



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 30 de junio de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

NATALIA SALAZAR BETANCOURT, con C.C. No. 36069916,

YINA ROCIO CABRERA ROJAS, con C.C. No. 65631491,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

titulado PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CONFECCIONES YISAN SPORT 2017 – 2020

presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
SALAZAR BETANCOURT	NATALIA
CABRERA ROJAS	YINA ROCIO

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ALVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: NEIVA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017

NÚMERO DE PÁGINAS: 109

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___ Láminas___
Litografías___ Mapas Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Ingles</u>	<u>Español</u>	<u>Ingles</u>
1. Planeación	Planning	6. Amenazas	Threats
2. Estrategia	Strategy	7. Debilidades	Weaknesses
3. Industria	Industry	8. Oportunidades	Opportunities
4. Mercado	Market	9. Fortalezas	Strengths
5. Entorno	Environment	10. Medición	Measurement

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Yisan Sport, pertenece a la industria textil y de confecciones, donde la competencia es muy fuerte, por lo cual debe conocer muy bien el medio en el que se mueve y como aprovechar cada oportunidad que le da el entorno. Por esto, se decidió realizar este proyecto, dado que su dinámico, pero no planificado crecimiento la ha hecho una empresa fuerte en el mercado de ropa deportiva, sin embargo, por la falta de planeación ha tenido que replantear su estrategia para permanecer en el mercado.

Para empezar, se realizó un análisis de los entornos que afectan a la Empresa, tanto externo como interno; donde se determinó cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las que dispone la empresa. Teniendo esta información y con ayuda de la Matriz DOFA tradicional y prospectiva, se identificó la posición estratégica de la empresa y se estableció como debía enfocar sus esfuerzos y seguir las estrategias. Después, se procede a realizar todo el lineamiento estratégico para encaminar su actividad durante los próximos cuatro años, donde se propusieron cambios a la misión, visión y valores. También se plantearon las estrategias, objetivos estratégicos y políticas que ayuden a controlar dichas estrategias.

Posteriormente, para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias, se planteó un plan de acción, donde se describen las actividades correspondientes a la realización del plan estratégico expuesto en este documento. Finalmente, se presentan, para la medición y control, los indicadores de gestión que ayudarán a la Empresa a cumplir con los objetivos y medir como se están cumpliendo.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Yisan Sport, belongs to the textile and clothing industry, where competition is very strong, so you must know very well the environment in which it moves and how to take advantage of every opportunity that it gives to. For this reason, it was decided to carry out this project, given that it's dynamic, but unplanned growth has made it a strong company in the sportswear market, however, due to the lack of planning, it has had to rethink its strategy to stay in it.

To begin with, an analysis of the environments that affect the company was carried out, both external and internal; where it was determined what are the opportunities, threats, strengths and weaknesses that the company has. Having this information and using the traditional and prospective DOFA matrix, the strategic position of the company was identified and established as it should focus their efforts and follow strategies.

Then, we proceed to make all the strategic guidelines to direct its activity during the next four years, where changes to the mission, vision and values were proposed. Strategies, strategic objectives and policies that help control these strategies were also proposed.

Subsequently, an action plan was presented in order to comply with the objectives and strategies, describing the activities corresponding to the realization of the strategic plan set out in this document. Finally, management indicators are presented, for the measurement and control that will help the company to achieve the goals and measure how they are being fulfilled.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
CONFECCIONES YISAN SPORTE 2017 - 2020**

AUTOR

**YINA ROCIO CABRERA ROJAS
NATALIA SALAZAR BETANCOURT**

DIRECTOR

P.h.D. ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

NEIVA, JUNIO DE 2017

RESUMEN

Yisan Sport, pertenece a la industria textil y de confecciones, donde la competencia es muy fuerte, por lo cual debe conocer muy bien el medio en el que se mueve y como aprovechar cada oportunidad que le da el entorno. Por esto, se decidió realizar este proyecto, dado que su dinámico, pero no planificado crecimiento la ha hecho una empresa fuerte en el mercado de ropa deportiva, sin embargo, por la falta de planeación ha tenido que replantear su estrategia para permanecer en el mercado.

Para empezar, se realizó un análisis de los entornos que afectan a la Empresa, tanto externo como interno; donde se determinó cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las que dispone la empresa. Teniendo esta información y con ayuda de la Matriz DOFA tradicional y prospectiva, se identificó la posición estratégica de la empresa y se estableció como debía enfocar sus esfuerzos y seguir las estrategias.

Después, se procede a realizar todo el lineamiento estratégico para encaminar su actividad durante los próximos cuatro años, donde se propusieron cambios a la misión, visión y valores. También se plantearon las estrategias, objetivos estratégicos y políticas que ayuden a controlar dichas estrategias.

Posteriormente, para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias, se planteó un plan de acción, donde se describen las actividades correspondientes a la realización del plan estratégico expuesto en este documento. Finalmente, se presentan, para la medición y control, los indicadores de gestión que ayudarán a la Empresa a cumplir con los objetivos y medir como se están cumpliendo.

Palabras claves: Planeación, estrategia, industria, mercado, entorno, amenazas, debilidades, oportunidades, fortalezas, medición.

ABSTRACT

Yisan Sport, belongs to the textile and clothing industry, where competition is very strong, so you must know very well the environment in which it moves and how to take advantage of every opportunity that it gives to. For this reason, it was decided to carry out this project, given that it's dynamic, but unplanned growth has made it a strong company in the sportswear market, however, due to the lack of planning, it has had to rethink its strategy to stay in it.

To begin with, an analysis of the environments that affect the company was carried out, both external and internal; where it was determined what are the opportunities, threats, strengths and weaknesses that the company has. Having this information and using the traditional and prospective DOFA matrix, the strategic position of the company was identified and established as it should focus their efforts and follow strategies.

Then, we proceed to make all the strategic guidelines to direct its activity during the next four years, where changes to the mission, vision and values were proposed. Strategies, strategic objectives and policies that help control these strategies were also proposed.

Subsequently, an action plan was presented in order to comply with the objectives and strategies, describing the activities corresponding to the realization of the strategic plan set out in this document. Finally, management indicators are presented, for the measurement and control that will help the company to achieve the goals and measure how they are being fulfilled.

Key words: Planning, strategy, industry, market, environment, threats, weaknesses, opportunities, strengths, Measurement, control, objectives, activities.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	11
2. ANTECEDENTES	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3.1 Descripción del problema	15
3.2 Formulación del problema	15
4. OBJETIVOS	17
4.1 Objetivo general	17
4.2 Objetivos específicos	17
5. JUSTIFICACIÓN	19
6. MARCO TEÓRICO.....	21
6.1 Diagnostico estratégico	21
6.2 Direccionamiento estratégico.....	21
7. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA YISAN SPORT	25
8. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS GENERALES O MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA YISAN SPORT	27
8.1 Sector económico	28
8.1.1 Contexto nacional.....	28
8.1.2 Contexto regional.....	31
8.2 Sector político	33
8.3 Sector cultural	33
8.4 Sector ambiental.....	35
8.5 Sector tecnológico	38
8.6 Sector demográfico	40
8.7 Sector legal.....	42
8.8 Sector geográfico	44
8.9 Sector social	45
8.9.1 Desempleo.....	45

8.9.2 Seguridad.....	47
8.9.3. Educación.....	47
9. ANÁLISIS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DEPORTIVA.....	50
9.1 Perspectivas y tendencias del sector	52
9.2 Fuerzas competitivas del sector.	52
9.2.1 La amenaza de entrada de competidores.....	53
9.2.2 La amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	54
9.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	54
9.2.4 Poder de negociación de los compradores.....	55
9.2.5 La rivalidad entre los competidores existentes.....	55
9.3 Análisis de la competencia.....	56
9.3.1 Descripción de la competencia.....	56
9.4 Matriz del perfil competitivo	58
10. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	62
10. 1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	62
11. ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA YISAN SPORT	67
11.1 Análisis recursos y capacidades de la empresa de confecciones Yisan Sport	67
11.1.1 Diagnóstico interno.	67
11.2 Matiz de evaluación de factores internos (MEFI).....	73
12. ANÁLISIS DOFA	77
12.1 Matriz de análisis integrado “DOFA tradicional”	78
12.2 Matriz de análisis integrado “DOFA prospectiva”	80
13. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	85
13.1 Misión	85
13.2 Visión	86
13.3 Valores	86
13.4 Políticas generales Yisan Sport.....	87
13.4.1 Política de calidad.	87
13.4.3 Política de responsabilidad social.....	88
13.4.4 Política de recursos administrativos.	88

13.4.7 Política jurídica.....	89
13.4.8 Política del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).....	89
13.5 Estrategias	89
13.5.1 Estrategias en la base de la pirámide.....	90
14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	93
14.1 Área de producción	93
15. BALANCED SCORE CARD.....	98
15.1 Mapa estratégico Yisan Sport 2017 – 2020	99
15.2 Matriz tablero de mando y matriz semáforo	100
16. CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura PIB por sectores	31
Figura 2. Indicadores demográficos Huila 2005-2020	41
Figura 3. Evolución de la población del departamento del Huila (2015-2020).....	41
Figura 4. Croquis departamento del Huila.....	44
Figura 5. Tasa de desempleo total nacional	46
Figura 6. Ubicación prospectiva – FODA – modelo CEM.....	80
Figura 7. Factores claves para la estrategia	83
Figura 8. Logo Yisan Sport.....	85
Figura 9. Valores corporativos.....	86
Figura 10. Organigrama YISAN SPORT	93
Figura 11. Diagrama de recorrido	94
Figura 12. Diagrama de proceso productivo.....	95
Figura 13. Balanced Scorecard	98
Figura 14. Registro fotográfico.....	108

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de factores claves de éxito o perfil competitivo (MAFE).....	59
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	63
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	74
Tabla 4. DOFA Tradicional	78
Tabla 5. Diagrama de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (situación estratégica)81	
Tabla 6. Factores claves para la estrategia.....	82
Tabla 7. Datos de la empresa	85
Tabla 8. Mapa estratégico	99
Tabla 9. Matriz tablero de mando	100

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Los conceptos de planeación y estrategia van ligados y pretenden desarrollar un análisis de posibles oportunidades y amenazas que pueden tener las empresas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que ayuden a diseñar formas de lograr los objetivos y metas deseados, llevando a cabo una dirección estratégica efectiva que aporte al proceso de planeación.

La dirección estratégica viene de finales de la década de los 50, cuando las empresas vieron la necesidad de crear un método para proyectar la manera de realizar sus negocios en el futuro. Para la empresa Yisan Sport, es importante contar con una planeación que ayude a definir la visión, a partir de un análisis de sus entornos, contando con la participación de todas las personas que hacen parte de la organización; y encontrar la mejor manera de llegar a la meta planteada.

La empresa Yisan Sport comprende que estar preparada es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa. Brindando siempre el mejor servicio y calidad en sus productos, y volverse más competitiva en el mercado.

Este trabajo pretende mejorar y flexibilizar los procesos internos de la empresa, buscando desarrollar estrategias que contribuyan a la toma de decisiones correctamente en un largo plazo. Planteando un modelo de planeación estratégica, que incluya diferentes estrategias para llegar a los objetivos planteados por la organización.

En la realización de este trabajo, los principales inconvenientes encontrados, que pueden surgir a la hora de ponerlo en marcha, son la resistencia al cambio y la aceptación de algunas propuestas hechas en este proyecto, por parte de los empleados, pues, para lograr las estrategias propuestas hay que realizar cambios dentro de los procesos de la empresa, que para algunos empleados son de difícil aceptación.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

La empresa Yisan Sport actualmente se encuentra en un proceso de organización interna para un mejor desempeño en cada una de sus áreas, buscando avances, cambios, mejoramiento y altos niveles de desempeño y productividad. A pesar de llevar tiempo en el mercado la empresa Yisan Sport aún no cuenta con un proyecto de planeación estratégica como el que se pretende realizar con la elaboración de este trabajo de grado.

En el tiempo de actividad de la empresa Yisan Sport no se ha logrado realizar ningún tipo de investigación de los entornos, con los cuales se puedan tomar decisiones que permitan impactar positivamente a la empresa, se han planteado una serie de objetivos y metas, pero sin ninguna base ni estudio que ayude a que estos sean alcanzables.

Es por esto que se toma la decisión de realizar un estudio detallado que permita el diseño de un plan de direccionamiento estratégico que ayude a la empresa a ser más competitiva frente a las demás; dicho estudio se hará con el objetivo de realizar un análisis y un diagnóstico tanto interno como externo y el desarrollo y evaluación de estrategias o alternativas.

CAPITULO 3

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Descripción del problema

La empresa Yisan Sport dedicada a la confección y comercialización de ropa deportiva para hombre caballeros y niños y dotaciones industriales la cual lleva doce años en el mercado ha logrado un gran crecimiento y expansión en los últimos 4 años.

El comportamiento de la venta de la empresa ha obedecido a un crecimiento rápido en el mercado dado a los cambios sociales que se han venido dando y como las personas sienten un deseo de siempre verse bien. Pero esto no es el resultado de una planeación formalmente estructurada ni a un estudio de los entornos de la empresa.

Aunque la empresa ha evolucionado satisfactoriamente en el mercado; la falta de organización, y el desconocimiento de lo que pasa en su exterior puede traer grandes consecuencias a la empresa como pérdida de participación en el mercado, menos oportunidad de entrar a otros mercados, poca competitividad en el sector y posibilidad de ser opacado por la competencia.

Es de aquí donde nace la importancia de realizar un plan de direccionamiento estratégico que permita analizar cada uno de los entornos que permita establecer su misión, visión, objetivos y dirigir la empresa hacia una meta alcanzable, diseñar estrategias que logren direccionar el desarrollo y crecimiento de la empresa, de modo que permita la organización de los procesos productivo y administrativos de manera que ayuden al logro de los objetivos establecidos.

3.2 Formulación del problema

Teniendo en cuenta que la dinámica de las empresas del sector textil ha aumentado significativamente y día tras día se generan más empleos cabe formular la siguiente pregunta ¿cómo la empresa Yisan Sport puede ser más competitiva en el mercado y enfrentar su competencia a partir de la implementación de un plan de direccionamiento estratégico?

CAPITULO 4

OBJETIVOS

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa de confecciones Yisan Sport con el fin de hacerla más competitiva y fuerte en el mercado.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar el análisis estratégico del sector de las confecciones en la ciudad de Neiva.
- Realizar un análisis estratégico de los recursos y capacidades de la empresa Yisan Sport.
- Redefinir la misión, la visión, los valores y las políticas de la empresa Yisan Sport.
- Realizar un análisis de cada uno de los entornos que intervienen en la empresa Yisan Sport.
- Formular un plan de direccionamiento estratégico que permita analizar las diferentes variables que inciden en la formulación adecuada del mismo.
- Plantear estrategias de acuerdo a lo analizado en cada uno de los entornos que intervienen en la empresa Yisan Sport
- Diseñar mecanismos que permitan generar indicadores de control y diseñar el Balanced Scorecard para la empresa Yisan Sport.
- Formular una metodología clara y sencilla para la formulación ejecución y seguimiento de la planeación estratégica.

CAPITULO 5

JUSTIFICACIÓN

5. JUSTIFICACIÓN

El plan de direccionamiento estratégico es una herramienta de tipo gerencial que permite a las organizaciones identificar grupos focales de desarrollo empresarial y ayuda en la planeación de los resultados que se desean alcanzar, contribuyendo a que cada día sea más proactivo frente al futuro organizacional. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

La planeación en las empresas fija el curso concreto de las acciones que han de seguirse, al establecer los principios que habrán de orientarlas, la secuencia de operaciones para realizarlas y la determinación de tiempo y recursos necesarios para su ejecución.

El plan de direccionamiento estratégico es un ejercicio político, técnico y ético que busca el mejoramiento continuo y el desarrollo empresarial y a través de ella cada unidad operativa programa y ejecuta sus actividades orientando el desempeño de los procesos al logro de los objetivos y las metas organizacionales.

CAPITULO 6

MARCO TEÓRICO

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Diagnostico estratégico

Para llevar a cabo el diseño del Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Yisan Sport, se empezará por realizar primero que todo un diagnostico estratégico que servirá como marco de referencia para llevar a cabo el análisis situacional de la compañía tanto internamente como externamente o frente al entorno que la rodea, con el fin de dar respuesta a las preguntas donde estábamos y donde estamos hoy?; para llevar a cabo este análisis es necesario realizar el estudio de cada uno de los nueve sectores que conforman el entorno de la empresa entre los cuales se encuentran: los sectores económico, político, cultural, ambiental, tecnológico, demográfico, legal, geográfico y social. Y adicional a ello llevar a cabo un análisis que permita analizar el sector de la actividad económica con el objetivo de identificar aquellas amenazas y oportunidades que luego servirán como insumo para la realización del análisis DOFA y de igual forma a partir del análisis interno de la empresa identificar las fortalezas y debilidades para que también sirvan como insumo para el análisis DOFA.

Dicho análisis permitirá a la empresa definir una serie de estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

6.2 Direccionamiento estratégico

A partir del análisis DOFA se procede a enfocar la empresa hacia un concepto de direccionamiento estratégico el cual está conformado por un conjunto de acciones que orientan a la empresa hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo.

Para llevar a cabo su formulación es necesario realizar un análisis de la realidad de la empresa frente a donde la misma desea llegar; es por ello que es en este espacio donde se trabajara por contemplar los conceptos de misión, visión, valores y políticas empresariales las cuales integran el concepto de direccionamiento estratégico.

El desarrollo del direccionamiento estratégico permitirá:

- Definir la misión real de la empresa, la visión y valores y políticas generales.
- Establecer las opciones estratégicas y las posibles acciones que permitan su ejecución.
- Formular la estrategia acorde a las necesidades de la empresa.
- Integrar y ejecutar las estrategias dentro de los planes de acción que se han planteado
- Desarrollar y realizar un control de gestión verdadero.

De igual modo a partir de lo definido a través del direccionamiento estratégico se dará paso al diseño de un mapa estratégico que permita a la empresa describir e ilustrar, el lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia.

De este modo, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medio para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la estrategia. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas.

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- **Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

- **Perspectiva interna:** ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectiva del aprendizaje:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

CAPITULO 7

IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA YISAN SPORT

7. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA YISAN SPORT

La empresa colombiana Yisan Sport, es creada en el año 2005 por el señor Santiago López y su señora esposa, empezó sus operaciones como una microempresa, con dos operarias; que repentinamente por un incremento en sus ventas, se vio forzada a expandir su capacidad de una manera no planificada, que hizo que enfrentara problemas de liquidez y financiación. Hoy en día cuenta con 20 empleados, de los cuales 80% son operarios.

En la actualidad la empresa Yisan Sport toma con fuerza el mercado de la ropa deportiva para damas, caballeros y niños, uniformes colegiales y deportivos y dotaciones empresariales y gracias a él trabajo arduo se ha logrado posicionar como una empresa que manejo altos estándares de calidad y variedad en diseños. Hoy en día la empresa ha crecido considerablemente logrando un reconocimiento significativo de la marca y la obtención de excelentes clientes.

Ahora, los grandes retos de la empresa son la búsqueda del liderato en el mercado de las confecciones de ropa deportiva para damas, caballeros y niños, uniformes colegiales y deportivos y dotaciones empresariales, a través de propuestas diferentes y dando la mayor cantidad de alternativas de productos para sus clientes, el mejoramiento continuo de la empresa en la búsqueda de superar los estándares de calidad y de producción, y conservar la más amable atención y asesoría en el uso de cada uno de los productos.

