

7.3.3 Jerarquía. La jerarquía, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.¹⁸

Es una estructura funcional, es por ello que dentro del desarrollo del proyecto se planteara la estructura basados en el pensamiento y el comportamiento de la empresa, cada uno realiza sus labores pero no tienen plasmado como se lleva a cabo, tienen un conocimiento intrínseco de la jerarquía de la compañía.

¹⁸Definición de jerarquía - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/jerarquia/#ixzz2vgJ0VkB>

7.3.4 Cultura Organizacional. La cultura organizacional antes que nada es uno de los factores más relevantes en cualquier organización, pues es con esta que se ve el norte de la empresa; cada uno de los integrantes de la compañía tiene claro que deben hacer y que quieren lograr, pero no está plasmado.

En esta organización su propietario está muy arraigado a creencias católicas, por ende siempre tienen presente oraciones en mensajes escritos, y los empleados poco a poco van adquiriendo esta cultura.

7.4 LEGALES

7.4.1 Seguridad Social. En esta empresa el pago a los operarios es a destajo, es decir; pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador, y a la vez, la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente, .es por ello que la seguridad social no se maneja, cada trabajador debe pagarse por sus propios medios toda esta parte.

Con carácter general, puede considerarse que los trabajadores son debidamente informados sobre los riesgos y medidas preventivas de su puesto de trabajo. De igual modo, esta información incluye la actuación a seguir en caso de emergencia. Con el fin de minimizar riesgos y costos la empresa exige a sus empleados que al ingresar en la organización cuenten con una afiliación a cualquiera de las entidades prestadoras de salud.

7.4.2 Trabajador Y Familia. Equilibrar el trabajo y la familia, el ámbito laboral y el ámbito doméstico, es la lucha diaria de toda persona que debe satisfacer las demandas, a menudo contrapuestas, de ambas esferas de su vida.

Este es uno de los mayores retos de las organizaciones, lograr espacios familiares, puesto que a menudo se dice que una familia feliz, trabajador leal; en esta organización se trata siempre de que el empleado se sienta en armonía, es por ello que hace poco tiempo han venido integrando a las familias en épocas decembrinas, brindando espacio de integración ; por otro lado los horarios de trabajo, si interfieren en sus vidas cotidianas; puesto que manejan dos turnos definido como “toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo como discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o semanas”. Y algunas veces el empleado es informado de la participación en ellos con muy poco tiempo de anterioridad, el trabajo a turnos tiene sus consecuencias negativas para los trabajadores ya que se aíslan en la vida familiar y social, entre otros factores que son interferidos.

7.4.3 Tipo De Contratación. Al ser una organización empírica no tienen un contrato de trabajo escrito como tal, se menciona que la forma de pago es a destajo para los operarios de la organización, con la parte administrativa se maneja contrato indefinido, aclarando que no se maneja escrito sino de manera verbal por ser una empresa netamente familiar en la parte administrativa, el contador se contrata por prestación de servicios.

7.4.4 Rotación De Personal. Existe un alto nivel de rotación personal, puesto que no se manejan contratos escritos y el pago es a destajo, las personas que no se adaptan rápido a la producción abandona porque simplemente los pagos se basan en lo que hacen y sería mínimo el pago para una persona que no tenga buena productividad.

7.4.5 Continuidad Laboral. Solo unos pocos tienen una continuidad, la mayoría son de la parte superior, personas que son encargadas de la parte operativa se mantienen en constante rotación, debido al pago a destajo y a turnos a los que no se adaptan muchos de los empleados.

7.5 PRODUCTIVAS

7.5.1 Productos. Los productos con los que cuenta la empresa son algodón industrial, colchonetas, almohadas.

7.5.2 Precios. El algodón industrial se vende por tonelada, su precio final depende del destino y las cantidades, la colchoneta por unidades y su precio varía según la medida y su densidad (sencilla o súper), y el precio de las almohadas depende del tamaño.

Cuadro 9. Relación de precios de las colchonetas (peso colombiano)

Medidas/ Colchonetas	Sencilla	Súper
90 * 190	35000	45000
100 * 190	48000	50000
120 *190	55000	65000
140 *190	65000	85000
camarotes	20.000	

Fuente. Datos de la Colchonería las Américas

Cuadro 10. Relación de precios de algodón (peso colombiano)

Precio tonelada	\$ 650.000
Precio kilo	\$ 700

Fuente. Datos de la Colchonería las Américas

Cuadro 11. Relación de precios almohadas (peso colombiano)

Almohada de algodón sintético	\$ 15000
Almohada de algodón industrial	\$ 6000

Fuente. Datos de la Colchonería las Américas

7.5.3 Presentaciones. El algodón es comprimido y se entrega en forma de pacas, la colchoneta se entrega plastificada y con sus debidas etiquetas, al igual que las almohadas.

Figura 15. Presentación



Figura 16. Presentación



Fuente Elaboración grupo asesor

Figura 17. Presentación



Figura 18. Presentación



Fuente Elaboración grupo asesor

Figura 19. Presentación



Figura 20. Presentación



Fuente Elaboración grupo asesor

CAPITULO 8. PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO ESTRATÉGICO

Cuadro 12. Matriz de análisis de variables empresariales para el planteamiento de misión y visión

ORGANIZACIÓN	Procesadora de retal textil colchonería las Américas.
PRODUCTOS / CLIENTES	Algodón industrial, colchonetas, almohadas. / Empresas, comunidad en general.
SERVICIOS	Atención al cliente, asesoría en comodidad.
MERCADOS	Regional del norte del valle del cauca, algunas ciudades de los departamentos del cauca y el Quindío.
TECNOLOGÍA	Equipos tecnológicos propios en las diferentes áreas de la empresa, sistema de monitoreo por medio de cámaras de seguridad, tanto interno, como externo.
RENTABILIDAD	Las utilidades de la empresa le han permitido sostenerse en el mercado, y su expansión; crecimiento, apertura de nuevo punto de ventas y adquisición de maquinaria necesaria para procesos de producción y atender necesidades de clientes a nivel nacional. Mejorando así su rentabilidad día a día.
FILOSOFÍA	Motivadora y acorde con el rol que se propone desempeñar en la conservación de la calidad de los productos fabricados por la empresa
INTERES POR SI MISMO	Su interés por sí mismo le ha permitido a la organización alcanzar desarrollos importantes y concretar estrategias de negocio.
EMPLEADOS	Expresan alto grado de responsabilidad, cohesión, disciplina, honestidad con la organización y sus labores.

Fuente: Elaboración grupo asesor.

8.1 Diseño de la Misión

Es importante para las organizaciones legalmente constituidas el compromiso de todo el personal humano para con esta, por tanto las empresas a través de los años y con los diferentes estudios han diseñado estrategias internas en la búsqueda de su óptimo funcionamiento. Por tal razón han creado estrategias como la definición de la misión, está centrada en la razón de ser de la empresa; porque razón está constituida y para qué, con qué fin. (Mencionado y definido anteriormente en el marco de referencia).

Las empresas diseñan y establecen esta con el fin de ser reconocidas y diferenciadas de las demás empresas, pero ante todo para que el principal activo de la organización (el recurso humano), se identifique con esta, lo adopte y se comprometan cada uno a colaborar con el desempeño y logro de esta.

Para el diseño como tal de la misión de la empresa procesadora de retal textil colchonería las Américas, teniendo una perspectiva amplia de esta, también apoyados en una de las entrevistas efectuadas al señor Rubén Darío Gómez Giraldo gerente y propietario, se le plantea una idea, se llega a un consenso con el aporte y aprobación del señor gerente para el total acuerdo sobre la definición de la nueva misión de la empresa.

Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de algodón industrial y sus derivados, orientada ofrecer productos de excelente calidad, respaldados por el excelente desempeño del capital humano para la satisfacción total de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

8.2 Diseño de Visión

El diseño de la visión y complemento de la misión en búsqueda de brindar un direccionamiento estratégico, le permitirá a la organización proponer y establecer retos importantes; metas de cara al futuro que enfrentará la empresa.

Esta se propuso manteniendo el punto de vista del señor gerente de acuerdo al venir actuando de la empresa, el posicionamiento y desempeño de la misma a lo largo de los años

Para el diseño de la visión se plantearon ideas sobre la construcción de esta, con el enfoque del señor gerente y propietario de cómo pretende que labore, se encuentre y sea reconocida su empresa en aproximadamente 5 años se define la siguiente visión de la empresa.

Visión

Para el año 2019 ser una empresa líder reconocida a nivel Regional por la producción de algodón industrial y sus derivados, identificada por la excelente calidad de nuestros productos.

8.3 Objetivos de la procesadora de retal textil colchonería las Américas.

8.3.1 Objetivo general. Ofrecer algodón industrial y sus derivados de calidad, en el tiempo requerido para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con un excelente servicio y atención a los mismos.

8.3.2 Objetivos específicos

- Implementar un modelo de mejoramiento administrativo.
- Explorar y aprovechar las nuevas oportunidades potenciales del mercado.
- Analizar periódicamente e innovar en el mejoramiento continuo de los procesos productivos.
- Comercializar colchones y retal industrial de alta calidad, con accesibilidad para nuestros clientes.
- Dar complemento al producto terminado de la empresa con la comercialización de juegos de alcoba completos de excelente calidad y diseño.
- Desarrollar los pasos necesarios para establecer y desarrollar un manejo adecuado e integral de residuos textiles.

8.4 Valores

“Estos permiten alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la compañía, por ello es importante promoverlos en el día a día.

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva en su caso y los empleados”¹⁹.

Estos valores hacen parte de la cultura y el comportamiento de la empresa, y han venido trascendiendo, siendo los que distinguen y direccionan el actuar de esta organización, por tal motivo deben ser parte de cada uno de los empleados y las

¹⁹corporativoshttp://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-

actividades que desempeñan adoptándolos en la medida que sea necesaria, ya que estos hacen parte de la naturaleza de la organización.

Los valores son la esencia de la empresa, representan las acciones de los empleados en las diferentes situaciones, le dan una identidad a la empresa dentro de la misma, y hacen parte de la constitución de esta.

El método de observación laboral permite al grupo asesor analizar los valores en los que se desenvuelve la empresa, dentro de los cuales se encuentran y definen: **el respeto, responsabilidad, honestidad, puntualidad, equidad, trabajo en equipo, orientación al cliente.**

La organización se desempeña manteniendo estos valores que no habían sido identificados con anterioridad, la importancia de estos se fundamenta en el fortalecer y transmitir a los empleados estos valores, que permite consolidar el actuar de la empresa y su funcionamiento productivo constante.