A pesar de que la empresa no cuenta con su estructura organizacional bien definida, se evidencia que está dividida en 7 áreas que son: Contabilidad, Administración, Producción, Mercadeo y Ventas, Bordados – estampados, control de calidad y terminados (pulido y empaque).

El proceso de confección de los productos de Yisan Sport inicia por el área de corte, donde se cortan las telas que llegan de acuerdo a los moldes de cada referencia; después pasa al área de bordados – estampados de acuerdo a la referencia que se haya cortado, luego pasa a los talleres de confección (talleres que trabajan en modalidad de destajo), donde primero se lleva a cabo una verificación de cada pieza del corte, luego se pasan a las máquinas, y luego pasa a control de calidad; posteriormente, pasan al área de pulido y empaque, donde se le quitan las hebras o excesos de hilos, se le las etiquetas y/o sticker), luego pasa a ser empacada; por último, pasa a ser almacenada en la bodega principal y desde ahí se despachan para los diferentes puntos de ventas.

CAPITULO 8

ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS GENERALES O MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA YISAN SPORT

8. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS GENERALES O MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA YISAN SPORT

A continuación, se enumeran una serie de factores que afectan positiva y negativamente el entorno externo de la empresa Yisan Sport, para los cuales la empresa no tiene control directo sobre ellos y se conforman por los siguientes sectores:

- Sector económico
- Sector político
- Sector cultural
- Sector ambiental
- Sector tecnológico
- Sector demográfico
- Sector legal
- Sector geográfico
- Sector social

El análisis de cada uno de estos sectores permite a la empresa conocer las amenazas y oportunidades con las que se puede enfrentar y de acuerdo al resultado obtenido lograr tener conocimiento e ideas claras de la situación real de la empresa, la capacidad de tomar decisiones donde se logre un aprovechamiento de las oportunidades y lograr minimizar las amenazas.

La empresa Yisan Sport como una empresa dedicada a la confección, debe tener en cuenta cada una de las variables que la rodean, de modo que se logre un efecto positivo en las decisiones tomadas de aquí en adelante, al igual que en las futuras actividades a realizar, para la empresa es de vital importancia tener pleno conocimiento de estos factores, saber cómo se comportan hoy en día y como la puede afectar en decisiones futuras al igual que a cada uno de sus procesos.

De acuerdo a lo identificado a lo largo del análisis de los factores relevantes para el sector textil y de confecciones, se identificarán las características que pueden llegar a convertirse tanto en oportunidades como en amenazas para la empresa. De modo que le permita a la misma diseñar una serie de estrategias para lograr el mayor aprovechamiento de las oportunidades y contrarrestar al máximo las consideradas amenazas. De igual forma se pretende analizar las tendencias del mercado en el sector textil y de confecciones, y profundizar en el comportamiento que tiene el mercado objetivo definido por la empresa, con el objetivo de tener información que permita conocer los perfiles de los clientes potenciales, cuáles son sus gustos, hábitos, cultura entre otros.

8.1 Sector económico

Para llevar a cabo el análisis del entorno económico se tendrán en cuenta dos aspectos; uno el contexto económico a nivel nacional y el otro el contexto económico a nivel regional de modo que se pueda obtener una información detallada del ambiente económico por el que se está pasando actualmente y las proyecciones para el futuro.

8.1.1 Contexto nacional.

La economía colombiana se ha visto afectada por distintas variables que han impactado directamente el bolsillo de todos los ciudadanos, algunas en mayor medida que otras. El panorama visualizado a principios del 2016 no resultaba ser el más alentador: la inflación, el dólar y las tasas de interés continuaban en aumento, el peso colombiano se devaluaba.

Por otro lado, la crisis del sector petrolero demostró que Colombia es un país minero-dependiente, pues los ingresos que dejó de percibir el Estado por rentas petroleras cayeron en más de 20 billones. Esto obligó al Gobierno a recortar su gasto público en 6 billones, pero aún hay un déficit que se espera sea cubierto a través de la reforma tributaria. Con ésta, se buscaría conseguir recaudo adicional mediante impuestos indirectos como el de consumo, el de combustibles, el IVA y el 4 x 1.000, para evitar perder el grado de inversión.

La reforma tributaria y el análisis de la actual economía colombiana, transmiten mensajes muy claros a los colombianos: hay que ahorrar, no es el momento de endeudarse, es hora de asumir las finanzas personales de manera ordenada y se debe cuidar el dinero.¹

El año 2017 que acaba de iniciar promete no ser fácil en muchos frentes, pues a las nuevas realidades que deberá asumir Colombia, se suma un entorno internacional con grandes focos de incertidumbre que tienen impacto local. Además, por estos días el ambiente está enrarecido, pues pasadas las fiestas los consumidores amanecieron en el 2017 con mayores impuestos y la tradicional ola anual de aumentos de precios y tarifas basados principalmente en el incremento del salario mínimo (7%) y la inflación del año anterior (5,75%).²

¹ <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-situacion-economica-colombia-496149>

² <http://www.portafolio.co/economia-colombiana-mejoraria-para-2017-502643>

No obstante, esto no puede desdibujar la expectativa de que la economía del país seguramente la va a pasar mejor que en el 2016, a menos que los vientos que provienen del exterior limiten la recuperación. De otro lado si se ponen los temas locales en una balanza, por lo pronto la inclinación se da hacia los factores positivos. En términos generales, los analistas coinciden en que el crecimiento del PIB del 2017 será mayor al del año anterior, con todo y que las opiniones están divididas. Un sondeo realizado por Bloomberg durante la última semana de diciembre, revela que, en promedio, los expertos prevén una expansión económica de 2,4% (frente a 1,9% proyectado para 2016). Aquí, la proyección más optimista es de 3,5%, mientras que la menos alentadora no llega a 1%. En tanto, la expectativa del Gobierno ronda el 3%.

La recuperación se sustentaría en varios sectores de la producción. Por ejemplo, la actividad constructora sale nuevamente al ruedo, tanto en obras civiles como en edificaciones. Por un lado, se espera que, logrados los cierres financieros de algunas vías 4G, este sea el año en que empiecen las ejecuciones. Al tiempo, se mantendrán activas las iniciativas gubernamentales en materia de vivienda.

De igual forma, se espera que en el 2017 llegue una mejora sostenida en las exportaciones colombianas, lo cual elevará los ingresos del país y por ende habrá una reducción en el déficit de la cuenta corriente, una de las principales vulnerabilidades de la economía en los dos últimos años.

A su vez, se espera que los hidrocarburos y la minería vuelvan a sumarle al PIB, pues hay expectativas de que los precios de las materias primas estén más altos que el año pasado, y que aumenten las inversiones.

Y aunque no es una buena noticia que la inflación haya completado tres años por fuera de la meta del Banco de la República (2 a 4%), por ahora las condiciones están dadas para que el índice de precios siga moderándose y vuelva a ese rango. Aunque en una coyuntura difícil el sector financiero lideró el desempeño económico, la realidad es que en los últimos seis meses el crédito se ha enfriado de manera considerable.

La expectativa es que esta situación se mantenga al menos en la primera mitad de este año, y más aún porque la disminución de la tasa de interés del Banco de la República (que hoy está en 7,5%) no se dará de manera acelerada y su impacto en los préstamos de personas y empresas toma tiempo. En cuanto a la industria, los empresarios dan señales de optimismo, pues prevén una mejora en sus ventas y seguir beneficiándose de la tasa de cambio.

No obstante, analistas han advertido que este año se disipará el efecto positivo que tuvo en el 2016 la entrada en operaciones de la refinería de Cartagena, lo cual afectará los números del sector.

Capítulo aparte merece la aplicación de la reforma tributaria, por el sabor agridulce que ha dejado el nuevo esquema de impuestos. Si bien el Gobierno logró resolver las necesidades fiscales urgentes y “podrá cumplir con sus objetivos fiscales en los próximos tres años”.

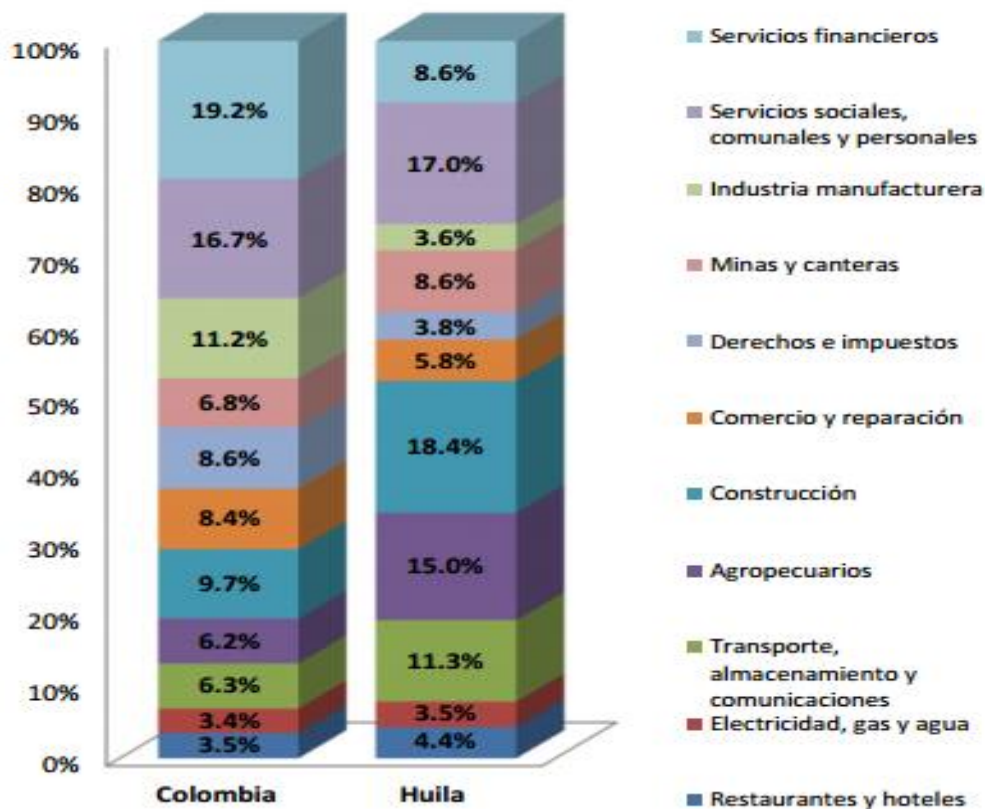
Las familias tendrán que adaptarse al alza en el IVA al 19% y los mayores impuestos a gasolina y tabaco, entre otros, lo cual siembra preocupaciones sobre el consumo. Y si bien la reforma zanjó una de las fuentes de incertidumbre que tuvieron las empresas en el 2016, la Andi advirtió que el ajuste no es estructural, y que en la práctica no se logró una disminución en el impuesto de renta para las firmas. El frente externo le pone el ritmo a los mercados. Aunque la volatilidad es la constante para los mercados financieros, la realidad es que este año se suman más elementos que seguramente elevarán la agitación.

El inicio de la era de Donald Trump en la presidencia de Estados Unidos, las elecciones en varios países europeos y otros temas geopolíticos, se sumará a temas como las medidas de los productores de petróleo, el comportamiento de las tasas de interés y el avance de la economía global.

Todos esos elementos tendrán una influencia mayor que los temas locales en el comportamiento de los activos. Para el dólar, los analistas están esperando que la divisa se mantenga alrededor de los 3.000 pesos, pero los movimientos continuarán siendo bruscos.

En cuanto a las acciones, prevén otro año de valorizaciones, pero nuevamente la recomendación es ser selectivos, pues las oportunidades se abrirán en varios sectores dependiendo de la coyuntura. Y para la deuda pública, las condiciones del país dan para un buen año, aunque la fiesta podría aguarse con un cambio negativo en la calificación.³

³ <http://www.portafolio.co/economia-colombiana-mejoraria-para-2017-502643>

Figura 1. Estructura PIB por sectores

* Precios corrientes

Fuente. DANE cuentas departamentales

8.1.2 Contexto regional.

El 2016 para el Huila fue un buen año económicamente hablando. A pesar de la coyuntura mundial, donde las sensaciones fueron de estancamiento, el Departamento presentó un crecimiento en su economía del 2%, sin embargo, si comparamos con el crecimiento del periodo anterior, este presenta síntomas de desaceleración, pues en 2015 el PIB creció a una tasa del 9%. Este fenómeno se vio influenciado por la baja en los precios del petróleo, ya que esta además de disminuir el ingreso de divisas a la economía nacional y regional, implicó un incremento substancial en la Tasa Representativa de Mercado, TRM.

Durante 2016, el PIB del departamental del Huila se vio compuesto en un por la Construcción (19%), Servicios (18%), Agroindustria (15%), Transporte y Comunicaciones (12%), Comercio (10%), Explotación de Minas y Canteras (9%), Finanzas y Seguros (9%), Manufactura (4%) y Electricidad, Agua y Gas (9%). Donde los principales impulsores de la economía durante este periodo fueron el sector Agroindustria y el sector de Servicios. En cuanto a la Balanza Comercial del Departamento, presentó una reducción en 2016 del 30% con respecto a 2015, pasando de \$499.5 millones a \$349.1 millones de Dólares FOB. Igual tasa de reducción presentaron las exportaciones netas (-30%) pasando de \$521.6 a \$364.7 millones de Dólares FOB. Estados Unidos se ubicó como el principal destino de los productos del Huila con un total del 46% de las exportaciones (Valor FOB) del Departamento.

Para 2016, la inversión pública departamental se ubicó en el orden de los \$502.5 mil millones y las regalías del Departamento rondaron los \$300 mil millones de pesos. Para el municipio la cifra de gasto público estuvo en \$277.3 mil millones. En cuanto a la inversión 2 privada, se tuvo que los aumentos de capital estuvieron por el orden de los \$101mil millones de pesos, 123% más que en 2015%, Sin embargo, la inversión neta, la cual tiene en cuenta tanto la entrada como la salida de capital, se redujo en un 14% con respecto a 2015.

En 2016 la Tasa de Desempleo del municipio de Neiva, capital del Huila, se ubicó en el orden del 11%, sin presentar cambios con respecto a 2015. En materia de seguridad el Departamento redujo en 2pp la tasa de homicidio, pasando en 2016 a un 19%; mientras la tasa de secuestro se ubicó en 0%. Según Camacol, la vivienda creció al orden del 7% aproximadamente; además, el Departamento presentó una cobertura casi total en materia de servicios públicos, Alcantarillado y red eléctrica del 98% y gas domiciliario del 99%.

En materia de competitividad, para 2016 el Huila subió un ranking en la clasificación del IDC, ubicándose en el puesto 15, sin embargo, se redujo la calificación ponderada del mismo. Ya para finalizar, la producción de algunos de los bienes estratégicos del Huila presentó mejorías con respecto a 2015. En café, la productividad aumento al orden de 1 Ton/ha, y significo el 86% del total de las exportaciones del Departamento (valores FOB), donde el principal destino fue U.S.A. En Cacao, la producción incremento en un 10%, y significo el 2% en valores FOB del total de las exportaciones, donde el principal destino fue Bélgica; por último, la piscicultura incremento en 4% las toneladas producidas con respecto a 2015 y significo el 6.3% del total de la entrada de divisas al Departamento.

8.2 Sector político

El Huila está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991. El departamento está encabezado por un gobernador, jefe de gobierno y encargado de la administración autónoma de los recursos otorgados por el Estado. Tienen autonomía en el manejo a los asuntos relacionados con su jurisdicción y funcionan como entes de coordinación entre la nación y los municipios. Actualmente Carlos Julio González Villa fue designado en este cargo por el periodo 2016-2019.

La Asamblea Departamental del Huila es la corporación de elección popular que ejerce el control político sobre los actos de los gobernadores, secretarios de despacho, gerentes y directores de institutos descentralizados. Está integrada por 12 diputados elegidos para 4 años, y sus sesiones se realizan durante tres períodos bimensuales cada año. Este ente emite ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial.

Está representado por el Tribunal Superior de Neiva. De acuerdo a recientes reformas constitucionales, dos o más departamentos pueden asociarse en regiones administrativas y de planificación.⁴

8.3 Sector cultural

Es importante conocer como es y cómo ha cambiado la cultura colombiana, y esto como puede ser una ventaja o desventaja para la empresa y de acuerdo a los productos que vende, como puede acomodarse a la cultura de las personas y que puede hacer para volverse competitiva.

La globalización ha traído consigo muchos cambios en la cultura, sobre todo en la de los países en desarrollo; pues las relaciones entre los países del mundo se han hecho más estrechas, la comunicación y la apertura económica han aportado a que todos están más informados y relacionados culturalmente. Las transformaciones culturales en Colombia en los últimos años se basan principalmente en los cambios en las tendencias de consumo, el acceso a la información y el cambio en los roles de género.

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Huila#Divisi.C3.B3n_pol.C3.ADtico-administrativa

Cada vez se hace más fuerte el gusto por los productos y servicios naturales, étnicos y alternativos, lo que ha llevado a las personas a preocuparse más por su salud, sentirse y verse bien. Esto desencadena una mayor búsqueda de opciones que se acomoden a sus necesidades y la exigencia de los consumidores a la hora de escoger que comprar. Consumidores difíciles de satisfacer, siempre buscando productos de excelente calidad, pero a menores precios.

Entre los cambios culturales que han tomado mucha fuerza en el país, el de verse y sentirse bien ha sido uno de los más acogidos por la sociedad; consumir alimentos saludables, hacer ejercicio, recurrir a dietas y otras maneras de verse cada vez mejor. Esto puede darse por varias razones que principalmente se le pueden atribuir a la sociedad, los estereotipos que se crean y las modas que se imponen en grandes potencias mundiales.

Tanto mujeres como hombres, buscan verse bien, vestirse bien, tener un cuerpo saludable y agradable a la vista, muchos lo hacen para “cumplir” con la sociedad, y es ahí donde las empresas aprovechan esta oportunidad y crean productos especializados para cumplir con los deseos y necesidades de estos consumidores potenciales.

Por otro lado, acceder a la información se ha vuelto mucho más fácil, lo que ha permitido que los usuarios y consumidores se enteren de todo lo que se mueve en el mundo, que pasa en otros países y el intercambio de información entre personas de diferentes países se ha convertido en un suceso cotidiano, a través de múltiples aplicaciones que brinda el internet, como redes sociales, chats, páginas de compras y ventas en línea, etc.

Otro gran cambio en la cultura, radica en la fuerza que ha tomado el rol de la mujer en la sociedad; pues ha habido una feminización desde hace varios años, se tiene en cuenta la participación de la mujer en muchos aspectos en los que antes no tenía intervención. La mujer actual tiene poder de decisión en su vida laboral, sentimental y familiar. Ha disminuido la idea que las mujeres solo pertenecen a las tareas del hogar y ocuparse de los hijos, por el contrario, ahora las familias son menos numerosas, tanto las mujeres como los hombres trabajan y los dos ayudan en las tareas del hogar⁵.

Uno de los propósitos que tiene el gobierno nacional para este 2017 es llegar a un total de diez Escuelas Taller con procesos de formación en oficios tradicionales para jóvenes, especialmente aquellos que han sido víctimas del conflicto.

⁵ CASTRO, Ángela. 15 Tendencias de Consumo en Colombia. Artículo publicado en la revista Dinero. Revista No 394. Publicado en septiembre de 2008.

A esto se suma que el ministerio de cultura, la Biblioteca Nacional y la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, en asocio con Bibliotecas sin Fronteras desarrollaran una estrategia que tiene como propósito la expansión de los servicios bibliotecarios a las zonas rurales y de difícil acceso.