- **Puntualidad:** La compañía muestra la forma de coordinar y ordenar para efectivamente dar cumplimiento con las metas establecidas, y esta se refleja dentro de la empresa respetando tiempos, tanto al cliente interno como al externo.
- **Respeto:** Es fundamental, es un cimiento para el correcto funcionamiento de cualquier tipo de relación, el respeto por parte de la organización establece una estrecha y fiel dependencia entre empleado y empresa, además fomenta y mejora la comunicación entre compañeros.
- **Honestidad:** Dentro de la empresas e realizan todas las actividades de forma correcta y transparente para ofrecer óptimos productos y generar confianza en los clientes.

- **Responsabilidad:** Es constante el compromiso y participación de la empresa en el mejoramiento de la misma, va inmersa en cada integrante de la organización, cada empleado ya sabe desde donde y hasta donde llega su deber.
- **Equidad:** La empresa vela por el desarrollo de su recurso humano, brindando imparcialidad y justicia en el trato y los reconocimientos a sus esfuerzos.
- **Trabajo en equipo:** La empresa se caracteriza por ayudar a lograr el cumplimiento de los procesos, con el apoyo, ayuda y complemento de todas las personas que están realizando actividades con miras a un mismo fin.
- **Orientación al cliente:** La empresa es orientada a fortalecer las relaciones con sus clientes, entregándole siempre productos de alta calidad y brindando siempre un excelente servicio.

8.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

8.5.1 Política general. Trabajar con materias primas de calidad, contando con empleados de experiencia que mantienen alto nivel de desempeño en cada uno de los procesos productivos para brindarle al cliente final un producto de excelente calidad a un precio justo.

Principios generales en los cuales se basa la política

- Las materias primas se adquieren con proveedores reconocidos por ofrecer productos de óptima calidad.
- Los empleados deben ser personas con experiencia y tener conocimiento en el campo donde aspiran laborar.
- Los empleados deben pasar por el proceso de capacitación e inducción de personal.
- El producto terminado es de óptima calidad.
- La empresa se compromete a cumplir con las obligaciones establecidas con sus clientes.

8.5.2 Políticas de trabajo

- Los horarios de trabajo se manejan en turnos diurnos y nocturnos, con una intensidad de 8 horas al día en 6 días de la semana.
- La forma de trabajo se desarrollara de empleado asalariado, la empresa le paga al empleado por sus servicios prestados y tareas realizadas.
- El personal de planta tendrá derecho a 15 días laborables de vacaciones remuneradas por año.
- Los empleados vinculados por la empresa son personas mayores de 18 años de edad, con la experiencia requerida por la empresa y el nivel educativo preciso establecido para cada cargo.
- Los jefes de cada área son los responsables del cumplimiento de las metas puntualizadas por el gerente.

8.5.3 Políticas de vinculación

- Los jefes son los responsables de identificar los puestos vacantes y de realizar la solicitud del empleado.
- El anuncio de requerimiento de empleado por parte de la empresa se efectuara por medio de internet y de propaganda municipal.
- Se realizara una preselección de candidatos que cumplan con el perfil para los empleos ofertados, a través de filtros y estudio de hojas de vida.
- La selección del empleado se hará de acuerdo a su perfil, los resultados de la entrevista personal, las opiniones de las referencias personales y laborales y las pruebas definidas por la empresa, relacionadas con el puesto vacante.
- Se contratara el elegido por la empresa formalizando la relación por medio de un escrito manteniendo las normas de contratación legales vigentes.
- El nuevo integrante contratado por la empresa recibirá la inducción adecuada para que adquiera mayor conocimiento sobre la compañía, sus procesos y conocimiento de compañeros. También será capacitado sobre sus tareas a desempeñar en la empresa.

8.5.4 Políticas de compra

- Los proveedores de materia prima deben ser empresas reconocidas por la excelente calidad de sus productos y deben brindar garantía sobre este. Se estudiaran las diferentes cotizaciones realizadas y se elegirá la mejor opción en precio y calidad.
- Se debe realizar contratos de compra a futuro al por mayor con los proveedores seleccionados; estos deben ser grandes empresas legalmente constituidas.

- Las compras se deben realizar para fechas oportunas, establecidas por los requerimientos de los jefes de personal.
- Los precios de compra serán manejados de acuerdo a la ley de oferta y demanda.
- El administrador es el encargado de la selección y la compra
- El administrador es el responsable de la compra.

8.5.4 Políticas de venta

- Los precios al por mayor y al detalle serán basados de acuerdo a la ley de oferta y demanda, estos varían de acuerdo a la forma en que el cliente decida comprar y su forma de pago.
- La forma de pago será en efectivo o por medio de transacciones a la cuenta de la empresa. También se manejarán sistemas de créditos.
- Los productos que el cliente confirme quedaran como pedidos, si en tres (3) días hábiles no se formaliza compra, estos se venderán a otro cliente.
- El recibo de facturación formaliza el pedido, este debe estar cancelado mínimo en un 30%, para ejecutar el negocio.
- La fecha estimada de envío y entrega del pedido está basada en la disponibilidad del producto, tiempo de procesamiento y el tiempo del desplazamiento hasta el lugar de destino.
- La fecha de entrega del producto debe ser la establecida con el cliente. Si ocurre alguna eventualidad no presupuestada por la empresa para su entrega, el cliente será avisado.
- En cada promoción se indicará la vigencia de esta y las condiciones para la compra.
- Solo se aceptarán devoluciones por concepto de mercancía con defecto de fábrica, con un periodo inferior a 8 días de la entrega. Para ello el cliente

deberá presentar su factura de compra, y la nota de pago. La empresa se responsabiliza a cambiar la mercancía o efectuar la devolución del dinero.