Esto será posible mediante las 20 bibliotecas móviles que se han destinado para prestar diferentes servicios a la población mencionada, instalándose en 20 minutos, ocupando un espacio de entre 50 y 100 metros cuadrados para atender alrededor de 50 personas.

Sin duda, el 2017 viene cargado de un despliegue cultural en el que la población no solo podrá evidenciar el cambio coyuntural que se está dando en el país, sino que podrá intercambiar conocimientos, explorar en sus raíces y a través de la diversión, el arte, la danza y otras actividades conocer a Colombia y todo el potencial que tiene.

Para potenciar la lectura en el país, se encuentra el Plan Nacional de lectura y escritura “Leer es mi cuento” para lo cual el ministerio de cultura adquirió más de dos millones de libros distribuirá en la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, salas de lectura para primera infancia, Unidades de Servicio del ICBF y Viviendas de Interés Prioritario⁶

8.4 Sector ambiental

Para los especialistas, el acuerdo de paz firmado entre el Estado colombiano y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) tiene en el post-acuerdo grandes desafíos. Algunos de ellos son la formulación de políticas que articulen las actividades sectoriales con la conservación ambiental, la erradicación de los cultivos ilícitos y de la minería ilegal, el desarrollo de actividades ambientalmente sostenibles y la implementación de la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono. También se considera la adaptación de una Colombia vulnerable al cambio climático y el lanzamiento de programas de pagos por servicios eco sistémicos que promuevan la conservación de áreas estratégicas.

El 2016 fue un año de buenas noticias ambientales para Colombia; algunas de ellas los nuevos escenarios para la paz y la revocatoria de varias licencias ambientales por parte del gobierno, ante la exigencia de las comunidades que ejercen la defensa de sus territorios, evidenciaron la importancia de los temas ambientales en la nueva agenda del país.

⁶ Revista de Gestión y Competitividad Nacional, Colombia 2017.

La mejor noticia para Colombia fue la firma de los acuerdos de paz con las FARC, lo que permite recuperar gobernabilidad, desarrollar nuevas estrategias de trabajo en el territorio y volver a acceder a muchas regiones donde no se podía actuar directamente.

La paz empieza a sentirse con la incursión de investigadores al territorio y el hallazgo de 150 nuevas especies para la ciencia durante el 2016”.

El posicionamiento de estrategias de pagos por servicios eco sistémicos que empiezan a replicarse por todo el país como BanCo2. El avance del sector privado y público en la generación de “una nueva cultura de transferencia a los campesinos y poblaciones rurales colombianas al convertirlos de taladores a guardabosques y administradores de la biodiversidad local”. Hoy, más de 1.000 familias reciben un monto de dinero fijo a cambio de conservar los bosques en Colombia.

Por otro lado, la firma del Acuerdo de París y el rol de Colombia en las reuniones generaron compromisos como la reducción del 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero y resultados importantes como la firma de un acuerdo de cooperación internacional con Noruega, Alemania y el Reino Unido para reducir la deforestación en el Amazonas en 2020 y detener la pérdida de todos los bosques naturales para el año 2030.

La firma del decreto del Sistema Nacional de Cambio Climático que pone un marco institucional para la articulación de todo el país en el tema, la consolidación de la política de cambio climático que ya se logró establecer y que está a la espera de una aprobación y ratificación por parte del gobierno nacional ante el Congreso.

Los fallos de las altas cortes (Corte Constitucional y Consejo de Estado) que reivindican la autonomía territorial y el derecho fundamental de las comunidades a participar en las decisiones que los puedan afectar, de manera que no sigan siendo desconocidas en las disposiciones que se adoptan por el Estado en el nivel central y que se materializan en el territorio municipal.

El 2016 también generó en Colombia un incremento de la movilización social en defensa del territorio, con la apropiación de las comunidades de las redes sociales para denunciar y manifestarse en contra de decisiones inconsultas en los municipios, que han permitido, con el apoyo de medios de comunicación, defender el territorio y llevar a que se replanteen medidas que iban en contra de los derechos de las comunidades.

A pesar de todo el 2016 también deja malas noticias; La desarticulación del Sistema Nacional Ambiental de Colombia, la falta de comprensión de los temas vinculados al cambio climático y la inclusión de manera transversal de estos en el desarrollo del país, así como la vulneración de la

institucionalidad ambiental, son algunas de las noticias negativas analizadas por los expertos, la carta de nacionalidad para las truchas y tilapias, decreto que considera estas especies introducidas invasoras como domésticas, es otra de las decisiones desalentadoras para el país durante el año, porque limita las acciones de la autoridad ambiental frente al control de las invasiones biológicas que siguen siendo una de las principales causas de extinción de especies a nivel de todo el planeta y es una señal contradictoria con todos los tratados internacionales, el impuesto al carbono que recae sobre el contenido de carbono de todos los combustibles fósiles es una buena noticia para el país, pero que las térmicas a carbón quedarán exentas del impuesto no es bueno, más cuando el país debe reducir sus emisiones en un 20 % al 2020, la falta de conocimiento en Colombia sobre los temas de cambio climático, ya que según un estudio realizado por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM).

“Que el 80% de la población no sepa cómo abordar el cambio climático deja ver que el trabajo de los institutos de investigación y de otras entidades no está siendo suficiente”, la no incorporación de la variable ambiental en las decisiones sectoriales que se adoptan en el país en materia extractiva, mientras que en los escenarios internacionales expresa la voluntad de avanzar en procesos de conservación ambiental y las acciones internas, van en contravía de ese mensaje internacional, tales como autorizar proyectos petroleros, mineros y energéticos en zonas de conservación.

Los retos ambientales de Colombia para el 2017 los impone el acuerdo de paz firmado con las FARC que busca, entre otras cosas, la intervención del territorio nacional, el control de las actividades ilegales y el desarrollo de nuevas acciones compatibles con el ambiente.

Los retos del 2017 deben incluir la reforma del Sistema Nacional Ambiental SINA para facilitar y mejorar la gestión ambiental durante el posconflicto y canalizar los recursos ambientales de manera justa, adecuada y con prioridades, la participación activa del sector ambiental en el proceso de la reforma rural integral. Según la investigadora en biodiversidad, todos tenemos la obligación de contribuir al máximo con la construcción de una paz sostenible y duradera, y eso se hace a través del vínculo de los servicios eco sistémicos con la sostenibilidad rural. Si Colombia no hace una reforma rural integral con la biodiversidad y sus servicios eco sistémicos, vamos a repetir los errores de los años sesenta y setenta, sembrando la semilla del próximo conflicto social de gran escala en el país, la educación ambiental es uno de los retos para el 2017: en este país sigue siendo prácticamente inexistente un proyecto serio educativo que recupere la biodiversidad para

los colombianos. mientras los niños de Colombia no tengan la oportunidad de conocer primero su país sino el de los demás, vamos a seguir pensando que nuestro modelo de desarrollo es el que está mal y no nos sirve, la erradicación en el país de la minería ilegal y de los cultivos ilícitos y su manejo en el posconflicto para no incrementar los daños ambientales en los ecosistemas naturales, debemos evitar que el posconflicto sea dañino para el medio ambiente como ha ocurrido en muchos otros países, en los que los problemas ambientales se han incrementado y por eso debemos tomar las medidas para que esto no ocurra⁷.

8.5 Sector tecnológico

El sector tecnológico en Colombia, su desarrollo y planeación en la actualidad está bajo la batuta del Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, el cual en cabeza del ministro David Luna, se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las TIC (Tecnologías de la información y las Comunicaciones).

En los últimos años el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha buscado incrementar su importancia dentro de los diferentes mercados en Colombia. Estos resultados han sido visibles a través de un aumento en el número de emprendedores que buscan innovar en este campo, reconocimientos internacionales y la llegada de empresas nacionales a otros países.

Aun así, factores como la caída del precio del petróleo, un mercado fluctuante producto de diferentes eventos y diferentes debates alrededor de la integración de nuevas plataformas tecnológicas en el país, han generado un desaceleramiento en el crecimiento de la industria TIC en comparación con años anteriores.

La visión que tiene el Gobierno es positiva, haciendo énfasis en que 2017 será un año para cosechar los frutos de años pasados, pues ya se tiene consolidado el acceso a internet y a las TIC para la mayoría de los colombianos. Se cerró el 2016 con más de 15 millones de conexiones a internet, siete veces más que en el 2010; se tiene cubierto el 96% de los municipios con la red de fibra óptica y se está avanzando en el despliegue de la Red de Alta Velocidad hacia las zonas más apartadas. Se cuenta con más de 6.500 Kioscos y 800 Puntos Vive Digital, prestando servicios a

⁷ <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/los-problemas-ambientales-que-deben-resolverse-en-el-2017/36789>

los ciudadanos en zonas urbanas y rurales. Adicionalmente, este año, se avanzó en la instalación de las 1.000 Zonas Wifi Gratis para la Gente en todas las regiones del país, así ya nadie se vara por internet, en cualquier lugar pueden conectarse, trabajar, estudiar, hacer un negocio, comunicarse y divertirse.

La industria de software y servicios asociados está en plena expansión: entre el 2012 y el 2016, el número de empresas pasó de 1.800 a 5.000, y las ventas totales ya superaron los \$8 billones, con 90.000 empleos generados. También, después de 12 años, en el 2017 los colombianos tendrán en el Canal UNO una nueva opción de televisión.

En el año 2017 el sector tiene varios retos: continuar con el incremento de las conexiones a internet, en especial a internet móvil; así como con el crecimiento de la industria TIC y avanzar aún más en la mejora de la calidad de los servicios. Igualmente, desde el Gobierno se tienen retos importantes, como avanzar en la entrega de las Zonas Wifi Gratis, la conexión de nuevos municipios y corregimientos a la Red de Alta Velocidad, y la asignación de la banda de 700 MHz para la masificación del internet móvil en Colombia, entre otros.

El Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos ha hecho un gran esfuerzo por conectar al país y promover la Economía Digital. Sin embargo, la situación económica de Colombia cambió y nos vimos enfrentados a una reforma tributaria. Esta aumenta el valor del IVA a los bienes y servicios digitales y reduce el alcance de ciertas exenciones que beneficiaban a la industria. No obstante, dicha ley también incorporó medidas, como la reducción general en el impuesto de renta a empresas, que seguro tendrá un efecto positivo en la inversión y el crecimiento del sector. Igualmente, en el caso del desarrollo local de contenidos digitales, los principales insumos de esta industria, como la educación virtual para contenidos digitales, el suministro de páginas web, la computación en la nube y las licencias de software, quedaron excluidos del pago del IVA.

En la reforma se incorporaron algunas disposiciones que mitigan su impacto sobre el acceso y uso de las TIC por parte de los colombianos. Por ejemplo, se mantuvo el no cobro del IVA a internet residencial en estratos 1, 2 y 3; las exenciones del IVA a los computadores personales y tabletas se fijaron en valores que permiten que la mayoría de los dispositivos sigan excluidos de este impuesto; se incorporó la exclusión del IVA a los teléfonos inteligentes de hasta \$700.000, y el impuesto al consumo para internet móvil se limitó para ser aplicado solo a montos que excedan \$48.000 mensuales, lo que excluye de este impuesto a la gran mayoría de los consumos de datos de los colombianos.

De acuerdo a las cifras que se han analizado en los últimos años, el sector de software sigue predominando en los niveles de crecimiento y se cree que esta será la tendencia para el 2017. Por un lado, el número de empresas del sector ha crecido de forma exponencial en los últimos años y la demanda por este tipo de soluciones a nivel empresarial es cada vez mayor (un crecimiento medio del 13,4%). Adicionalmente, según una encuesta del Observatorio TI a 359 empresas del sector, se espera un aumento del empleo, jalonado principalmente por las micro y pequeñas empresas, que esperan incrementar, en promedio, un 23% más su personal que en el 2016⁸.

8.6 Sector demográfico

El Huila, es un departamento multirracial que tiene una población de 1.173.991 habitantes de los cuales, unas 697.093 personas habitan en cabeceras municipales y 476.785 en el resto del territorio huilense. La mayoría de población está asentada en el valle del Magdalena, con epicentros en Neiva y Garzón por las posibilidades que brinda la economía agrícola de tipo comercial, la explotación petrolera, la mejor dotación de servicios y los ejes viales conectados al eje central que bordea el Magdalena.

El resto de poblaciones se ubica sobre el cinturón cafetero, sobresaliendo Pitalito y La Plata, la Subregión Norte presenta una disminución en su población rural, atribuible principalmente a las alteraciones de las actividades agropecuarias y petroleras sobre el paisaje. La densidad promedio de población en el Departamento es de 50 habitantes/km², con las densidades más altas en Neiva (231), Timaná y Pitalito (129) y Garzón (89), y con las más bajas en los municipios de Colombia y Teruel (6 y 10, respectivamente⁹).

⁸ <http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/como-se-perfila-la-industria-tic-en-colombia-para-2017/>

⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Huila#Demograf.C3.ADA_y_etnograf.C3.ADA

Figura 2. Indicadores demográficos Huila 2005-2020

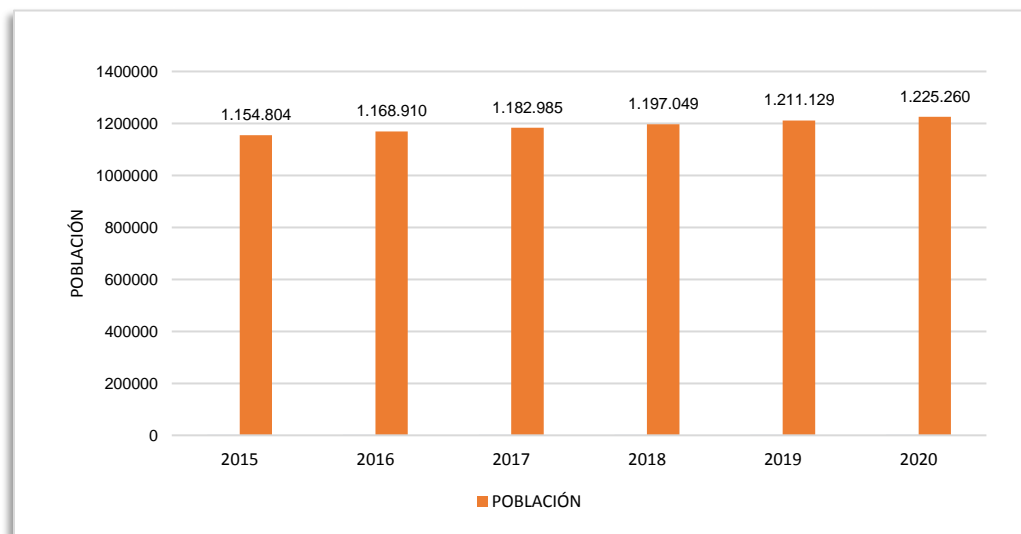
Año	Población			Relaciones de			Edad mediana (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Dependencia (por mil)	Niños-mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	
2005	1.011.418	508.068	503.350	688,01	0,458	100,94	23,26
2010	1.083.200	543.846	539.354	615,87	0,410	100,83	24,37
2015	1.154.804	579.487	575.317	563,72	0,385	100,72	25,72
2020	1.225.260	614.525	610.735	545,52	0,372	100,62	27,33

Periodo	Tasas medias anuales de crecimiento (%)		Tasas implícitas (por mil)		Migrantes netos		
	Exponencial	Geométrico	Crecimiento natural	Natalidad	Mortalidad	Total	Tasa (por mil)
2005-2010	1,37	1,38	16,33	22,38	6,05	-13.706	-2,62
2010-2015	1,28	1,29	15,19	21,22	6,03	-13.368	-2,39
2015-2020	1,18	1,19	14,22	20,33	6,11	-14.176	-2,38

Periodo	Tasa de reproducción (por mujer)		Tasa de la fecundidad (por mil mujeres)		Edad media de la fecundidad (años)	Numero estimado de:	
	Bruta	Neta	Global	General		Nacimientos	Defunciones
2005-2010	1,39	1,32	2.845,50	89,70	26,65	117.180	31.692
2010-2015	1,28	1,22	2.622,00	83,80	26,52	118.704	33.732
2015-2020	1,21	1,17	2.490,00	80,30	26,44	120.978	36.346

Periodo	Esperanza de vida al nacer (años)			Tasa de mortalidad infantil (por mil)	Defunciones		
	Hombres	Mujeres	Total		< 1 años	0-4 años	1-4 años
2005-2010	69,80	75,42	72,53	30,50	3599	4093	495
2010-2015	70,53	76,07	73,23	28,00	3346	3757	411
2015-2020	71,17	76,65	73,84	25,70	3134	3473	339

Fuente. Datos obtenidos del DANE

Figura 3. Evolución de la población del departamento del Huila (2015-2020)

Fuente. Elaboración propia basado en datos obtenidos del DANE. ¹⁰

¹⁰ DANE. Boletín Censo General 2005. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf

Según proyecciones del DANE para el año 2017, el departamento del Huila cuenta con 1.182.985 habitantes, encontrándose la mayor concentración en la cabecera del departamento.

Como se puede observar en la figura 1, la tasa de natalidad en Colombia proyectada entre 2015 y 2020, gracias al censo que se hizo en 2005, se estimó en 20.32, la tasa de mortalidad en 6.11 y la tasa de migración de -2,38. Lo que indica que el país crecería, pero la tasa de fecundidad disminuiría a 2,49 hijos por mujer y la esperanza de vida aumenta a 71,17 años.

8.7 Sector legal

En Colombia las empresas se constituyen bajo un marco legal, el cual es soportado para la acreditación y buen funcionamiento de los establecimientos comerciales, es por esto que a continuación dedicamos este contenido a relacionar varios de los aspectos que se deben considerar:

- **Ley 789 de 2002:** por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. Norma por la cual se crea el Fondo Emprender (art.40).
- **Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012:** por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.
- **Ley 1429 de 2010 formalización y generación de empleo:** El 29 de diciembre de 2010 el Gobierno Nacional promulgó la Ley 1429 de 2010 o Ley de Formalización y Generación de Empleo, que brinda beneficios e incentivos a los empresarios para disminuir los costos de formalizarse y apoyarlos en el crecimiento de sus negocios.
- **Ley 1562 del 11 de julio de 2012:** por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional".
- **Artículo 33 del código de comercio:** la matricula mercantil debe renovarse entre los primeros tres meses del año, indiferente a la fecha en la cual se realizó la inscripción de la matricula mercantil.

- **Ley 232 de 1995:** por la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.
- **Ley 962 de 2005 artículo 27 y el decreto reglamentario 1879 de 2008:** Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
- Cumplir con las condiciones sanitarias establecidas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia (todos los establecimientos).
- Registro de los libros de comercio, por exigencia de las disposiciones legales los comerciantes deben registrar sus libros de comercio en la cámara de comercio de su jurisdicción.
- Cumplir con las normas de usos del suelo. Todos los establecimientos de comercio abiertos al público deben cumplir con las normas expedidas por la autoridad municipal competente referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.
- Cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social con sus trabajadores. La normatividad laboral y de seguridad social impone al empleador el deber de velar por la protección y seguridad de sus trabajadores. Para ello la ley ha creado derechos, garantías y prestaciones sociales que buscan guardar al trabajador de las contingencias derivadas del trabajo y del paso de los años (vejez, invalidez, muerte, desempleo, incapacidad, entre otras).
- Solicitud de autorización para numeración de Facturación – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.
- **Ley 1252 de 2008:** "Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones"

- **Ley 1072 de 2015:** en salud ocupacional, seguridad y salud en el trabajo¹¹

8.8 Sector geográfico

Huila es uno de los 32 departamentos de Colombia. Está ubicado al suroeste del país, en la región andina, limitando al norte con Tolima y Cundinamarca, al este con Meta, al sur con Caquetá y al oeste con Cauca. Su capital es Neiva, considerada como una de las ciudades más importantes del sur de Colombia.

Figura 4. Croquis departamento del Huila



Fuente.¹²

Fue creado por la ley 46 del 29 de abril de 1905, constituido por la provincia de Neiva y la del sur, pertenecientes al antiguo Estado Soberano del Tolima. El 15 de junio del mismo año, inició su vida independiente bajo la administración del doctor Rafael Puyo Perdomo.

¹¹http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf

¹²https://www.google.es/search?q=croquis+departamento+del+huila&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjQzIbLopvTAhXGWCYKHSLwCz8Q_AUIBigB&biw=1920&bih=974#imgrc=_zHY7RxK-ynBvM:

La superficie del departamento es de 19.890 km² que representa tan solo un 1.74% de la superficie total del país. De acuerdo con el DANE, posee una población estimada de 1.168.910 habitantes; se encuentra dividido en 37 municipios, así como numerosos caseríos y sitios poblados.¹³

- **Fisiografía:** El territorio se divide en cuatro regiones naturales: el valle Huila, central del Huila, la región del Macizo Colombiano, el valle del río Suaza y la región del Sumapaz. Se destacan la Sierra Nevada de los Coconucos, los picos de la Fragua, las cordilleras de Puchará, San Jacinto y Santa Bárbara; las serranías de la Ceja, la Ensellada, Las Minas, Nátaga y Potrerogrande; los páramos de Cutanga, La Soledad, Las Papas y Rucio; además del Desierto de la Tatacoa.¹⁴
- **Hidrografía:** Ríos Magdalena, Cabrera, Iquira, Ceibas, Aipe, Bache, La Plata, y la laguna del Magdalena.

8.9 Sector social

Para continuar con el análisis de los entornos es importante identificar las principales variables y factores que afectan el entorno social del sector y de la empresa. Entre estos se encuentran las variables del desempleo, la seguridad y el desarrollo humano.

8.9.1 Desempleo.

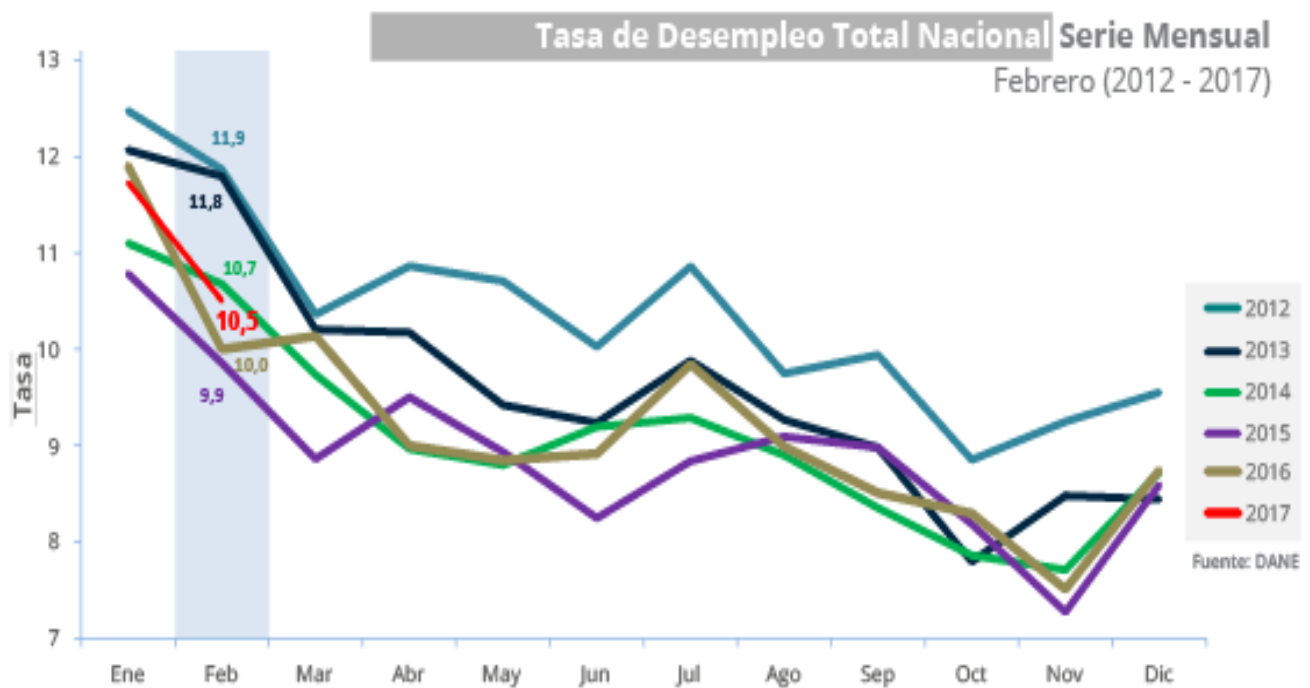
Las tasas de desempleo, visto desde la perspectiva social, en Colombia, no han sido muy alentadoras en los últimos años, pues las cifras muestran que las personas desocupadas han aumentado considerablemente y el subempleo es uno de las mayores preocupaciones, visto desde la perspectiva social en el país.

¹³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Huila>

¹⁴ <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/departamentos/huila/>

En febrero de 2017 la tasa de desempleo en las 13 ciudades y Áreas Metropolitanas se ubicó en 11,0%. La tasa global de participación fue 66,7% y la de ocupación 59,4%. En febrero de 2016 las tasas de desempleo, participación y ocupación fueron 10,3%, 68,4% y 61,4% respectivamente. La variación de la tasa de desempleo en Bogotá y Cali A.M. explica el comportamiento de la tasa de desempleo en las 13 ciudades y A.M.¹⁵

Figura 5. Tasa de desempleo total nacional



Fuente. Datos obtenidos del DANE

El desempleo es un grave problema que hay en el país, siendo Colombia uno de los que tienen mayor tasa en América Latina, debe tomar medidas para contrarrestar y ayudar a reducir esta tasa, antes de que convierta en un problema más grave y traiga consecuencias incontrolables más adelante.

Dada la situación del país en cuanto al desempleo, esto puede afectar significativamente el comportamiento de compra de productos que no son de primera necesidad. Por lo que pueden reducirse las ventas o no encontrar nuevos mercados a los que la empresa pretenda llegar.

¹⁵ <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

8.9.2 Seguridad.

Colombia ha enfrentado una crítica situación de seguridad desde hace varios años, llegando a ser uno de los países más violentos del mundo. Un tema importantísimo que hace parte de este entorno y que afecta positivamente hoy a nuestra región es todo el tema del “Proceso de Paz”, el cual incentiva positivamente en cuenta hay más iniciativa por parte de la población en abrirse a nuevos mercados y nuevas oportunidades, ya la gente no está atemorizada por el tema de la extorsión, secuestros, pago de vacunas y demás por el poder acceder a realizar labores comerciales en algunas poblaciones del Huila en donde la empresa Yisan Sport hoy ofrece sus productos, hoy por hoy se llega más libremente a zonas donde por todo el tema de guerrillas y paramilitares no se tenía ingreso.

La inversión en infraestructura, servicios y desarrollo agrícola para sacar el campo colombiano de su rezago es precisamente la esencia del acuerdo sobre desarrollo rural integral que hicieron el Gobierno y las Farc. Es el primero de los seis puntos de la agenda que negociaron.¹⁶

Con lo anterior se llegará a que las economías de algunas zonas de nuestro departamento se muevan de forma más acelerada, los despertares de tantos años en economías tan cerradas por todo ese tema de seguridad social permiten que Yisan Sport sea visto como una oportunidad de comprar prendas de vestir de mayor gusto por sus exclusivos diseños y buenos precios.

8.9.3. Educación.

Para el año 2016, la proporción de personas de la población económicamente activa (PEA) que habían completado la educación media fue 32,9%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 23,3% había completado la educación básica primaria, el 6,0% la educación básica secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 7,7% la educación universitaria y el 3,3% postgrado.

En el año 2016 del total de la población de 10 años y más que se encontraba asistiendo a una institución educativa, 71,4% era económicamente inactiva, 24,4% ocupada y 4,2% desocupada.

¹⁶ <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/firma-de-la-paz-en-colombia-2016-31456>

En el 2016 la tasa global de participación (TGP) para la población de 10 años y más que reportó asistir a alguna institución educativa fue 28,6%, la tasa de ocupación fue 24,4% y la tasa de desempleo fue 14,6%.

Del total de los ocupados, el 32,0% completó la educación media y el 18,2% la educación técnica profesional y tecnológica o universitaria. Por otra parte, el 41,2% de la población desocupada completó la educación media.¹⁷

¹⁷ <http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/fuerza-laboral-y-educacion>

CAPITULO 9

ANÁLISIS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DEPORTIVA

9. ANÁLISIS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DEPORTIVA

Para obtener una mayor y más certera información sobre el entorno externo de la empresa Yisan Sport, el análisis del sector en el que se encuentra la organización es el más significativo, pues es donde se muestran las oportunidades y amenazas fuertes y potenciales para la empresa. De acuerdo, a la actividad de la empresa el código industrial internacional uniforme, la ubica dentro del subsector de fabricación de productos textiles, por lo que se hace un análisis a continuación de este subsector.

Uno de los sectores que ha demostrado su potencial para transformar materias primas y sentar las bases para una economía más sólida es el sector textil y de confecciones. El sector textil y de confecciones es considerado una importante industria en Colombia debido a su gran participación en la economía nacional; siendo también por excelencia generadora de empleo y en especial de personas con bajos recursos económicos. La venta de la industria textil y de confecciones depende esencialmente de elevados volúmenes de producción, donde el costo unitario debe ser lo más bajo posible para competir en un amplio mercado.

Las mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo en el proceso productivo, es uno de los factores más importantes que aseguran altos volúmenes de producción, además con la aplicación de herramientas estadística de control de calidad y mejores métodos de costeo: las empresas textiles y de confecciones aseguran su permanencia en el mercado. El sector textil-confecciones colombiano vive un momento de buenos resultados. El alza del dólar ha mejorado su competitividad en las plazas nacionales, aunque las exportaciones no repuntan por la pérdida de mercados tras la revaluación y aranceles de países vecinos.

Las estadísticas de la Muestra Mensual Manufacturera (MMM), que elabora el DANE, indica que en los 12 últimos meses (a febrero del 2017) la producción real del sector de confecciones, descontando la inflación, se ubicó en 6,1 por ciento y las ventas subieron 5,9 por ciento.

De acuerdo a lo manifestado por parte de empresarios luego de haber vivido la feria Colombiatex 2017 quedo claro que no importa en qué latitud estén las plantas de producción textil ni los talleres de confección. La globalización provocó que las fortalezas y debilidades de esas actividades manufactureras sean las mismas aquí en Colombia, en Brasil o en España.

La conquista de nuevos mercados, la mayor productividad y el fortalecimiento de la capacidad de innovación se mantienen en el top 3 de los retos que deben superar los empresarios, para mantenerse vigentes en el negocio. De otro lado, la falta de mano de obra para la elaboración de prendas, el contrabando de textiles y confecciones asiáticas, y la desaceleración económica que le resta dinámica a las compras por parte de los hogares, son enumerados como los factores más negativos para el desempeño de la cadena textil-confección que involucra también a las actividades de diseño y moda.

Una de las dificultades que observan desde hace algún tiempo los confeccionistas colombianos, tiene que ver con la consecución de personal para trabajar en esta actividad. Los empresarios deben diseñar estrategias para enfrentar ese fenómeno, por lo cual se debe trabajar en incentivar a la gente para que trabaje en esta industria. Las niñas ya no quieren ser costureras como lo fueron sus madres o sus abuelas, y en esta actividad hay muchas tareas que son hechas a mano y ese es un diferencial y un valor agregado.

La mano de obra se ha desplazado hacia otros sectores como los call center, el turismo y los servicios, principalmente. Los compradores de Estados Unidos vienen a Colombia con la intención de abrir mercados, luego de identificar proveedores encuentran que nadie les puede garantizar el cumplimiento de volúmenes y plazos, entonces empaacan su maleta y terminan haciendo sus pedidos en Vietnam, Indonesia o en Centroamérica.

Otra amenaza sentida por la industria textil-confección en Colombia está asociada a la manera cómo llegan los excedentes de producción de China, India y Pakistán, al país. Mientras a un textilero colombiano la materia prima para iniciar el tejido de una tela le cuesta 2,5 dólares el kilo, en el mercado se consiguen telas ya terminadas, subfacturadas, a 1,5 dólares el kilo, es decir, que esta entra con un valor inferior al de la fibra que requiere la industria local para producirla.

Desde la Cámara de Textiles y Confecciones de la Andi, Se anuncia que se va a profundizar el acuerdo comercial con Costa Rica, y esto podría suceder a partir de febrero, lo que permitirá exportar allá con cero aranceles.

También jugará a favor la cristalización de un acuerdo con Guatemala para el sector textil-confección, actividad que quedó por fuera en el tratado que está en vigor. El viceministro de desarrollo empresarial, Daniel Arango Ángel, confirmó que el Gobierno está gestionando ante las autoridades de esos países centroamericanos la ampliación de los acuerdos. De los cuales se ha avanzado en un 90 % y se espera que este año se puedan tener resultados concretos.

Otro impulso llegará por cuenta del Programa de Transformación Productiva (PTP) que eligió a esta cadena para trabajar en aspectos de mayor producción, aumento de las exportaciones, disminución de costos e innovación¹⁸.

9.1 Perspectivas y tendencias del sector

Se espera que el sector textil y de confecciones en Colombia y el Huila, tenga un impulso y aumente su demanda interna. Además, con los esfuerzos del gobierno, se pretende aumentar la inversión extranjera en el sector; pues significa generación de empleos en el país, lo que ayuda a la economía nacional y departamental. También, se procura disminuir la informalidad que se presenta en el sector, haciendo que las empresas grandes apoyen a las pequeñas que apenas se están formando como es el caso de Yisan Sport. Por otro lado, se espera que con los Tratados de Libre Comercio que se firmaron en el país, se disminuya considerablemente el contrabando, y las importaciones que lleguen al país aumenten.

Los productos fabricados por la empresa Yisan Sport han tomado fuerza en los últimos años, y las tendencias del sector y del mercado es la ropa deportiva con tecnología capaz de absorber el calor y brindar un ambiente fresco a la persona que la lleva puesta.

9.2 Fuerzas competitivas del sector.

Como lo explica Porter, existen cinco fuerzas que determinan los precios, los costos y las inversiones que la empresa debe soportar y mantener, para ser competitiva en el sector. Estas fuerzas son:¹⁹

- La amenaza de entrada de nuevos competidos
- La amenaza de productos y servicios sustitutivos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La rivalidad entre los competidores existentes

¹⁸ <http://www.elcolombiano.com/negocios/sector-textil-confeccion-desafios-y-retos-LI5831184>

¹⁹ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p.

Por lo tanto, es de destacar que la competencia de un sector no es establecida por unos cuantos competidores, sino que las fuerzas competitivas son varias y reflejan la importancia de saber actuar ante ellas. A continuación, se analiza en detalle cada una de las fuerzas expuestas por Portes.

9.2.1 La amenaza de entrada de competidores.

El ingreso de nuevos competidores al sector puede hacer que los precios se bajen y que se presente un alza significativa en los costos. Pues a menudo la entrada de nuevos competidores hace que estos lleguen con más recursos y capacidades de los esperados.

Sin embargo, para entrar a una industria depende de una serie de barreras que se establecen en el sector; principalmente están representadas en economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y desventajas de costos.

En el sector de las confecciones de ropa deportivas, donde existen varias empresas pequeñas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, pues para entrar a este sector no hay muchos requisitos por cumplir. Además, el cambio de cultura en la sociedad colombiana, por el mayor deseo de verse bien y sentirse bien, hace que el mercado crezca y las oportunidades de crear una empresa sean mayores.

Por otro lado, el capital necesario para empezar con una empresa de confecciones no es necesariamente alto, solo se requiere conseguir unas máquinas para realizar los procesos básicos de elaboración de cada una de las prendas (plana, fileteadora, collarín, ojaladora, resortadora entre otras), una mesa para corte, maquina cortadora, cuatro o cinco operarios y un monto aproximado de \$8.000.000 para los insumos.

Para la distribución del producto, generalmente se utilizan el mismo lugar donde se confeccionan las prendas, si es una empresa pequeña, apenas empezando, frecuentemente es en una casa, en el garaje, o en algún sitio pequeño alquilado; solo las empresas ya establecidas de hace algunos años tienen puntos de venta especializados, diferentes a sus lugares de fabricación, o en centros comerciales.

Por eso, las barreras de entrada para este sector son muy bajas, haciendo que la entrada de nuevos competidores sea una amenaza muy alta para las empresas que ya están establecidas.

9.2.2 La amenaza de productos y servicios sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos está latente en todas las industrias, pues es muy difícil no encontrar un producto sustituto a cualquier producto o servicio. Generalmente, los sustitutos que son una amenaza en la industria, imponen un límite de competencia entre precios, y las posibilidades de competir son pocas debido a que algunos productos son muy buenos sustitutos.

En la industria textil y de confecciones se evidencian varios sustitutos, diferenciándose especialmente en las telas y sus beneficios; específicamente en la industria de ropa deportiva, los productos sustitutos directamente relacionados pueden considerarse la ropa deportiva en Lycra con tecnología que transpira fresca, que hacen menos presión, pero moldean la figura mientras la tienen puesta.

Indirectamente, hay muchos sustitutos que pueden cumplir con algunos beneficios que ofrecen los productos de la empresa Yisan Sport, como lo son prendas exteriores como blusas y camisetas que hagan control de abdomen; o short que levanten los glúteos.

Por lo anteriormente mencionado la amenaza de productos y servicios sustitutos es considerado como una amenaza de riesgo alto para la empresa.

9.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

La empresa Yisan Sport cuenta con una serie de proveedores de diferentes ciudades (Medellín, Bogotá, Cali, Ibagué) que distribuyen la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de cada uno de sus productos, ofreciendo precios asequibles a la misma, se puede escoger entre variedad de colores y calidad. Es a la hora de la exactitud de colores y la calidad de la tela, donde algunos proveedores llegan a tener el poder, porque solo ellos lo ofrecen.

Los proveedores llegan a tener el poder de negociación cuando amenazan con un alza de precios o con la reducción en la calidad. Es ahí donde toca recurrir a otras alternativas de compra, y si el comprador solo trabaja con el proveedor más grande, se verá seriamente afectado para conseguir el producto o servicio que requiera.

En el sector de las confecciones, se crea un equilibrio entre los proveedores y sus clientes, no se determina que el poder de negociación de los proveedores sea una amenaza de riesgo alto para la empresa.

9.2.4 Poder de negociación de los compradores.

Los clientes que componen el sector de confecciones de la empresa Yisan Sport pueden tener a su favor la variedad de proveedores que tiene la industria, pues entre los diferentes vendedores del mismo producto pueden escoger entre calidad y servicio, según sea la necesidad de cada comprador.