8.6 Diseño de la estructura organizacional.

Para realizar la estructura de la organización, se hace necesario tener claro cada uno de los puestos de trabajo, conocer los procesos y bajo quien está al mando; es por ello que, partiendo de entrevistas realizadas y bajo el método de la observación se ha hecho una breve descripción del personal que integra la compañía y los procesos de esta.

8.6.1 Identificación de cargos. La empresa no es sólo capital y activos fijos. Para poder administrar ese capital y poder operar esos activos fijos, la empresa requiere de personal, y en la medida en que este sea el más adecuado, el más competente, la productividad de la empresa será mayor.

La fábrica de retal textil colchonería las Américas está conformada por un grupo humano distribuido de la siguiente forma:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Dirección
DENOMINACIÓN	Gerente
	SUPERIOR INMEDIATO: Ninguno
NIVEL: superior	SUBORDINA: Administrador –Jefe De Producción –jefe de recursos humanos- jefe de ventas
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Planeación estratégica, Organización y métodos, Coordinación ,Evaluación de resultados, Control

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Dirección
DENOMINACIÓN	Administrador
	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
NIVEL: superior	SUBORDINA: las áreas de ventas, producción y recurso humano
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Planeación estratégica, Organización y métodos ,Coordinación, Evaluación de resultados, Control

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Dirección
DENOMINACIÓN	Jefe de Ventas
	SUPERIOR INMEDIATO: Administrador
NIVEL: SUPERIOR	SUBORDINA: VENDEDORES
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Ventas
DENOMINACIÓN	vendedor
	SUPERIOR INMEDIATO : jefe de ventas
NIVEL:INTERMEDIO	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Dirección
DENOMINACIÓN	Jefe De Producción
	SUPERIOR INMEDIATO: Administrador
NIVEL: superior	SUBORDINA: Operarios
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Producción ,transformación de materia prima en todo el proceso productivo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Producción
DENOMINACIÓN	Descontaminador
	SUPERIOR INMEDIATO: jefe de producción
NIVEL: operativo	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Transformación de retal textil

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Producción
DENOMINACIÓN	Picador
	SUPERIOR INMEDIATO: jefe de producción
NIVEL: operativo	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Transformación de retal textil

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Producción
DENOMINACIÓN	Moledor
	SUPERIOR INMEDIATO: jefe de producción
NIVEL: operativo	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Transformación de retal textil

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Producción
DENOMINACIÓN	Prensador
	SUPERIOR INMEDIATO: jefe de producción
NIVEL: operativo	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Transformación de retal textil

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Producción
DENOMINACIÓN	Punteador
	SUPERIOR INMEDIATO: jefe de producción
NIVEL: operativo	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Producción del producto terminado

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: producción
DENOMINACIÓN	Artesano
	SUPERIOR INMEDIATO: jefe de producción
NIVEL: operativo	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Producción del producto terminado

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
 FABRICA DE COLCHONES LAS AMERICAS	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: Dirección
DENOMINACIÓN	Jefe DE R.H
	SUPERIOR INMEDIATO: Administrador
NIVEL: SUPERIOR	SUBORDINA: Ninguno
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE	Selección, reclutamiento, enganche

8.6.2 Diseño del organigrama organizacional. Teniendo en cuenta que las organizaciones son entidades complejas que para funcionar adecuadamente necesitan de un ordenamiento jerárquico que especifica la función que cada uno debe ejecutar, se hace necesario realizar una representación grafica en la cual queda plasmado todo el análisis y conceptualización que se ha realizado para lograr plantear una estructura.

El diseño de la estructura básica involucra decisiones centrales acerca de la forma en que será dividido el trabajo dentro de la organización y como será asignado entre posiciones, grupos, departamentos, divisiones y de qué manera se lograra la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos de la organización

El organigrama indica aspectos tales como líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y supervisión que ajustan las partes de dicha entidad organizacional.²⁰

Aspectos relevantes que se perciben en un organigrama:

- División del trabajo
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa

²⁰ ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, Edición 1. ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL. pág. 147

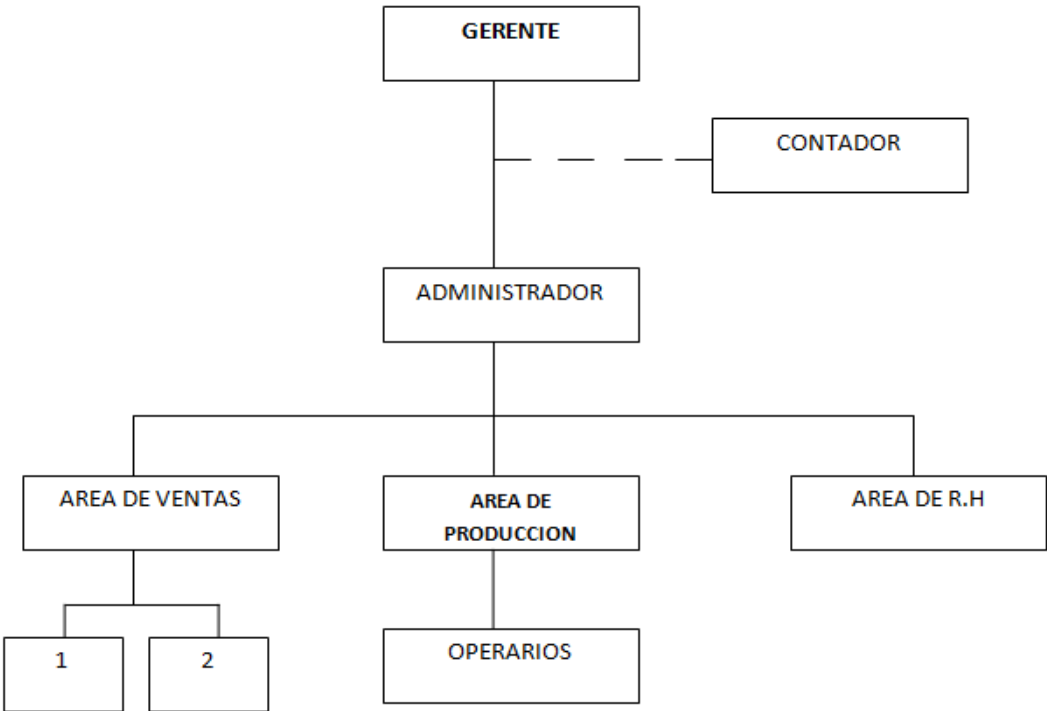
8.6.3 Propuesta del organigrama. Se propone un organigrama **funcional**, éste consiste en asignar sub-tareas a unidades o áreas compuestas por el personal de la empresa. Al conformar áreas funcionales se reúnen personas que tienen destrezas, entrenamiento y especialización similar.