Por la industria en la que se mueve el sector de confecciones, los compradores deben ser exigente a la hora de escoger que producto comprar, aunque la mayoría son estandarizados, tiene la posibilidad de escoger y la preferencia es más encaminada a la calidad, pues cada uno de los productos fabricados por la empresa Yisan Sport implica que sea de muy buena calidad y sea duradero.

Se podría decir que los compradores en cierta parte tienen el poder de negociación, pues tienen el poder de elegir y tienen un poco de conocimiento sobre los costos y precios del mercado. Aunque, una amenaza de integración vertical es posible, no sería una amenaza alta para los proveedores debido a que los clientes de la empresa saben y conocen de la calidad de los productos y de las modalidades de financiación que ofrece la empresa donde existen descuentos por pronto pago, garantía y servicio posventa.

9.2.5 La rivalidad entre los competidores existentes.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria, depende de ciertos factores que hacen que sea más fuerte o débil, que consiste en alcanzar una posición en el mercado de privilegio y la preferencia del consumidor a la hora de escoger. Esto se da, debido a los esfuerzos de las empresas que hagan, en cuanto a publicidad, introducción de nuevos productos y mejoramiento del servicio.

Dado que en la industria textil y de confecciones, hay muchas empresas pequeñas, se da la rivalidad muy fuerte; pues entre precios y calidad no hay mucha diferencia. En el sector de confecciones de ropa deportiva, donde se ven varias microempresas, la rivalidad es muy intensa; en este sector en Colombia no hay más de 4 empresas que superen los 100 empleados y puedan denominarse medianas.

Por lo tanto, esta es una amenaza alta para la empresa, pues son bastantes competidores con poca diferenciación en sus productos, precios y calidad. Sin embargo, este sector está creciendo de una forma rápida y se espera un mayor crecimiento, en donde se podría evidenciar un claro líder del mercado y reducir un poco esta amenaza.

9.3 Análisis de la competencia

Para analizar la competencia de la empresa Yisan Sport, se tendrá en cuenta los competidores directos y más fuertes de la empresa, primero se hizo un análisis de los factores que influyen en la decisión de compra entre la mayoría de empresas de ropa deportiva, para después escoger los dos principales y realizar la matriz del perfil competitivo.

En el análisis de los competidores fuertes y potenciales para Yisan Sport, se visitaron los almacenes en los cuales se distribuyen sus productos, para averiguar los precios, tipo de tela, garantía y cuánto tardan los arreglos en caso de que el cliente final solicite la garantía del producto. En esta investigación, se encontró que Yisan Sport es una empresa muy competitiva en el mercado frente a los demás, en cuanto a precios, calidad y servicio.

Se puede también observar que los arreglos son la mayor debilidad, pues en la mayoría de los lugares visitados, estos se demoran 1 o máximo 2 días, lo cual hace para la empresa un punto débil en este servicio, pues el tiempo de entrega de los arreglos es de 5 días hábiles, aunque sean muy pocos los casos que se presentan.

También se puede ver que los modelos de los productos varían de acuerdo cada sitio, los tipos de telas y los precios, algunos manejan diferentes líneas y de acuerdo a la línea una calidad de tela diferente y por ende diferentes precios.

9.3.1 Descripción de la competencia.

A partir del análisis realizado se considera que los competidores más fuertes para la empresa Yisan Sport son:

- Confecciones NKI (competencia fuerte en calidad)
- Confecciones RONALD SPORT (competencia fuerte en precios)

Ya que entre estos dos hay similitud en línea de productos, precios y el sector a donde está dirigido en el mercado es prácticamente el mismo.

- a. Confecciones NKI:** Es una marca especializada en la confección, diseño y desarrollo de prendas deportivas que cuentan con altas tecnologías y textiles de vanguardia, esta empresa representa gran competencia para Yisan Sport teniendo en cuenta que sus productos fabricados son de excelente calidad y con tecnologías innovadoras en la parte de confecciones; pero los precios que maneja son elevados en comparación con los precios de Yisan Sport.

Línea de productos hombre:

- Camisetas manga sisa con tecnología sportech
- Capri
- Pantalónetas activon
- Pantalóneta extrem
- Sudaderas

Línea de productos mujer:

- Camisetas
- Pantalónetas

Puntos de venta:

- Cali
- Bogotá
- Medellín
- Armenia
- Pereira
- Ibagué
- Florencia
- Huila
- Buenaventura
- Villavicencio

- b. Confecciones RONALD SPORT:** Es una empresa dedicada a la confección y comercialización de ropa deportiva y dotaciones empresariales, esta empresa representa gran competencia para Yisan Sport debido a que los productos que manejan son muy similares a los de Yisan Sport tanto en calidad como en precios.

Línea de productos hombre:

- Camisetas
- Capri
- Pantalónetas
- Sudaderas

Línea de productos mujer:

- Camisetas
- Pantalónetas
- Sudaderas
- Blusas
- Uniformes deportivos para dama caballeros y niños

Puntos de venta:

- Ibagué
- Florencia
- Huila

9.4 Matriz del perfil competitivo

El objetivo de esta matriz es identificar como está la empresa frente a sus dos mayores competidores, para lo que se escogen los principales factores claves de éxito para la empresa y se compara con las otras, otorgando una calificación según lo analizado y estudiado anteriormente.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Para determinar los factores claves de éxito, se tuvo en cuenta todo lo relacionado con el sector, las perspectivas que tiene el mercado y como es el comportamiento de este; obteniendo los siguientes factores:

- Calidad de productos
- Variedad de productos
- Cobertura nacional
- Precios
- Calidad
- Servicio Post-Venta

Tabla 1. Matriz de factores claves de éxito o perfil competitivo (MAFE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CONFECCIONES YISAN SPORT			CONFECCIONES NKI		CONFECCIONES RONALD SPORT	
	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Calidad de los productos	0,2	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Cobertura nacional	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Posicionamiento de la marca	0,1	4	0,40	4	0,40	2	0,20
precios	0,2	4	0,80	2	0,40	4	0,80
Relación distribuidores	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Servicio al cliente	0,2	4	0,80	4	0,80	3	0,60
servicio post-venta	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Variedad de productos	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
TOTAL	1		3,69		3,51		2,78

Fuente. Elaboración propia, basada en información analizada de las empresas mencionadas.

Después de realizar la matriz en la tabla 1. Se analiza el resultado a partir de la media establecida, que es del 2,5. Donde, Yisan Sport obtuvo una calificación de 3,69 superior a la de sus competidores más cercanos, sin embargo, la tabla muestra que el competidor más fuerte existente en el mercado es confecciones NKI que obtuvo un puntaje muy cercano de 3,51.

La calidad de los productos, los precios y el servicio al cliente son los factores más determinantes de éxito para Yisan Sport; sin embargo, en la tabla también se evidencia que la empresa debe diseñar estrategias que permitan ampliar la variedad en sus productos teniendo en cuenta que las dos empresas consideradas su mayor competencia en este factor están por encima de Yisan Sport.

CAPITULO 10

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

10. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

De acuerdo a las variables expresadas anteriormente relacionadas con el entorno externo de la empresa, se pasa a realizar la matriz de factores externos, donde se ubican todas las variables que toca el entorno externo, y se les da una calificación de acuerdo al peso que tengan dentro de la empresa.

10. 1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta matriz facilita el resumen de las variables externas como económicas, políticas, culturales, ambientales, tecnológicas, demográficas, legales, geográficas, sociales, y las variables del sector de las que se hablaron en este capítulo y que son las que afectan directamente a la empresa para futuras decisiones y diseño de estrategias.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

Amenaza mayor	Calificación = 1
Amenaza menor	Calificación = 2
Oportunidad menor	Calificación = 3
Oportunidad mayor	Calificación = 4

Después de realizar la matriz, se analiza el resultado a partir de la media establecida por el mercado, que es del 2,5.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
OPORTUNIDADES			
Tamaño de la población	0,03	4	0,12
Estilos de vida	0,01	3	0,03
Hábitos de compra	0,02	3	0,06
Actitudes y comportamiento del consumidor	0,01	3	0,03
Mayor deseo de verse bien	0,01	3	0,03
Participación laboral más activa de la mujer	0,01	3	0,03
Crecimiento del sector textil y de confecciones	0,05	4	0,2
Reconocimiento del sector textil colombiano en otros países	0,02	3	0,06
Mayor inversión en el país	0,04	4	0,16
Actitudes hacia la calidad del producto, servicio al cliente	0,03	4	0,12
Crecimiento del mercado	0,05	4	0,2
Actitudes frente a las nuevas tecnologías y comunidades virtuales	0,01	3	0,03
Inversión extranjera	0,009	3	0,027
Tratados de libre comercio	0,01	3	0,03
Relación entre países	0,02	3	0,06
Disponibilidad de crédito	0,02	3	0,06
Subsidios del gobierno	0,02	3	0,06
Clima político, nivel de actuación del gobierno	0,02	3	0,06
Proceso de paz	0,01	3	0,03
Acceso a la información	0,03	4	0,12
Propensión al consumo	0,01	3	0,03
AMENAZAS			
Políticas ambientales	0,02	2	0,04
Políticas fiscales	0,02	2	0,04
Impuestos	0,03	1	0,03
Legislación sobre el empleo	0,02	2	0,04
Disminución del ingreso per cápita	0,01	2	0,02
Altas tasas de interés	0,03	1	0,03
Alta competencia en el sector	0,03	1	0,03

Fuente. Autores

Tabla 2. (Continuación)

AMENAZAS			
Recesión económica en el país	0,02	2	0,04
Bajo índice de seguridad en el país	0,01	2	0,02
Niveles de productividad de los trabajadores	0,02	2	0,04
Contrabando	0,04	1	0,04
Alta tasa de desempleo	0,02	2	0,04
Cambios regionales en gustos y preferencias	0,009	2	0,018
Inflación	0,04	1	0,04
Mano de obra no calificada	0,051	1	0,051
Estabilidad en los precios	0,012	2	0,024
Importaciones/Exportaciones	0,009	2	0,018
Entrada de nuevos competidores	0,03	1	0,03
Entrada de producto y servicios sustitutos	0,04	1	0,04
Poder de negociación de los compradores	0,01	2	0,02
Poder de negociación de los proveedores	0,01	2	0,02
Rivalidad entre competidores	0,04	1	0,04
Baja estabilidad económica	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,298

Fuente. Elaboración propia, basada en información analizada de los sectores externos

Como lo muestra la tabla 2, la matriz de evaluación de factores externos, arroja un resultado de 2,298, lo cual indica que la empresa se encuentra muy cerca a la media correspondiente a 2,5; lo que significa que la empresa está muy cerca de lograr un punto de equilibrio entre las oportunidades y las amenazas. Lo que indica que la empresa debe centrar muy bien su atención en saber aprovechar cada una de las oportunidades que ofrece el sector externo y tener en cuenta las amenazas que tiene que enfrentar y proyectarse para saber cómo hacerlo.

Las oportunidades más significativas para la empresa son: Crecimiento del sector textil y de confecciones, Mayor inversión en el país y Crecimiento del mercado.

También, hay amenazas que pueden debilitar el aprovechamiento de las oportunidades entre las cuales se encuentran la mano de obra no calificada, debido a que el sector en el que se encuentra la empresa no cuenta con suficiencia de personal calificado en la confección de ropa, baja estabilidad económica, rivalidad entre competidores, entrada de productos y servicios sustitutos, inflación y contrabando debido a que en el mercado en el cual se distribuyen las prendas han

llegado una serie de productos en modo contrabando los cuales no tienen un debido control por parte del ente regulador.

CAPITULO 11

ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA YISAN SPORT

11. ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA YISAN SPORT

En este capítulo se definirá la situación interna de la empresa **Yisan Sport**, donde se señala el entorno actual de cada área que constituye la empresa; definiendo las fortalezas y debilidades de los procesos más importantes y poder establecer y conocer los recursos y capacidades reales con los que cuenta la empresa. El conocimiento de estos factores será de gran importancia para la formulación estratégica y la orientación de este plan.

11.1 Análisis recursos y capacidades de la empresa de confecciones Yisan Sport

Para determinar los recursos y capacidades de la empresa, se procederá a realizar una encuesta al gerente y propietario de la empresa.

11.1.1 Diagnóstico interno.

El proceso administrativo es importante para toda la organización y su manejo, pues dependiendo de este se clarifican muchas variables y se deja menos a la especulación. A continuación, se describirá el proceso administrativo, evaluando las principales debilidades y fortalezas de la empresa.

a. Planeación: El proceso de planeación en Confecciones Yisan Sport, no está establecido formalmente por parte de la gerencia; sin embargo, se cumplen con algunas características de la planeación, pues fijarse objetivos y metas es la principal actividad que debe hacerse para tener un rumbo y trazarse un camino para llegar a ello, el gerente de la empresa establece sus metas y estrategias anualmente, pero estas no se dejan plasmadas en ningún documento formal.

Por lo tanto, aunque no se expone formalmente en las instalaciones de la empresa, se socializa a los empleados al iniciar todo el tema de producción las metas y objetivos previstos para el año, la gerencia se formula unos objetivos que quiere alcanzar, generalmente estos se definen por la cantidad de unidades que quieren lograr producir y vender, más no por el valor en pesos

de las ventas que generen dichas unidades, todo se direcciona en el número de unidades vendidas, de esta forma el mismo gerente quien es la única persona encargada de comercializar los productos, crea un camino o una serie de actividades que van orientadas al logro de la meta propuesta.

Al exponer estas ideas a los empleados, se evidencia una organización que hace que toda la empresa trabaje conjuntamente para alcanzar los mismos objetivos. En ocasiones, se puede evidenciar la falta de planeación en la parte productiva, pues se establecen unas metas de ventas, pero no miden su capacidad productiva; en cuanto que su factor operativo esta direccionado por todo el tema de “Maquila”, por esto a veces se han presentado unas fallas a la hora de producir, pues se quedan cortos sobretodo en el personal para producir cierta cantidad de prendas, en el tiempo que lo tienen planeado, generalmente en las temporadas altas.

El problema de no hacer el proceso de planeación formalmente hace que la empresa no tenga una respuesta inmediata al constante cambio que se vive en la industria y en la economía. Por esto, se hace urgente planear a un futuro lo que la empresa quiere y esto hará más proactiva la organización.

- b. Organización:** Desde hace aproximadamente cuatro años, el proceso de organización en la empresa se ha ido mejorando significativamente, teniendo en cuenta que el gerente decide formarse profesionalmente en el área del Marketing, desde el 2014, actualmente es Mercadologo, egresado de la Universidad Corhuila, desde ese año empieza a trabajar por dejar claro la estructura organizacional que tiene la empresa. En el proceso de selección de cada empleado, hasta la etapa de ingreso a su puesto de trabajo, se evidencia la organización para este proceso, pues se realizan una serie de pruebas que permiten escoger que el personal sea más eficaz.

Estas pruebas se dividen dependiendo del cargo al que se aspire; si aspira a un cargo de operaria(o), el gerente directamente le hace una prueba en la máquina que se necesite que la persona maneje, todo el tema de selección está basado única y exclusivamente en la experiencia y la capacidad que tenga la persona para la elaboración del diseño que el gerente designe, el

gerente confirma que no es suficiente con que la persona demuestre experiencia, también es clave y fundamental que al momento de hacer la prueba de confección, esta persona realice un producto que cumpla todos los requisitos exigidos por él, no existe una inducción, la persona que llega a ocupar la vacante debe tener total conocimiento del manejo de las máquinas y herramientas que debe utilizar, además tampoco se realizan ningún tipo de pruebas psicotécnicas ni estudios de seguridad

Después de la entrevista y la prueba, se les hace una pequeña inducción, donde se le entrega y establecen los derechos y deberes que contiene el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial y la forma en la que funciona la empresa. De acuerdo al resultado que se tiene por el problema de planeación anteriormente descrito, no se realizan reuniones para la toma de decisiones así teniendo en cuenta la opinión de los empleados, simplemente se da a conocer la decisión ya tomada, o simplemente se hacen reuniones informales para la solución inmediata de algún problema urgente.

- c. **Dirección:** Dada la estructura organizacional que tiene la empresa, la dirección se da fácilmente, pues la gerencia toma decisiones y se transmiten directamente a los empleados a cargo. Generalmente, la información se transmite de forma oral, no se manejan documentos formales que sean publicados y visibles en las áreas del trabajo. El liderazgo que se evidencia por parte del gerente que es la persona que más contacto tiene con los empleados; es un liderazgo autoritario y enfocado a la tarea, aunque muy solidario y muy humano, su factor clave de liderazgo es pagar cumplidamente sus salarios y apoyar moral y económicamente si es el caso para que logren superar alguna calamidad inmediata, cada empleado sabe lo que tiene que hacer, el gerente se cerciora de que las cosas se estén haciendo muy bien y si no es así, se toman medidas de control antes estas situaciones, como llamados de atención, sanciones, etc.

En cuanto a cómo se manejan las relaciones con los empleados, referente a la capacitación y motivación de estos, puede verse que la empresa invierte mucho en capacitaciones hacia los empleados, hace que estos se sientan muy motivados, la especialidad que tiene el gerente de la empresa en cuanto a su formación en mercadotecnia hace que clave de su Éxito lo tenga

organizando en talleres de capacitación de motivación, los empleados catalogan a la empresa de ser muy buena y cumplida, y se comprometen con las labores de ella. Además, que este factor de capacitación lo ofrece a todos sus clientes, los talleres enfocados especialmente a técnicas de ventas, se convierte en un factor agregado ya que reconocemos que los proveedores de muchos almacenes solo les interesa la comercialización más no la fidelización del cliente, en este tema el gerente de la empresa invierte en sus clientes y esto ha hecho que la empresa **Yisan Sport**, tenga clientes fidelizados y satisfechos.

- d. **Control:** En la empresa se aplican mecanismos de control para el proceso de producción de esto se encarga el mismo gerente, como es una empresa de conformación Régimen Simplificado, no está obligada a tener Contador, él mismo se encarga de monitorear todo lo concerniente a lo financiero y contable y brindar soluciones a los inconvenientes que encuentre. Otro elemento de control, es la revisión mensual de los documentos internos que se genera por la actividad de la empresa, los inventarios y el cuadro de las facturas del mes; este proceso es realizado por el gerente. El mecanismo de control más utilizado es el de la supervisión directa en cada área de producción, ya que hay un solo jefe y este mira cómo se están realizando las actividades y de esta manera informa a sus empleados directamente si hay lugar a tomar correctivos; también el proceso de los inventarios es uno de los más importantes, pues con este se pueden determinar muchas variables, de insuficiencias entre lo que el área de producción entrega contra las ventas reportadas en el mes operacional.

Para disminuir los errores se han implementado formatos para cada proceso, como por ejemplo el formato de orden de corte, que lo realiza la persona encargada de administrar los pedidos, en este caso también el gerente donde coloca las referencias, colores y tallas que necesita para cubrir los pedidos de los clientes, la empresa no cuenta con inventarios en bodega por más de un mes.

- e. **Proceso financiero:** El área financiera está a cargo del mismo gerente, no se tiene un contador que maneje todo lo relacionado con los procesos contables de la empresa, la generación de informes, balances y demás son manejados por él, de esta manera se refiere que el hecho de

ser una empresa del Régimen Simplificado no lo requiere, minimiza gastos para la misma empresa, debe preocuparse por todos los asuntos contables.

- f. Sin embargo, desde el año 2010 se está implementando y ejecutando presupuestos anuales y mensuales de gastos, costos y ventas para la empresa, especificando cada área; lo que ha ayudado mucho al cumplimiento de algunos objetivos de la empresa y conociendo a fondo cada movimiento que se realiza, monetariamente hablando. Los resultados de la empresa son los esperados, y financieramente es muy sólida y líquida, lo que la hace rentable y con capacidad de endeudamiento. Sus obligaciones a corto y largo plazo son pocas y las utilidades son reinvertidas para la financiación, y con la rentabilidad y los ingresos, casi no recurren a préstamos bancarios, solo si es necesario.
- g. **Proceso operativo:** En cuanto a los procesos productivos, puede decirse que son los que más cuidado tienen a la hora de controlarse, pues es el corazón en la cadena productiva de la empresa. Por esto, se contrata a personal capacitado y calificado para realizar estas labores, que como se manejan máquinas y prendas delicadas, deben ser personas idóneas para estos cargos. En este proceso es donde más planeación se trata de aplicar, pues la producción es la parte más importante para el objeto social de la empresa; por lo que con una persona a cargo de manejar todos los pedidos de los clientes y de estar pendiente de las cantidades mínimas y máximas en la bodega de producto terminado, se hace una especie de planeación para mandar a confeccionar la cantidad de prendas deportivas, pero esto no se hace pensando a largo plazo, si no que se toma en cuenta el diario de los movimientos. En el manejo de los inventarios, donde se realizan todos los movimientos de entradas y salidas, se debe tomar la base para la comparación de los inventarios. El inventario de producto terminado se hace mensualmente, con esto se pretende tener un control sobre el producto terminado, ya que son muchas referencias y varios colores, donde llegan a haber más confusiones a la hora de un despacho.

La infraestructura con la que cuenta la empresa es en tamaño lo necesario para la capacidad de la organización, aunque no es la adecuada, pues está ubicada en un sector que no se tiene previsto territorialmente que sea Zona Industrial, por lo que implica un riesgo alto para los empleados que deben pasar calles y arriesgarse más de lo normal.

- h. Recursos humanos:** La empresa Yisan Sport cuenta con personal capacitado para las labores de la organización. La parte administrativa dispone de conocimientos contables y administrativos, además con formación técnica, ya que el gerente cuenta con formación académica universitaria. En el área operativa, aproximadamente el 50% de los empleados tienen formación técnica y tecnológica, algunos empleados se han formado empíricamente; pero desde su experiencia todos aportan y ayudan al desarrollo de la empresa.
- i. Cultura y clima organizacional:** La cultura y el clima organizacional en general son buenos, todos los empleados tienen claridad en los derechos y deberes que tienen, y en las responsabilidades que deben cumplir para el proceso de la empresa. Se nota las ganas de los empleados de colaborar con la empresa y trabajar en equipo para apoyar su crecimiento. El personal está involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia. Se trata de tomar decisiones que involucren a todos los miembros de la organización para lo cual se realizan socializaciones de los cambios que se presentarán, se toma en cuenta los aportes de cada uno de ellos para el mejoramiento de la empresa. La comunicación es oral, se tiene un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo es un valor desarrollado y utilizado por los miembros de la empresa. No son frecuentes las actividades sociales, recreativa o deportivas, tampoco se ha vinculado a la familia de trabajador en los eventos programados, para lo cual es conveniente elaborar un plan de bienestar. La empresa es muy cumplida con sus obligaciones laborales, como el pago del salario, las afiliaciones a la entidad de Salud y ARL. Esto hace que los empleados se sientan motivados y les guste trabajar. Pero, así como la empresa cumple con sus obligaciones, también ejerce su derecho de sancionar a los empleados en caso de faltas leves o graves.
- j. Mercadeo y ventas:** El área comercial de la empresa lo integra el gerente de la empresa. Todos los puntos de venta que son atendidos por el propio gerente, él mismo hace la labor de comercializar y a la vez de cobros, por esto es reconocida la marca Yisan Sport, la labor con el cliente es personalizada, así los clientes se llevan una buena impresión de la empresa. La empresa no cuenta con puntos de venta directa, vende a clientes directo. Por otra parte, se confirma que la empresa no realiza publicidad por medios masivos, la publicidad que maneja es el “voz a voz” con la misma satisfacción de los clientes.

k. Servicio post-venta: En el servicio post-venta, que es el servicio de arreglo de las prendas, después de usadas, cuando pierden elongación y/o quieren cambiar algo en la prenda; existe mucha eficiencia, pues comparado con otras empresas de confecciones de este tipo, la entrega se demora máximo 3 días, las otras empresas se demoran hasta 15 días. Lo que hace que muchos clientes prefieran llevar la prenda de Yisan Sport por su garantía. Esto puede darse por la cantidad de personal que trabaja en el área de producción, pues la demanda de arreglos que tiene la empresa es muy poca, es muy baja, se confirma nuevamente que las prendas Yisan Sport son de excelente calidad.

11.2 Matiz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz es una ayuda para formular estrategias internas, evaluando las fortalezas y debilidades que se pueden observar y analizar dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para la elaboración de esta matriz se utilizan factores críticos de la organización, teniendo en cuenta los descritos en el diagnóstico interno que se realiza previamente y los factores que influyen en los procesos administrativos. Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

Debilidad mayor	Calificación = 1
Debilidad menor	Calificación = 2
Fortaleza menor	Calificación = 3
Fortaleza mayor	Calificación = 4

Después se interpretan los resultados a partir de la media, que en esta escala es de 2,5.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO O PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal con alto grado de motivación	0,08	4	0,32
Se promueve la generación de ideas	0,01	3	0,03
Trabajo en equipo	0,05	4	0,20
Grado de profesionalización por parte del gerente	0,02	3	0,06
Proceso de selección de personal	0,025	3	0,08
Personal con alto grado de creatividad e innovación	0,05	4	0,20
Personal con experiencia	0,03	3	0,09
Capacitación a empleados en temas de interés	0,03	3	0,09
Formatos de seguimiento en procesos de producción	0,04	4	0,16
Buen desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez	0,1	4	0,40
Cumplimiento de las obligaciones laborales	0,05	4	0,20
Comercialización directa	0,025	3	0,08
Cobros de cuentas por pagar directas	0,025	4	0,10
Atención al cliente personalizado	0,03	4	0,12
Servicio Post-venta	0,03	3	0,09
Clima laboral satisfactorio	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
Deficiente planeación en la parte productiva	0,05	1	0,05
Falta de personal	0,03	1	0,03
Proceso de planeación informal	0,03	2	0,06
Infraestructura de la empresa	0,03	2	0,06
Todo el control operativo y financiero a cargo de una persona	0,025	2	0,05
Manejo de inventarios	0,025	1	0,025
Control facturación	0,025	1	0,025
Supervisión directa	0,025	2	0,05
Ubicación de la empresa	0,03	2	0,06
Exposición de reglamento interno, política higiene y seguridad industrial	0,02	2	0,04
Canales de distribución	0,025	2	0,05
Publicidad	0,02	1	0,02
Posición de la organización frente a la competencia	0,01	1	0,01
Utilización de herramientas informáticas "página web"	0,02	1	0,02
TOTAL	1		2,97

Fuente. Elaboración propia, basada en información analizada del sector interno

La tabla 3 indica que el resultado sopesado es de 2,97. Lo cual muestra que las fortalezas de la empresa son mayores que sus debilidades, aunque está relativamente cerca de la media lo cual pone a la empresa en alerta teniendo en cuenta que existen debilidades que son muy significativas para la empresa por lo que debe tener cuidado con estos factores, ya que pueden involucrar áreas muy importantes y puede dañar objetivos y metas trazadas a futuro.

Según los resultados de la matriz de factores internos, la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa es el buen desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez el cual obtuvo un resultado o ponderado del 0,40, lo que significa que es una empresa sólida en el mercado, capaz de responder financieramente a sus clientes y proveedores, además con este alto valor identifica que se pueden visionar en optimar los resultados operativos y así llegar a tener mayor cobertura en el mercado.

Por otra parte, las debilidades más importantes y más representativas son: Proceso de planeación informal, la cual puede ayudar a generar trastornos en la operatividad, llevando así a quedar corta con los inventarios, además se debe tener en cuenta que otro factor de gran puntaje es la infraestructura de la empresa lo que impide que se puedan incluir nuevos procesos a la misma y de igual forma la ubicación de la empresa.

CAPITULO 12

ANÁLISIS DOFA

12. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA, es la herramienta en el que se integran el análisis del entorno, con el diagnóstico interno, esta integración permite la combinación de elementos o variables que conllevan a proposiciones efectivas permitiendo seleccionar entre varias alternativas la mejor y que mejor se ajuste al contexto. De igual manera, el análisis permite establecer lineamientos que orientan la toma de decisiones estratégicas.²⁰

El análisis DOFA, permite determinar la respuesta de la empresa en su sector y si está capacitada para esto. Es una herramienta muy útil, ya que permite socializar cada variable externa e interna de la empresa, y saber cómo se pueden compactar para lograr una buena estrategia.

La matriz DOFA toma en consideración las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de cada organización. El análisis de estos factores permitirá recrear un ambiente más real de la empresa y permitirá la formulación de las estrategias para aprovechar las fortalezas, disminuir las amenazas, beneficiarse de sus oportunidades y prevenir el efecto de las debilidades²¹.

Para realizar la matriz DOFA para la empresa Yisan Sport, se toman las variables descritas en los capítulos anteriores en el entorno externo e interno, que se califican en la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), respectivamente.

²⁰ TOMADO DE: ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis Integrado DOFA”, en Direccionamiento Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación.

²¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. P. 186

12.1 Matriz de análisis integrado “DOFA tradicional”**Tabla 4.** DOFA Tradicional

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Personal con alto grado de motivación dentro de la empresa	1. No se lleva a cabo una adecuada planeación en la parte productiva
	2. Personal con alto grado de creatividad e innovación dentro de la empresa	2. Todo el control operativo y financiero a cargo de una persona
	3. Buen desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez	3. Existen canales pocos canales de distribución
	4. Cumplimiento de las obligaciones laborales para con los colaboradores	4. La empresa no se encuentra ubicada en un sitio estratégico.
	5. Atención personalizada hacia el cliente por parte del gerente de la empresa	5. La empresa no cuenta con un presupuesto para lo referente a publicidad
	6. Servicio Post-venta para clientes que necesiten ajustar las prendas a su gusto	6. La empresa no cuenta con herramientas informáticas como "página web" para darse a conocer en el mercado
	7. En la empresa se vive un clima laboral satisfactorio	7. Infraestructura de la empresa
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Mayor deseo de verse bien por parte de las personas que entra en el mercado de la empresa	F3, O4: Diseñar y ejecutar un plan de ampliación de infraestructura y maquinaria.	D3;O6: Realizar negociaciones con Distribuidores mayoristas importantes en la región del Huila para aumentar el posicionamiento de la marca.
2. Mayor crecimiento del sector textil y de confecciones	F3; O2: Solicitar un crédito a entidad bancaria para incrementar la producción.	D5;O1: Diseñar un portafolio de servicios donde se presenten diseños inspirados en la moda actual.
3. Reconocimiento del sector textil colombiano en otros países por los altos estándares de calidad	F2;O6: Capacitación constante al personal en temas relacionados con moda nacional e internacional.	D6;O7: Contar con un software adecuado para la postulación en todo lo relacionado con Licitaciones públicas.
4. Disponibilidad de crédito a empresas del sector	F3;O7: Diseñar un modelo para incursionar en mercados nacionales más competitivos a través de Alianzas Estratégicas.	D1;O6: Diseñar un Plan Estratégico que le permita estimar las unidades a vender mensualmente.

Fuente. Elaboración propia, a partir de los análisis realizados sector interno y externo de la empresa

Tabla 4. (Continuación)

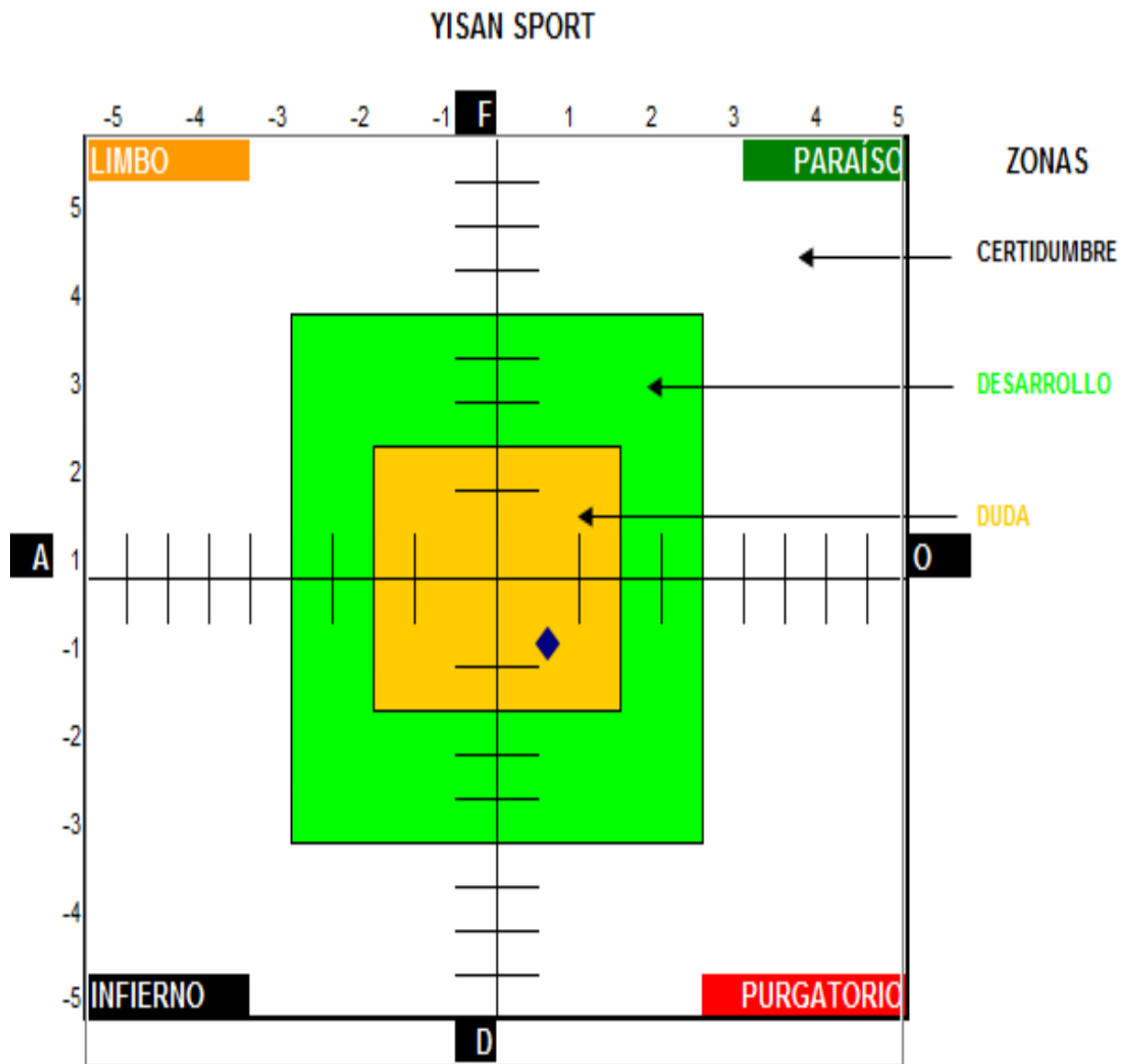
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
5. Subsidios del gobierno para las empresas generadoras de empleo	F1;O1: Crear espacios en la empresa donde el personal cuente con los elementos necesarios para diseñar prendas innovadoras.	F4;O2: Realizar un cambio de local con mayor espacio para mejorar la distribución en planta.
6. Crecimiento del mercado textil y de confecciones		
7. Mayor inversión pública y privada en el país y en el departamento del Huila.		
AMENAZAS- a	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA
1. Escases de Mano de obra calificada en el departamento del Huila.	F3;A8: Patentar la marca, aumentar presencia en la mente del consumidor (top of mind).	D1;F1: Realización de la planeación estratégica con apoyo de personal capacitado.
2. Entrada de producto y servicios sustitutos basados en materia prima con tecnología y que son más costosas que las que maneja la empresa	F2;A2: Mejorar los productos actuales e innovar con nuevas líneas o extensiones de producto.	D2;A4: Apertura de nuevos mercados, búsqueda de nuevos clientes.
3. Rivalidad entre competidores en precios y calidad	F3; A1: Diseñar un esquema salarial, ofrecer contrato laboral directo, a término indefinido y con todas las prestaciones de ley. Ofrecer Plan de carrera.	D1;A8: Mejorar la capacidad de producción, utilizando herramientas de trabajo de alta tecnología.
4. Baja estabilidad económica en el departamento donde se ubica la empresa	F5; A3: Realizar alianzas estratégicas con empresas internacionales del sector que le permitan a su vez recibir beneficios económicos por la presentación, comercialización y ventas de sus productos en el país.	D7;A3: Diseñar un área de trabajo para la atención del servicio postventa y así minimizar los tiempos de entrega.
5. Poco control del contrabando en el país permitiendo el ingreso de mercancía proveniente de la china a precios muy bajos.	F2;A6: Presentar proyectos innovadores a entidades locales y nacionales (SENA, BANCOLDEX, COLCIENCIAS Y DEMAS), en cuanto a que se puedan aprovechar beneficios tributarios.	D3;A2: Realización de una negociación con empresas de transporte de carga, para aumentar la efectividad en tiempos de entrega y minimizar costos operativos.
6. Constantes alzas en los impuestos a pagar por parte de la empresa		
7. Altas tasas de interés en los créditos bancarios a los cuales puede acceder la empresa		
8. Alta competencia desleal en el sector en el cual comercializa la empresa; manejando precios por debajo de los que maneja la misma y calidad muy similar.		

Fuente. Elaboración propia, a partir de los análisis realizados sector interno y externo de la empresa.

12.2 Matriz de análisis integrado “DOFA prospectiva”

La empresa Yisan Sport se encuentra en una posición denominada “purgatorio” en la cual debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen, tiene esta calificación porque, aunque tiene oportunidades sus debilidades no les permiten aprovecharlas.