Se propone funcional vertical porque se presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Es el diseño más utilizado para representar la estructura formal burocrática o tradicional.²¹

²¹ ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, Edición 1. ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL..pag 126-127

8.6.4 Ilustración gráfica.

Gráfico 4. Organigrama de la procesadora de retal textil



Fuente: Elaboración grupo asesor

CAPITULO 9.DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo	Estrategias	Responsables	Tiempo	Actividades
Identificar las variables internas y externas en el funcionamiento de la empresa.	Identificar los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto.	Administración.	4 semanas.	✓ Conformar el grupo de personas encargado del efectuar el análisis interno y externo ✓ Realizar un trabajo de campo para definir factores externos. ✓ Realizar investigación sobre los factores internos de la empresa. ✓ Analizar resultados de lo investigado ✓ Establecer planes de acción. ✓ Ejecutar planes de acción establecidos

Objetivo	Estrategias	Responsables	Tiempo	Actividades
Establecer la misión de la empresa	Identificación de variables empresariales relacionadas con la compañía.	Administración.	2 semanas	✓ Estudiar y analizar las diferentes variables de la empresa ✓ Realizar una matriz de evaluación para definir esta.
	Diseño de misión de la empresa.	Administración.	2 semanas	✓ Definir la razón de ser de la empresa ✓ Ser lo suficientemente específica ✓ Distinguir la organización de todas las demás.
	Establecimiento de la misión de la empresa	Administración.	2 semanas	✓ Consolidar la propuesta ✓ Socialización ante toda la empresa ✓ Difundir la publicación de esta en sitios estratégicos de la empresa
	Adopción de misión de la empresa.	Administración.	indefinido	✓ Realizar jornadas de sensibilización y conferencias

Objetivo	Estrategias	Responsables	Tiempo	Actividades
Establecer la visión de la empresa	Identificación de variables empresariales.	Administración.	2 semanas	✓ Estudiar y analizar las diferentes variables de la empresa ✓ Realizar una matriz de evaluación para definir esta.
	Diseño de visión de la empresa.	Administración.	2 semanas	✓ Definir lo que pretende a futuro la compañía ✓ Ser lo suficientemente específica ✓ Definir metas a futuro alcanzables con línea de tiempo establecida.
	Establecimiento de la visión de la empresa	Administración.	2 semanas	✓ Consolidar la propuesta ✓ Socialización ante toda la empresa ✓ Difundir la publicación de esta en sitios estratégicos de la empresa
	Adopción de la visión de la empresa.	Administración.	indefinido	✓ Realizar jornadas de sensibilización y conferencias

Objetivo	Estrategias	Responsables	Tiempo	Actividades
Diseñar los objetivos de la empresa	Identificar las necesidades de la empresa	Administración	3 semanas	✓ Analizar el entorno de la empresa
	Determinar los beneficios que obtendrá la organización	Administración	1 semana	✓ Medir el impacto de los objetivos a través de una serie de indicadores
	Definir los objetivos con límites de tiempo	Administración	1 semana	✓ Realizar reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos

Objetivo	Estrategias	Responsables	Tiempo	Actividades
Definir las políticas empresariales.	Implementar políticas de trabajo.	Administración	4 semanas	✓ Llevar control y seguimiento en la entrada y salida de los trabajadores. ✓ Realizar contratos de trabajo con las normas legales vigentes. ✓ Estudiar y analizar las diferentes variables
	Implementar Políticas de vinculación	Administración	2 semanas	✓ Realizar anuncios por medio de internet y medios de comunicación local para el reclutamiento ✓ Seleccionar de manera idónea que el perfil sea acorde a lo solicitado ✓ Realizar contratos de trabajo ✓ Presentación del empleado a la empresa y de la empresa a este

	Implementar Políticas de compras	Administración	3 semanas	✓ Estudiar la calidad de los productos de los proveedores ✓ Presupuestar las diferentes cotizaciones
	Implementar Políticas de ventas	Administración	3 semanas	✓ Hacer benchmarking ✓ Realizar encuestas de satisfacción a los clientes ✓ Realizar jornadas de Capacitación a vendedores ✓ Ejecutar playa de ventas

Objetivo	Estrategias	Responsables	Tiempo	Actividades
Diseñar el organigrama	Estudio de la estructura empresarial	Administración	3 semanas	✓ Realizar entrevistas a los superiores de la empresa ✓ Observar cada uno de los procesos de la empresa
	Identificación de los cargos	Administración	3 semanas	✓ Entrevistas personalizadas a los empleados ✓ Análisis de actividades y relaciones directas e indirectas

Partiendo de lo anterior se debe resaltar que para el correcto desempeño de la organización y para la debida implementación del plan estratégico, es importante que el gerente aproveche la adaptación al cambio y empiece a implementar poco a poco este nuevo modelo de dirección, es decir pase de la toma de decisiones basadas en lo empírico a manejar la organización cimentado en lo que el entorno cambiante le va arrojando, propuestas que se verán reflejadas en el desarrollo positivo de la organización, manejando la autoridad y las líneas de jerarquía de

manera tal que no se desenfoque el rumbo de la empresa y todo el personal vaya encaminado en el mismo objetivo, mediante una comunicación eficiente, por ello se hace necesario que el jefe tome medidas y empiece a enfocarse en la parte administrativa de la empresa, sin dejar de lado los rasgos del tradicional jefe clásico y su conocimiento sobre la empresa pero siendo capaz de adaptarse a las características actuales y futuras, que hoy día se enfoca en la tecnología y el entorno cambiante. Además tener en cuenta los derechos laborales de las personas y sus emociones como valores esenciales.

CAPITULO 10. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

10.1 Estrategia de producto

La estrategia apropiada para la comercialización de los productos es de penetración de mercados, esto debido a la poca organización a la hora de implementar tácticas orientadas a obtener una mayor participación en diferentes mercados, aprovechar que no existe empresa cercana que produzca su materia prima e innovar con diseños, gama de colores y entrar a atender otro segmento de mercado que está en bastante crecimiento como lo es el de las mascotas, especialmente los caninos y felinos.

10.2 Estrategias de distribución

La empresa maneja un canal de distribución directo llevado a cabo entre fabricante y consumidor tanto industrial como final.

Se recomienda mantener esta estrategia de distribución, ya que los ha llevado a ser una empresa sólida y reconocida por sus clientes. Es importante complementar esta estrategia con el ingreso en la nueva era digital, mediante la creación de un portal web, debido a que es un medio eficiente para la compra y venta de materia prima, producto final y reconocimiento de la empresa.

10.3 Estrategia de publicidad

En esta empresa el enfoque hacia la publicidad lo han dejado de lado, es por ello que la estrategia que se recomienda es la implementación de medios que motiven a la comunidad y permitan dar distinción a la compañía por medio de una página web, un grupo en redes sociales, propaganda local y regional, mediante medios

televisivos y radiales, donde se dé a conocer todo lo relacionado a la empresa y sus productos.

10.4 Estrategia de promoción de ventas

La ventas siempre son directas, interacción entre empresa y cliente. Entonces para crear fidelidad de los clientes se deben ejecutar actividades que se puedan realizar en la página web, y así promover una lista de prospectos, es decir crear bases de datos de posibles compradores, incentivar a las personas a la compra de productos mediante la activación de bonos de descuentos, aparte de esto hacer playas de ventas en diferentes municipios dando a conocer los productos ofrecidos por la compañía.

11. CONCLUSIONES

Con el reconocimiento de la organización se identificaron factores de cambio para el mejoramiento de la parte administrativa.

El análisis tanto interno como externo de la empresa brindó orientación y conocimiento del desempeño, del entorno y manejo administrativo de la empresa.

El conocimiento de las condiciones laborales permitió brindar recomendaciones para el mejor desempeño de los empleados y mayor productividad para la empresa.

La construcción de la misión y la visión, permitieron el reconocimiento de la empresa, identificar su actividad principal y establecer metas futuras.

El desarrollo de políticas empresariales permite un mejor desempeño laboral, en búsqueda de eficacia y eficiencia.

El planteamiento del organigrama de la empresa identifica la relación de los empleados y su posición en esta.

Con el desarrollo de este trabajo se pudo reconocer la importancia de nuestra formación profesional como futuros administradores.

12. RECOMENDACIONES

Para cualquier organización la estructura resulta ser la columna vertebral, de manera que se recomienda implementar y dar a conocer el organigrama a todos los colaboradores de la procesadora de retal textil colchonería las Américas, por su importancia para manejar el debido conducto.

Es importante reconocer al personal como herramienta vital y recurso estructural, así que debe implementar métodos de compensación que genere ambientes laborales saludables reflejados en la efectividad de las tareas y el crecimiento productivo.

Se recomienda seguir adecuadamente los procesos de selección para garantizar personal calificado y además poner en práctica cada una de las políticas aquí establecidas buscando calidad y responsabilidad en el trabajo.

Desarrollar e implementar las estrategias planteadas en el análisis DOFA para la empresa y llevar control y seguimiento periódico.

Diseñar la página web de la empresa procurando mejorar la comunicación con los clientes, y brindar un mayor conocimiento sobre esta a la comunidad en general, además de lograr la consecución de nuevos clientes.

Aprovechar las redes sociales, creando perfiles de la empresa en busca de promocionar sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto Edición 7. Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto Edición 8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

DIRECCIÓN Y GESTION DE EMPRESAS, TEMA 1 Competitividad y management estratégico. Pg 37.

DIRECCIÓN Y GESTION DE EMPRESAS, TEMA 2 organización y estructura estratégica pg. 55

FREEMAN, JAMES STONER, Edición 6. La Administración 1997.