Figura 6. Ubicación prospectiva – FODA – modelo CEM



Fuente. Elaboración propia

Tabla 5. Diagrama de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (situación estratégica)

Empresa	
YISAN SPORT	
FORTALEZAS. Sostenerlas	Reducirlas. DEBILIDADES
Personal con alto grado de motivación Se promueve la generación de ideas Trabajo en equipo Grado de profesionalización por parte del gerente Proceso de selección de personal Personal con alto grado de creatividad e invención Personal con experiencia Capacitación a empleados en temas de interés Formatos de seguimiento en procesos de producción Buen desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez Cumplimiento de las obligaciones laborales Comercialización directa Cobros de cuentas por pagar directas Atención al cliente personalizada Servicio Post-venta Clima laboral satisfactorio 0 0 0 0 0	Deficiente planeación en la parte productiva Falta de personal Proceso de planeación informal Infraestructura de la empresa Todo el control operativo y financiero a cargo de una persona Manejo de inventarios Control facturación Supervisión directa Ubicación de la empresa Exposición de reglamento interno, política higiene y seguridad industrial Canales de distribución Publicidad Posición de la organización frente a la competencia Utilización de herramientas informáticas "página web" 0 0 0 0 0 0
Tamaño de la población Estilos de vida Hábitos de compra Actitudes y comportamiento del consumidor Mayor deseo de verse bien Participación laboral más activa de la mujer Crecimiento del sector textil y de confecciones Reconocimiento del sector textil colombiano en otros países Mayor inversión en el país Actitudes hacia la calidad del producto, servicio al cliente Crecimiento del mercado Actitudes frente a las nuevas tecnologías y comunidades virtuales Inversión extranjera Tratados de libre comercio Relación entre países Disponibilidad de crédito Subsidios del gobierno Clima político, nivel de actuación del gobierno Proceso de paz Acceso a la información	Políticas ambientales Políticas fiscales Impuestos Legislación sobre el empleo Rivalidad entre competidores Altas tasas de interés Alta competencia en el sector Recesión económica en el país Poder de negociación de los proveedores Niveles de productividad de los trabajadores Control del contrabando Alta tasa de desempleo Cambios regionales en gustos y preferencias Inflación Mano de obra no calificada Estabilidad en los precios Importaciones/Exportaciones Entrada de nuevos competidores Entrada de producto y servicios sustitutos Poder de negociación de los compradores
OPORTUNIDADES. Prepararse para aprovecharlas	Prepararse para defenderse. AMENAZAS

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. Factores claves para la estrategia

OPORTUNIDADES									
EXCELENTES					BUENAS				
-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	10	-	-
-	7	11	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AMENAZAS									
GRAVES					SEVERAS				
-	5	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	6	-	14	18
-	-	-	15	-	3	7	-	-	19
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

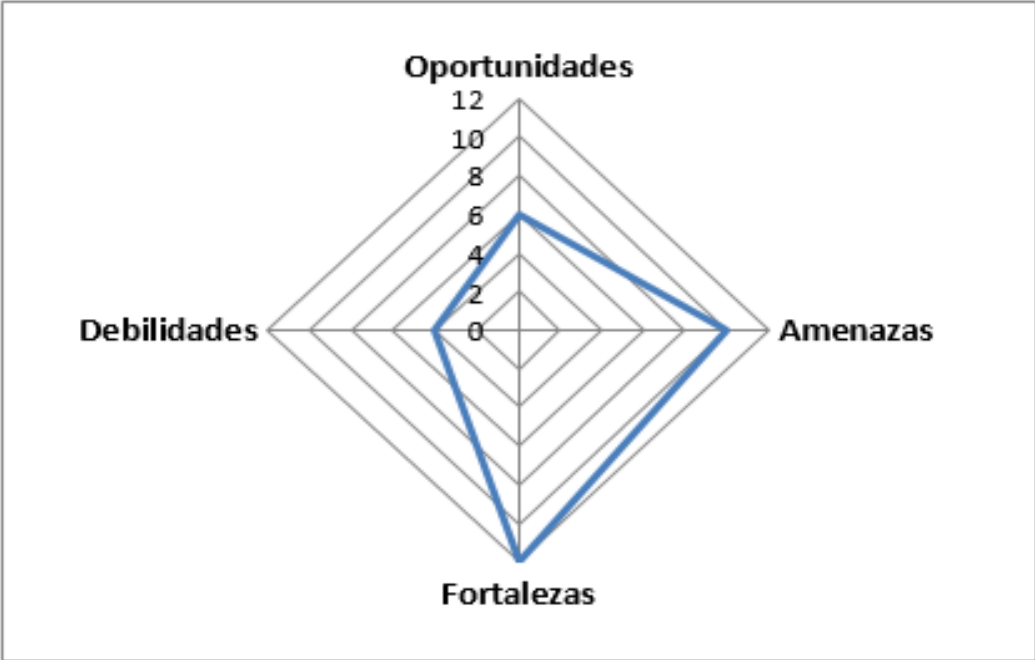
FORTALEZAS									
EXCELENTES					BUENAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	10	-	-	-	-	-	14	-
3	-	11	-	-	-	7	-	15	-
-	-	-	-	-	-	-	-	16	-

DEBILIDADES									
GRAVES					SEVERAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-

Fuente. Elaboración propia

Aunque la tabla 6 muestra que la empresa Yisan Sport tiene varias fortalezas, La posición competitiva se encuentra seriamente amenazada, se deben tomar medidas para evitar que la empresa pierda posición en el mercado, se debe concentrar todos los esfuerzos y revisar todas las capacidades de la empresa para hallar las mejores opciones para superar esta posición.

Figura 7. Factores claves para la estrategia



Fuente. Elaboración propia

CAPITULO 13

PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

13. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

Tabla 7. Datos de la empresa

Nombre de la empresa:	YISAN SPORT
Representante legal:	Santiago López Tróchez
NIT:	7.719.229-2
Dirección:	Calle 46 # 1A - 08
Barrio	Cándido Leguizamo
Teléfono	8621934
Celular:	3144927831-3115920756

Fuente. Yisan Sport

Figura 8. Logo Yisan Sport



Fuente. Yisan Sport

13.1 Misión

Somos una empresa orgullosamente colombiana dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generarle valor a nuestros accionistas y bienestar a nuestros colaboradores y a la comunidad. Para lograrlo, enfocamos nuestra actividad laboral en la confección y venta de prendas deportivas, uniformes colegiales y dotaciones empresariales de excelente calidad; para damas, caballeros y niños. Empleando en cada uno de nuestros productos los mejores procesos de calidad y personal idóneo y competitivo.

13.2 Visión

Para el año 2020 Yisan Sport será reconocida en el mercado sur colombiano como una empresa líder en confección de prendas deportivas para damas, caballeros y niños, uniformes colegiales y dotaciones empresariales, con una infraestructura organizacional orientada al mercado, ofreciendo innovación permanente en cada uno de nuestros diseños, altos estándares de calidad y mejoramiento continuo en cada uno de nuestros procesos.

13.3 Valores

Aunque algunos autores marcan ciertas diferencias entre los principios y los valores, estas a menudo son muy sutiles y pueden conducir a confusiones, razón por la cual en Yisan Sport se ha decidido manejar estos conceptos como sinónimos. Los valores o principios son las cualidades éticas y de servicio que deben caracterizar al personal. Se consideran factores claves para el logro de la visión y se constituyen en un marco de referencia que contribuye a hacer realidad la misión.

Los valores o principios son el punto de partida para el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias de la empresa, por cuanto orientan la actitud y la conducta de los responsables de las diferentes acciones que integran el plan estratégico y los planes de acción.

Figura 9. Valores corporativos



Fuente. Elaboración propia

- **Actitud de servicio:** Realizar nuestro trabajo a partir de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, reflejando un trato amable, un alto interés por la persona y garantizando la completa satisfacción del cliente.
- **Integridad:** Conducir nuestras acciones con ética, lealtad, honestidad, siendo coherentes con las políticas empresariales y valores individuales.
- **Trabajo en equipo:** Aunar esfuerzos, competencias e innovación tecnológica dentro de un contexto de cultura organizacional para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Aprendizaje y crecimiento.** Es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
- **Responsabilidad social:** Asumir un compromiso de nuestras acciones que refleje en los colaboradores y clientes, bienestar social y responsabilidad empresarial con el adecuado manejo de los recursos y del medio ambiente.

13.4 Políticas generales Yisan Sport

El establecimiento de políticas es fundamental para la empresa en la etapa que se encuentra, una fase de formación de su estructura y creación de identidad. Estas políticas buscan apoyar el alcance de los objetivos estratégicos y se determinan por áreas para mayor cubrimiento de la empresa.

13.4.1 Política de calidad.

Yisan Sport, es una empresa preocupada por satisfacer necesidades de sus clientes, brindando disponibilidad de los productos siempre, con la más alta calidad y excelente atención, esto mediante un modelo de Calidad oportuno y confiable; con el fin de mejorar continuamente los procesos.

13.4.2 Política de talento humano.

En Yisan Sport Propiciamos el crecimiento de nuestro talento humano, conscientes de su importancia para conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

13.4.3 Política de responsabilidad social.

Yisan Sport propenderá por un comportamiento ético que genere desarrollo económico y al mismo tiempo un compromiso con la calidad de vida de los colaboradores, clientes, proveedores y la protección y conservación del medio ambiente.

13.4.4 Política de recursos administrativos.

Yisan Sport Garantizará la asignación de los recursos administrativos necesarios para proveer un ambiente de trabajo apropiado y un normal desarrollo de las actividades, logrando la ejecución de cada uno de sus procesos de manera eficiente y segura.

13.4.5 Política financiera y presupuestal.

Yisan Sport cumplirá con la normatividad legal vigente en materia financiera, tributaria y contable generando confianza tanto a sus colaboradores, proveedores, comunidad, gobierno y garantizará la elaboración del presupuesto anual como herramienta principal en la toma de decisiones que le permita a la organización planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada área tiene para el logro de metas fijadas.

13.4.6 Política de gestión del riesgo.

Yisan Sport realizará en todos sus procesos, procedimientos y actividades una adecuada identificación, evaluación, medición o monitoreo y tratamiento de la gestión del riesgo, enmarcados en un ciclo de mejoramiento continuo.

13.4.7 Política jurídica.

Yisan Sport cumplirá con toda la normatividad legal vigente, para lo cual estará actualizada y promoverá a su interior las estrategias necesarias para su cabal cumplimiento.

13.4.8 Política del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).

Yisan Sport se compromete a trabajar en el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo para proteger la salud y la seguridad de sus colaboradores, clientes y visitantes, a través de la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; mediante la identificación de los peligros, evaluación, valoración de los riesgos y determinando los respectivos controles, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales de acuerdo a la normatividad vigente.

13.5 Estrategias

De acuerdo al estado actual de la empresa Yisan Sport, enfocamos todo el esfuerzo diseñando unas estrategias que propendan por generar utilidades y su permanencia en el mercado, especialmente en el mercado de “Ropa Deportiva”.

Es por esto que de acuerdo a todo el estudio que se desarrolló en la identificación de factores externos que son una amenaza y a la vez fuente de oportunidades; encontramos que se deben identificar una serie de estrategias que nos llevaran al logro de los objetivos misionales de la empresa.

Teniendo en cuenta que la identificación de los factores externos genera oportunidades, la identificación de factores internos también son clave en la generación de estrategias competitivas, el reconocer las debilidades y fortalezas de la empresa nos permite crear océanos azules en medio de un mercado donde día a día los competidores se enfrentan buscando la destrucción entre los mismos.

Al realizar un análisis de las estrategias posibles a seguir la empresa, consideramos aplicar la “Estrategia de Diferenciación”, teniendo en cuenta que Yisan Sport no llega al consumidor final, sino al cliente “Mayorista”; es clave aplicar este tipo de estrategia en la organización en cuanto nos permite aumentar las ventas siempre en cuando el factor diferenciador por el que se distingue la empresa como lo es el diseño del producto, la imagen de marca, apariencia exterior y servicio post venta, lo potencialicemos incluyendo una mayor inversión en avances tecnológicos y cadenas de distribuidores. Otra estrategia que podemos desarrollar actualmente es la estrategia de costos bajos, Yisan Sport hoy en día no cuenta con una constitución legal que genere altos costos financieros, además todo su esquema de fabricación nos genera una oportunidad para poder diseñar un esquema de comercialización atractiva para nuestros clientes, el entrar a nuevos mercados compitiendo con bajos precios nos lleva al posicionamiento de marca.

La estrategia de Enfoque la elegimos teniendo en cuenta que la empresa dirige sus esfuerzos atender en especial la zona del Huila, en la cual aún se encuentran zonas menos atendidas, incluso donde no hay presencia de competidores rivales para la empresa, de esta manera Yisan Sport puede aperturar mercados incluyendo precios similares o superiores a la competencia, aprovechando aumentar así las utilidades en el corto, mediano y largo plazo, entendiendo así por todo el tiempo que logre mantener el liderazgo en la zona en la cual está generando operaciones.

13.5.1 Estrategias en la base de la pirámide.

La empresa confecciona prendas deportivas para personas de estratos 1,2,3 y 4, manejamos dos tipos de productos, uno con altos estándares de calidad diseñados para estratos 3 y 4, y otra marca dirigida para estratos 1 y 2, que son la base de la pirámide a quien dirigimos el mayor esfuerzo, hoy en día nuestros clientes (mayoristas), se encuentran ubicados en un mercado de comercialización en sectores populares de las diferentes zonas del Huila y esto potencializa aún más nuestras ventas.

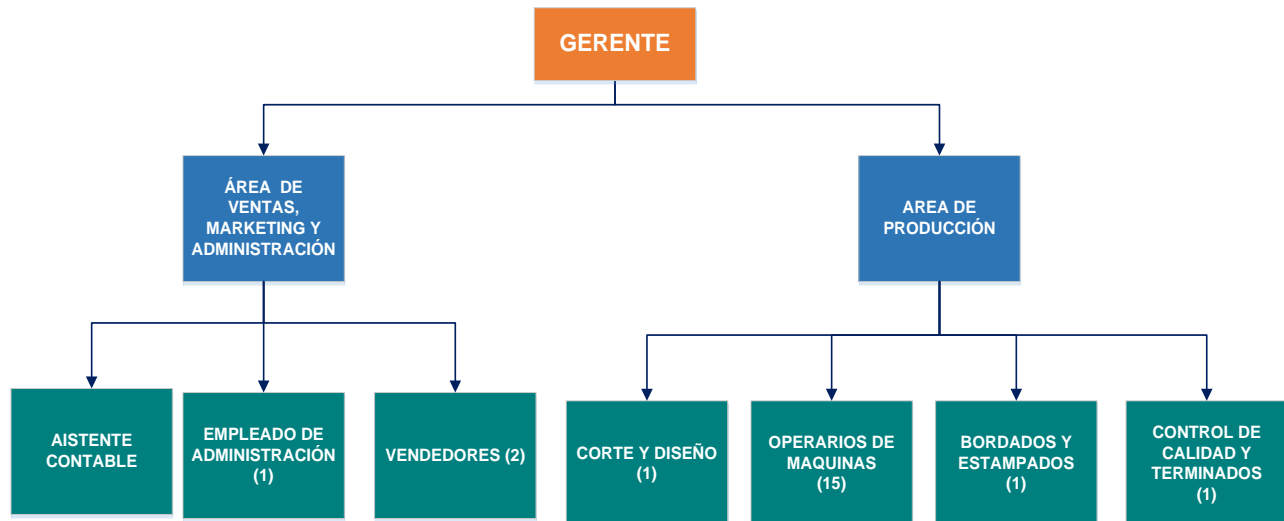
De acuerdo a la posición estratégica de la empresa teniendo en cuenta factores internos como personal con alto grado de motivación, personal con alto grado de creatividad e innovación, buen desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez, cumplimiento de las obligaciones laborales, atención al cliente personalizado y el servicio Post-venta, las estrategias serán conservadas enfocadas al crecimiento, no se tiene la capacidad de desarrollar estrategias agresivas, es una empresa que tiene menos ventajas competitivas importantes en un sector relativamente estable. Puede permanecer cerca de la competencia no se corre demasiado riesgos.

CAPITULO 14

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 10. Organigrama YISAN SPORT



Fuente. Archivos de la empresa Yisan Sport

14.1 Área de producción

Como se puede evidenciar en el organigrama el proceso de producción se encuentra dividido en cuatro etapas:

a. Corte: Esta es la primera actividad que conforma el proceso de producción que corresponde al tajo de las telas; este inicia una vez son recepcionadas las telas necesarias para la óptima fabricación de las prendas programadas y de acuerdo al tipo de prenda se elige el tipo de tela necesario para la fabricación; entre las telas que maneja la empresa tenemos:

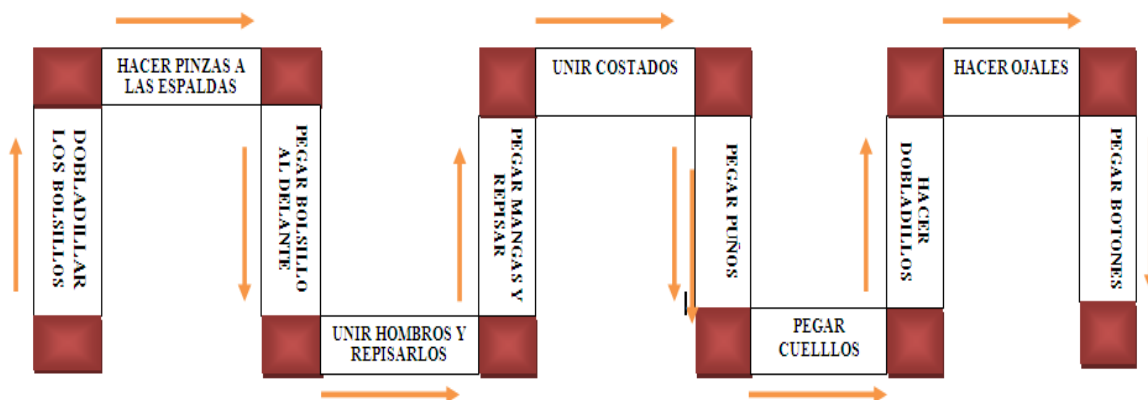
- Dacrone
- Impermeables
- Franelas
- Perchados
- Lycras
- Oxford

Una vez son recepcionadas las telas, se procede a realizar el trazo sobre la tela de menor ancho, seguido a ello se continúa con el corte de acuerdo a los diseños establecidos y a las tallas y cantidades plasmadas.

- b. Operarios de máquinas (confección):** Esta es la segunda fase del proceso de producción; en esta fase cada una de las piezas cortadas son enviadas para que tomen su forma y funcionalidad final. Este proceso se encuentra segmentado de acuerdo a las partes de la prenda, es decir, que existen maquinarias y operarias especializadas en la confección de partes específicas de las prendas; es decir unas operarias se pueden encargar de realizar el pegado de bolsillos, otras de embonar, de resortar, colocar mangas y demás partes según la referencia que se haya cortado y la que requiera el cliente.

En esta fase el proceso funciona de manera secuencial hasta finalizar la prenda, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 11. Diagrama de recorrido



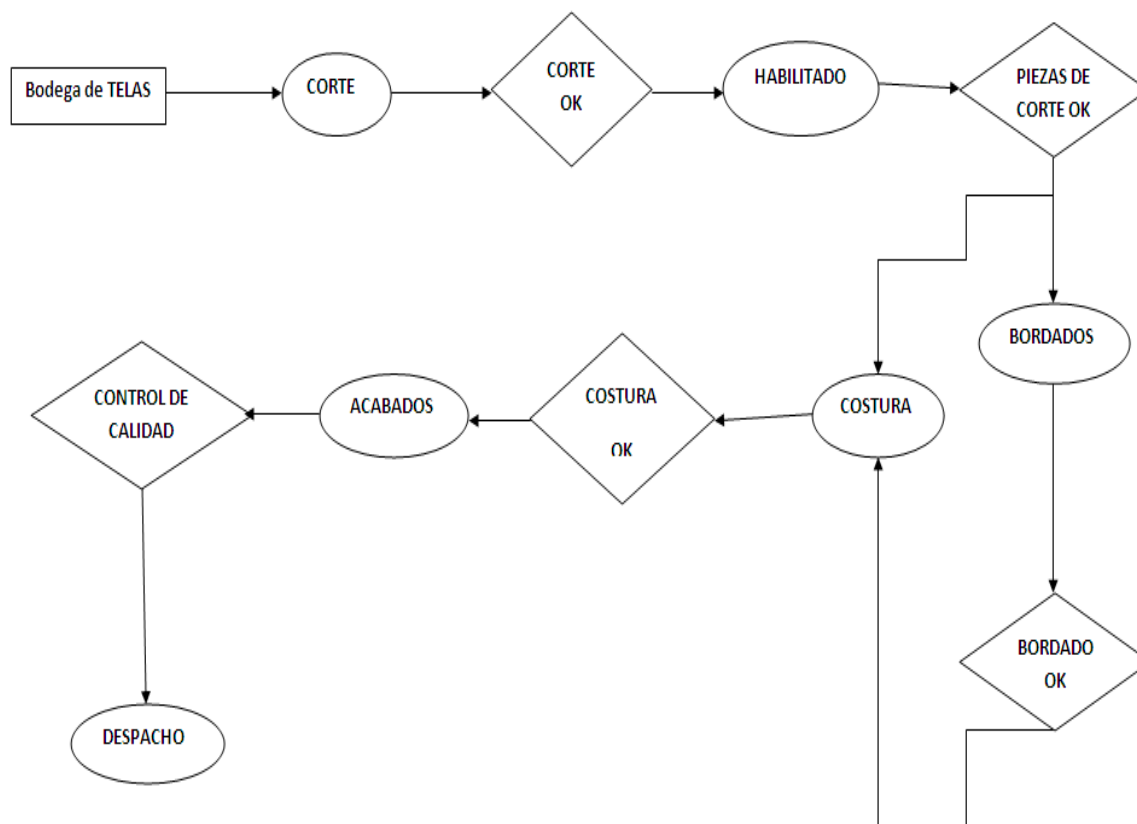
Fuente. Datos obtenidos de la empresa Yisan Sport

- c. Bordados y estampados:** Esta es la tercera fase del proceso de producción y es aquí donde se plasman los logos y diseños de acuerdo a cada empresa o marca que se trabaje y de acuerdo al diseño de la prenda ay a los requerimientos del cliente.

- d. Control de calidad y terminados:** Esta es la última fase del proceso de producción, que por tratarse de la confección de prendas, necesita del pulido de las costuras en sus extremos con el fin de eliminar sobrantes de hilos o hilazas, todo con el propósito de otorgarle a las prendas la estética necesaria para que se vea presentable al cliente, en esta fase también se lleva a cabo la revisión de la calidad de las prendas, evaluación de las costuras, los tallajes y demás accesorio, de igual manera en esta actividad no se hace necesario el emplear equipos o máquinas para evaluar la calidad, las personas encargadas de llevar a cabo esta fase son las responsables del empaque, etiquetado, colocación de broches entre otras.

A continuación, se detalla cómo está conformado el proceso productivo en la empresa YISAN SPORT:

Figura 12. Diagrama de proceso productivo



Fuente. Datos obtenidos de la empresa Yisan Sport

Existen otras áreas que también son importantes para la empresa como son el área de ventas marketing y administración donde se lleva a cabo toda la parte de distribución de los productos, publicidad y desde la parte administrativa se ejecutan todas las funciones referentes al control administrativo, pago de nómina, pago a proveedores, compra de materias primas entre otras.

CAPITULO 15

BALANCED SCORE CARD

15. BALANCED SCORE CARD

Los elementos que conforman el direccionamiento estratégico de una empresa, son fundamentales para saber a dónde quiere llegar y como lo quiere lograr. Definir claramente el propósito organizacional, es por donde debe empezar cada empresa, pero además ir más allá para sustentar las razones por las que quiere estar en el mercado.

A partir del análisis realizado a la empresa se procede a definir las estrategias para que la empresa avance hacia la visión y misión propuestas para ello se hace uso del Balanced Scorecard conformado por tres herramientas:

- Mapa estratégico
- Matriz tablero
- Matriz semáforo en Excel

El mapa estratégico que se diseñó está basado en cuatro perspectivas para monitorear el desempeño organizacional de acuerdo a las características de la empresa:

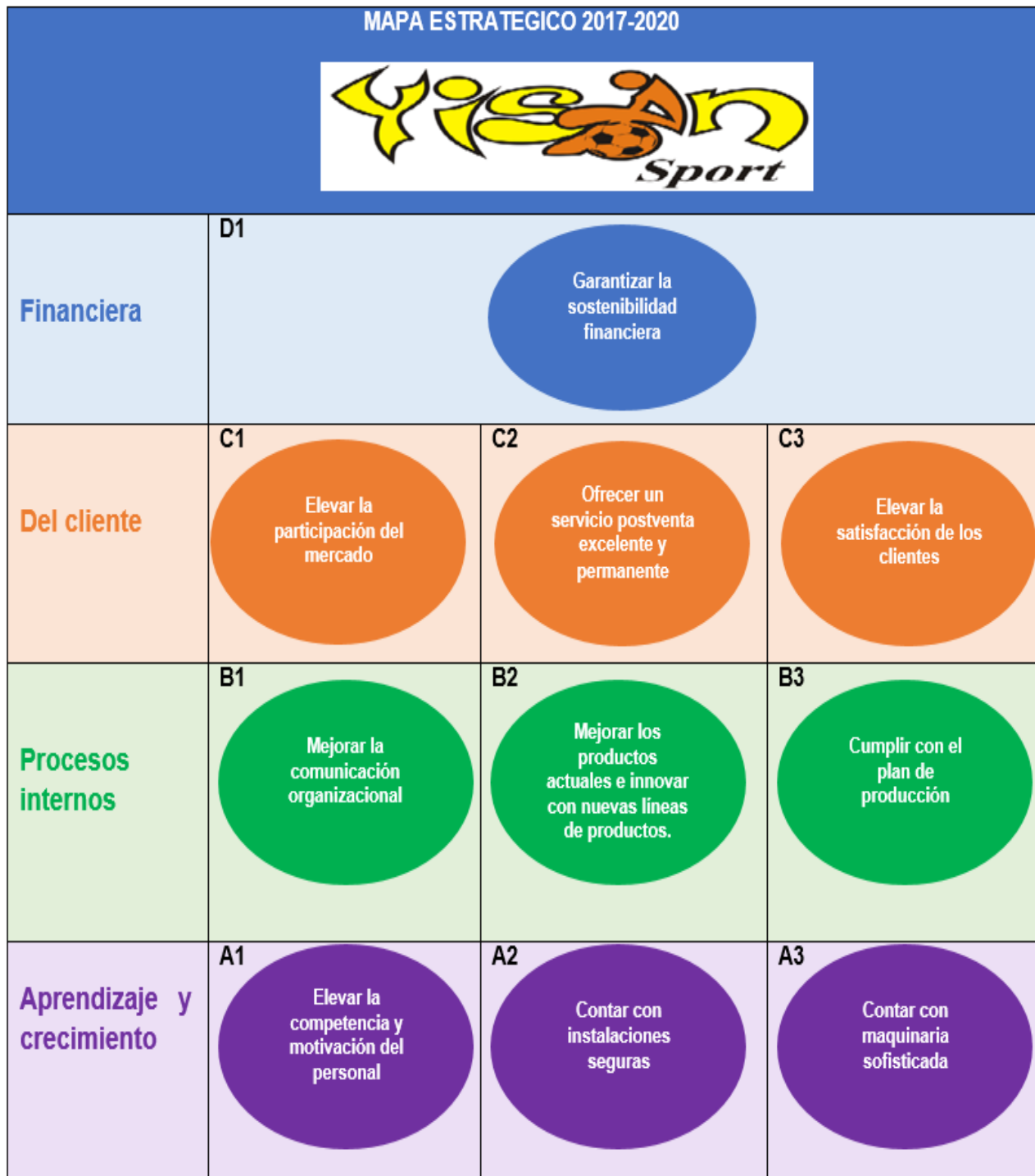
Figura 13. Balanced Scorecard



Fuente. Elaboración propia

15.1 Mapa estratégico Yisan Sport 2017 – 2020


Tabla 8. Mapa estratégico



Fuente. Elaboración propia

15.2 Matriz tablero de mando y matriz semáforo

Tabla 9. Matriz tablero de mando

				YISAN SPORT PLANEACIÓN ESTRATEGICA 2017 - 2020						
		INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	TIPO	PESIMO	REGULAR	BUENO	2017	REAL
Perspectiva	Financiera	D1. GARANTIZAR SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	1. Utilidad Neta Antes de Impuestos	$\frac{\text{Utilidad Neta Antes de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	≥	10%	15%	20%	20%	20%
	Cliente - Mercado	C1. ELEVAR LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	1. Tasa de Crecimiento de las Ventas	$\frac{\text{Total Ventas del año Vigente} - \text{Total Ventas del Año Anterior}}{\text{Total Ventas del Año Anterior}} \times 100$	≥	5%	8%	10%	10%	9%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Cliente - Mercado	C2. OFRECER UN SERVICIO POSTVENTA EXCELENTE Y PERMANENTE	2. Proporción de clientes satisfechos con los servicios postventa	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos con los servicios postventa} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$	\geq	70%	80%	90%	90%	
	C3. ELEVAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	2. Proporción de clientes satisfechos	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$	\geq	70%	80%	90%	90%	91%
Procesos internos	B1. MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1. Proporción de funcionarios satisfechos con la comunicación interna	$\frac{\text{Número de funcionarios satisfechos con la comunicación interna} \times 100}{\text{Total de funcionarios encuestados}}$	\geq	70%	80%	90%	90%	
		2. Proporción de clientes satisfechos con la comunicación	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos con la comunicación} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$	\geq	70%	80%	90%	90%	80%
	B2. MEJORAR LOS PRODUCTOS ACTUALES E INNOVAR CON NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS	1. Promedio de ventas por nuevos productos	$\frac{\text{Total de ingresos por venta de nuevos productos} \times 100}{\text{Total de ingresos por ventas}}$	\geq	5%	7%	10%	10%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Procesos internos	B2. MEJORAR LOS PRODUCTOS ACTUALES E INNOVAR CON NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS	2. Promedio de inversión en programas de investigación y desarrollo	$\frac{\text{Sumatoria del total de inversión en programas de investigación y desarrollo} \times 100}{\text{Total de presupuesto asignado para programas de investigación y desarrollo}}$	≥	70%	80%	90%	90%	85%
	B3. CUMPLIR CON EL PLAN DE PRODUCCIÓN	1. Promedio de cumplimiento del plan de producción	$\frac{\text{Total de pedidos procesados} \times 100}{\text{Total de pedidos programados en el plan de producción}}$	≥	80%	90%	95,00%	95%	
Aprendizaje y crecimiento	A1. ELEVAR LA COMPETENCIA Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	1. Proporción de funcionarios certificados por competencias	$\frac{\text{Número de funcionarios certificados por competencias} \times 100}{\text{Total de Funcionarios a certificar}}$	≥	30%	35%	40%	40%	33%
		2. Proporción de funcionarios Satisfechos	$\frac{\text{Número de respuestas satisfactorias de los funcionarios} \times 100}{\text{Total de preguntas aplicadas}}$	≥	70%	80%	90%	90%	
	A2. CONTAR CON INSTALACIONES SEGURAS	1. Proporción de clientes satisfechos con las instalaciones físicas	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos con las instalaciones físicas} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$	≥	80%	85%	89,99%	90%	86%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Aprendizaje y crecimiento	A2. CONTAR CON INSTALACIONES SEGURAS	2. Proporción de clientes internos satisfechos con las instalaciones físicas	$\frac{\text{Número de funcionarios satisfechos con las instalaciones físicas} \times 100}{\text{Total de funcionarios encuestados}}$	\geq	60%	70%	75%	75%	72%
	A3. CONTAR CON MAQUINARIA SOFISTICADA	1. Proporción de renovación de maquinaria según programación	$\frac{\text{Número de maquinaria adquirida según programación de renovación} \times 100}{\text{Total de maquinaria programada para renovación}}$	\geq	75%	80%	85%	85%	

Fuente. Elaboración propia

CAPITULO 16

CONCLUSIONES

16. CONCLUSIONES

- Este proyecto sirvió para conocer la situación actual de la empresa de confecciones Yisan Sport, con respecto a los dos entornos importantes en el mercado, que son el externo y el interno; de donde se pudieron determinar varios factores que están afectando o que pueden afectar a la organización, y las oportunidades y correctivos que la empresa puede tomar para contrarrestar sus amenazas. De acuerdo a lo analizado se pudo determinar que el panorama externo para la empresa Yisan Sport, es relativamente favorable. En lo relacionado con las variables externas, se encuentra que el entorno económico presenta cambios constantes, de acuerdo a que la empresa está sometida a un sistema capitalista, donde hoy de acuerdo a una recesión económica nos vemos sometidos a la generación de sentimientos como la incertidumbre en temas de inversión, el cual es un factor que aplica notablemente a la realización de este proyecto.
- Otros de los factores que inciden en la investigación presente son el factor social y cultural, ya que la actividad económica desarrolla por la empresa esta encausada a satisfacer la necesidad de la población del Huila en estratos 1, 2 y 3, en la utilización de ropa deportiva y es claro que por ser un tema relacionado con gustos, modas, preferencias se convierte en un tema muy subjetivo, difícil de desarrollar, pero que se convierte en la oportunidad para que la empresa desarrolle su operación, teniendo en cuenta que su principal fortaleza es que cuenta con personal con altos índices de motivación, con sentido de pertenencia, trabajo en equipo y un factor muy importante con habilidades en todo el tema de innovación y la calidad en la confección y el servicio.
- Es importante reconocer que la empresa, gracias a la gestión que lidera su gerente y propietario ha logrado un poder de negociación con sus clientes y proveedores en el mercado, que le han permitido de cierta manera obligar a sus competidores a trabajar con márgenes estrechos de utilidad, altos estándares de calidad, creando la necesidad de verificar productos y servicios para hacer frente a la competencia y permanecer en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- CASTRO, Ángela. 15 Tendencias de Consumo en Colombia. Artículo publicado en la revista Dinero. Revista No 394. Publicado en septiembre de 2008
- DANE. Boletín Censo General 2005. Datos desagregados por sexo. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf
- DANE. Gran encuesta integrada de Hogares – GEIH- Mercado laboral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- El colombiano. Puntadas y cortes que debe dar el sector textil en 2017, para seguir vigente. Negocios. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/sector-textil-confeccion-desafios-y-retos-LI5831184>
- El tiempo (2016, Septiembre 26). Hoy se firma el final de 52 años de guerra. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/firma-de-la-paz-en-colombia-2016-31456>
- En Colombia. Departamento del Huila. Educación y geografía. Recuperado de <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/departamentos/huila/>
- González Ramos, J. (2017, Febrero 08) Colombia Bringiton. ¿Cómo se perfila la industria TIC en Colombia 2017? Recuperado de <http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/como-se-perfila-la-industria-tic-en-colombia-para-2017/>
- Guía de trámites legales, para la constitución y funcionamiento de empresas en Medellín. Alcaldía de Medellín y Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf

Normas Apa (2016). Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/presentacion-de-trabajos/estandar-apa>

Portafolio. (2017, Enero 09). Mejora el panorama económico para el 2017. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia-colombiana-mejoraria-para-2017-502643>

Portafolio. Situación económica de Colombia. Opinión. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-situacion-economica-colombia-496149>

Porter, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p. Tomado De: Zapata A., Rodríguez, A., Puerto, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis Integrado DOFA”, en Direccionamiento Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación.

Revista de Gestión y Competitividad Nacional, Colombia 2017.

Rivera Vargas, C. & Brand Trujillo R. Fernando. Plan estratégico de SYT servicio y tecnología para el periodo 2016-2018. Universidad Surcolombiana.

Semana. Sostenible. Información que lleva a la acción. Los problemas ambientales que deben resolverse en el 2017. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/los-problemas-ambientales-que-deben-resolverse-en-el-2017/36789>

Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. P. 186

Wikipedia, enciclopedia libre. Departamento del Huila. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Huila#Divisi.C3.B3n_pol.C3.ADtico-administrativa

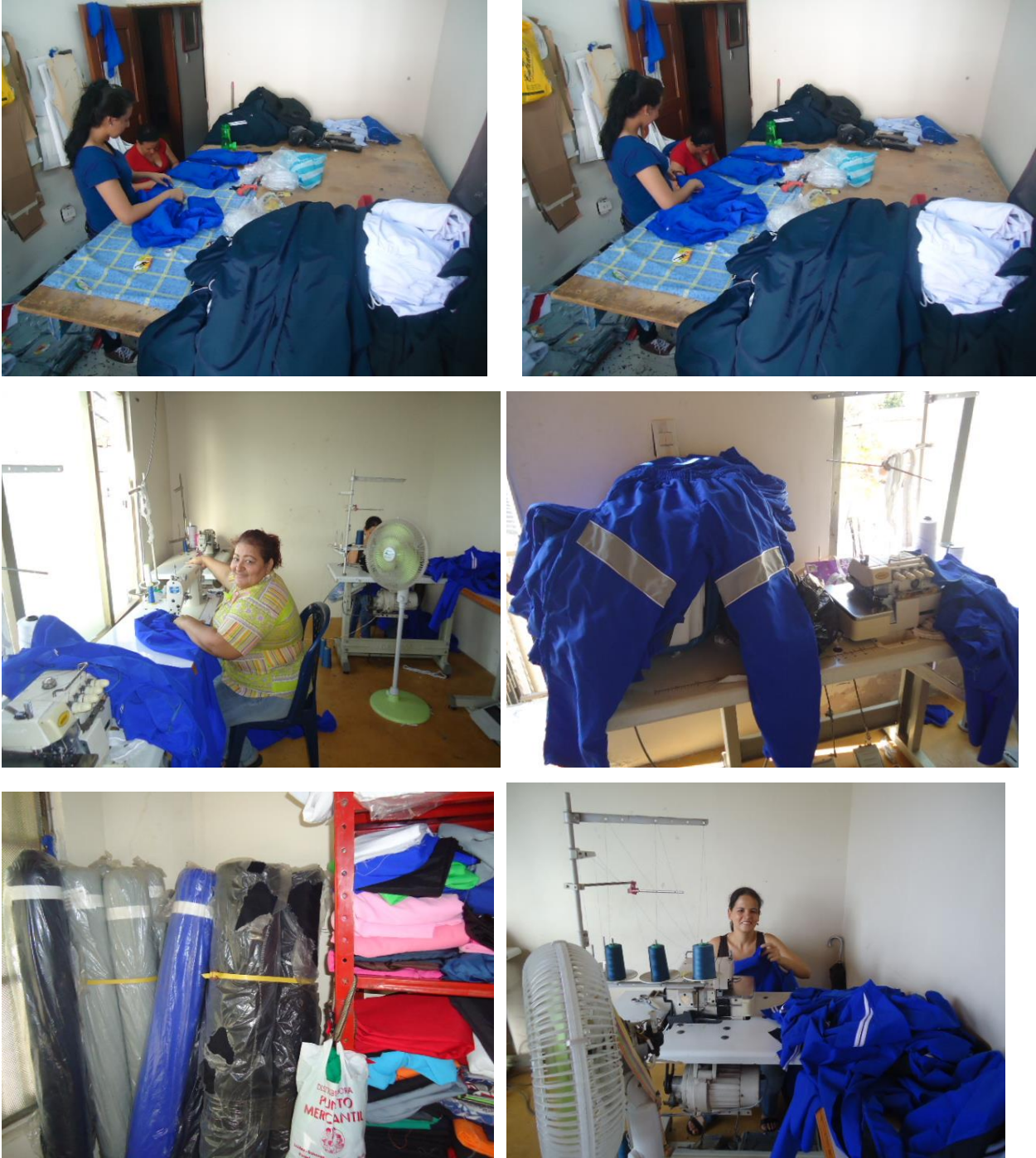
ANEXOS

Figura 14. Registro fotográfico



Fuente. Elaboración propia

Figura 14. (Continuación)



Fuente. Elaboración propia