J.M.ROSENBERG, Diccionario de administración y finanzas. Pg.312

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Edición 7. Madrid: Pearson Educación, 2006. P. 10

KOONTZ Harold, Weihrich Heinz Edición 12. Administración una perspectiva global 2003.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, UNA PERSPECTIVA PARA LOS EJECUTIVOS traducido de "Strategy Thinking And Executive Perspective" Editora María Fernanda Castillo

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE CAICEDONIA 2008-2011, aprobado por el ACUERDO N°011 DE MAYO 30 DE 2.008

ROBBINS, Stephen P. & Coulter Mary, Edición 10. Administración.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro, Edición 1. Análisis y Diseño Organizacional. P.
126-127-147-148

WEBGRAFÍA

<http://www.aredigital.gov.co/Residuos/Documents/Cartillas/colchones.pdf>

http://michael-porter.blogspot.com/2009/03/biografia-michael-e_09.html

http://www.caicedonia-valle.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x

<http://www.gerencie.com/el-recurso-humano-es-quizas-el-mejor-activo-de-la-empresa.html>

<http://www.ergonomos.es/ergonomia.php>

Definición de jerarquía - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/jerarquia/> #ixzz2vgJ0VkRB

corporativos http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa

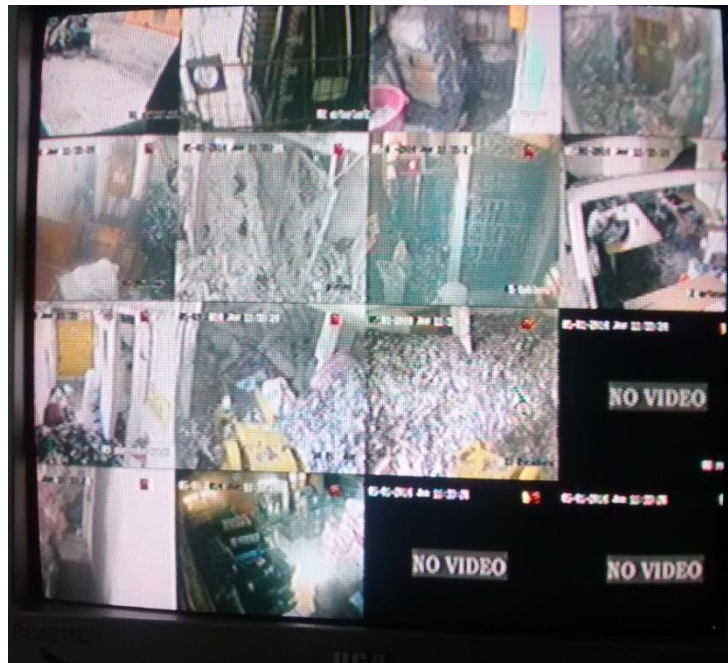
ANEXOS

Anexo 1. Fotos de la fábrica y bodega









Anexo 2. Certificado de cámara y comercio

**FORMULARIO DEL REGISTRO
ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES
ANEXO 1**

MATRÍCULA MERCANTIL O RENOVACIÓN DE ESTABLECIMIENTO
DE COMERCIO, SUCURSALES O AGENCIAS

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

- Diligencie a máquina o letra imprenta los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras.
- Autorizo el uso y divulgación de la información reportada en este formulario.
- En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada.
- En los términos del artículo 36 del Código de Comercio podrá solicitar información adicional.

CÓDIGO CÁMARA DE COMERCIO ☒ **FECHA DE DILIGENCIAMIENTO** DÍA 27 MES 08 AÑO 2013

ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO ☒ MATRÍCULA ☐ MATRÍCULA MERCANTIL No. 9660-2
SUCURSAL ☐ AGENCIA ☐ RENOVACIÓN ☒ AÑO QUE RENUEVA 2013

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO Colaborio Las Américas Parque Agrindustrial
DIRECCIÓN COMERCIAL Carretera # 12-40 ZONA POSTAL 7802 BARRIO 7802
MUNICIPIO Caradung DEPARTAMENTO Calle CÓDIGO DANE 7802
TELÉFONO 1 32177777 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3
CORREO ELECTRÓNICO FAX
DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL 12-40 ZONA POSTAL 7802 BARRIO 7802
MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN Caradung DEPARTAMENTO Calle CÓDIGO DANE 7802
CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN FAX

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO \$ 2'960'000
SUCURSAL O AGENCIA Datos en pesos sin Decimales

ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INDIQUE UNA CLASIFICACIÓN PRINCIPAL Y MÁXIMO TRES CLASIFICACIONES SECUNDARIAS, TOMADAS DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	OTRAS ACTIVIDADES
CIIU 1	CIIU 2	CIIU 3
<u>3720</u>	<u> </u>	<u> </u>

INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONOMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.

No. DE TRABAJADORES VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA 5

INFORMACIÓN SOBRE EL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

PROPIETARIO ÚNICO ☐ SOCIEDAD DE HECHO ☐ COPROPIETARIO ☐ EL LOCAL DONDE FUNCIONA EL ESTABLECIMIENTO ES: PROPIO ☐ AJENO ☐

PROPIETARIO (S)

SI EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO POSEE MAS PROPIETARIOS, ADJUNTE FOTOCOPIA DE ESTE FORMULARIO FIRMADO EN ORIGINAL

NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA) Ruben Doro Gomez

IDENTIFICACIÓN No. 9660-2 CC ☒ CE ☐ NIT ☐ PASAPORTE ☐ PAÍS No. MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO 9660-2 CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL Carretera # 12-40

MUNICIPIO Caradung DEPARTAMENTO Calle

TELÉFONO 1 32177777 TELÉFONO 2

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL 12-40 MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN Caradung DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN Calle

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR

TIPO DE IDENTIFICACIÓN C.C. ☐ C.E. ☐ T.I. ☐ PASAPORTE ☐ No. PAÍS

El suscrito declara **bajo la gravedad del juramento** que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.

FIRMA Ruben Doro Gomez

NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA)

IDENTIFICACIÓN No. CC ☐ CE ☐ NIT ☐ PASAPORTE ☐ PAÍS No. MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE

DIRECCIÓN

MUNICIPIO DEPARTAMENTO

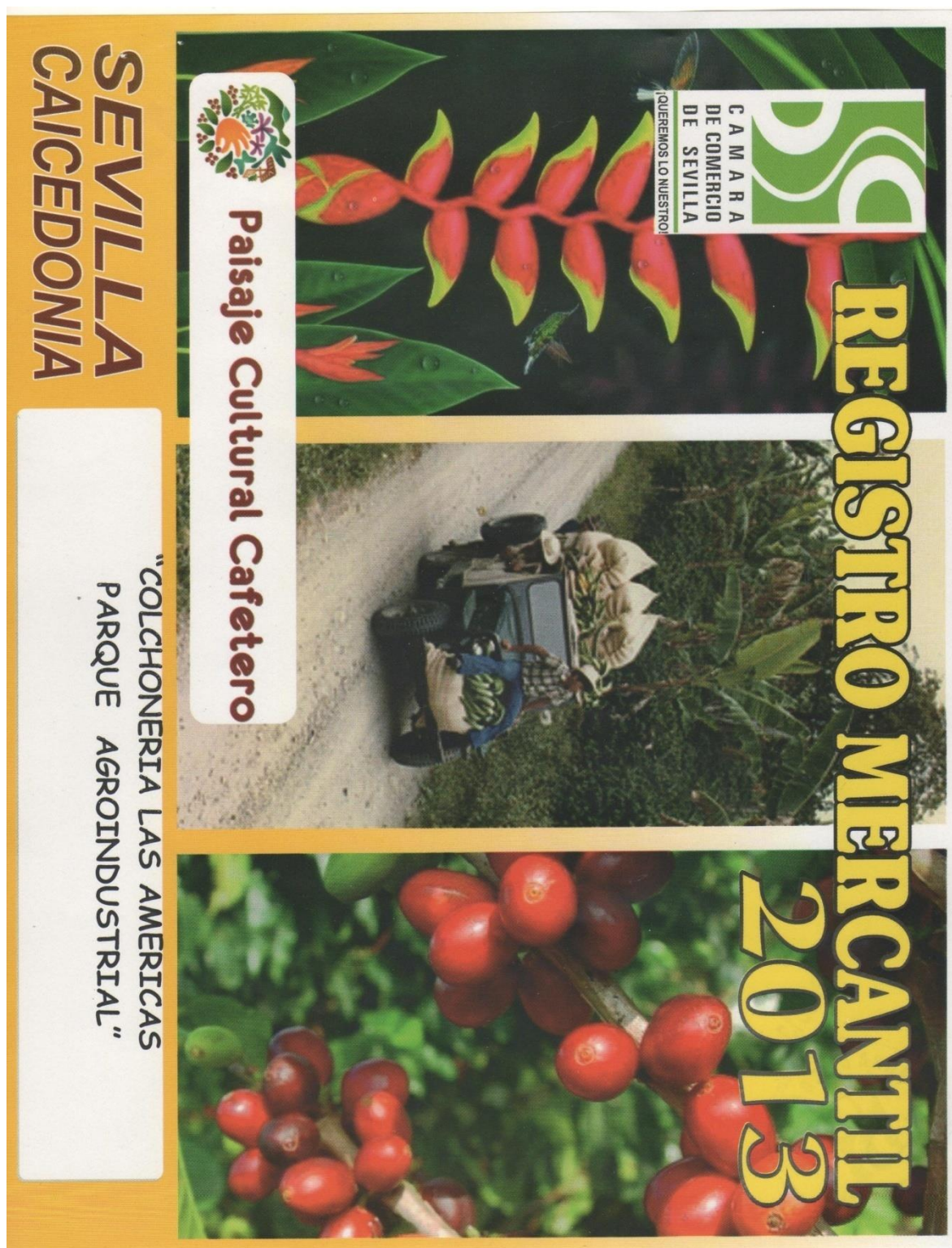
TELÉFONO 1 TELÉFONO 2

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR

IDENTIFICACIÓN No. CC ☐ CE ☐ NIT ☐ PASAPORTE ☐ PAÍS

El suscrito propietario o representante legal declara **bajo la gravedad de juramento** que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.

Anexo 3. Registro mercantil



Anexo 4. Carta de intención



Señores

Universidad Del Valle

Sede Caicedonia

En mi calidad de propietario de la empresa procesadora de retal textil colchonería las Américas me remito a ustedes para informarles que Luisa Fernanda Ceballos Gallego y Freddy Nelson Quiceno Varón, estudiantes de administración de empresas de esta institución, van a realizar su trabajo de grado en esta empresa; por esta razón se les brindará todo el apoyo necesario para culminar con éxito este trabajo y contarán con la disponibilidad de la información de la empresa y de sus empleados.

Atentamente,

RUBEN DARIO GOMEZ GIRALDO
GERENTE
COLCHONERIA LAS AMERICAS