

1-1-2008

## Propuesta de plan estratégico para la empresa Ivan A Ramirez G

Nestor Julio Cruz  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Gina Marcela Ramirez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Cruz, N. J., & Ramirez, G. M. (2008). Propuesta de plan estratégico para la empresa Ivan A Ramirez G. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1112](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1112)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IVAN A  
RAMIREZ G**

**NESTOR JULIO CRUZ  
GINA MARCELA RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2008**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IVAN A.  
RAMIREZ G.**

**NÉSTOR JULIO CRUZ  
GINA MARCELA RAMÍREZ**

**Trabajo de Grado**

**Juan Arias Barreto  
Director de Trabajo de Grado**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2008**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. TEMA	4
1.1 LINEA DE INVESTIGACION	4
1.2 SUB LINEA DE INVESTIGACION	4
1.3 TITULO	5
2. PROBLEMA	6
2.1 PLANTEAMIENTO	6
2.2 FORMULACION	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
3.3 PROPOSITO	9
3.4 RESULTADOS ESPERADOS	10
3.5 COMUNICACIÓN Y PUBLICACION DE RESULTADOS	11
4. JUSTIFICACION	13
5. MARCO REFERENCIAL	14
5.1 MARCO TEORICO	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	25
5.3 MARCO EMPRESARIAL	27
6. DISEÑO METODOLOGICO	29
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	29
6.2 POBLACION Y MUESTRA	30
6.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS	30
6.4 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	30
6.5 PLANEACION PARA PLANEAR	31

7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	35
7.1 IDENTIFICACION DE VALORES Y PRINCIPIOS	35
7.2 IDENTIFICACION DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA	44
7.3 AUDITORIA EXTERNA	47
7.3.1 FACTORES ECONOMICOS	48
7.3.2 FACTORES SOCIALES	49
7.3.3 FACTORES COMPETITIVOS	51
7.3.4 FACTORES POLITICOS	54
7.4 DIAGNOSTICO EXTERNO POAM	55
7.4.1 ANALISIS Y EVALUACION DE LA MATRIZ POAM	56
7.4.2 PONDERACION DE LA MATRIZ POAM	61
7.4.3 ANALISIS DE LA PONDERACION POAM	62
7.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	63
7.5.1 ANALISIS Y RESULTADOS DE LA MATRIZ	64
7.6 AUDITORIA INTERNA DE LA EMPRESA	64
7.6.1 ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL	65
7.6.2 IDENTIFICAR Y EVALUAR LOS OBJETIVOS ACTUALES	85
7.6.3 ANALISIS DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	88
7.6.3.1 RECURSOS FISICOS Y CAPACIDAD INSTALADA	88
7.6.3.2 RECURSOS ORGANIZACIONALES	89
7.6.3.3 IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR	92
7.6.3.4 EVALUACION DE LA CADENA DE VALOR	94
7.6.3.5 EVALUACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	95
7.6.3.6 PRODUCTOS DE LA EMPRESA	111
7.6.3.7 ANALISIS Y EVALUACION DE LA EMPRESA EN EL AREA DE MERCADEO Y LAS VENTAS	112
7.7 DIAGNOSTICO INTERNO P CI	124
7.7.1 ANALISIS Y EVALUACION DE LA MATRIZ PCI	128

7.7.2 PONDERACION DE LA MATRIZ PCI	133
7.8 ANALISIS DOFA	134
7.8.1 ELABORACION DE LA HOJA DE TRABAJO	135
7.8.2 ANALISIS MATRIZ DE IMPACTO	137
7.8.3 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA	138
7.8.4 ELABORACION DE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD	139
7.8.5 ANALISIS DE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD	140
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	141
8.1 MISION	141
8.2 VISION	141
8.3 PRINCIPIOS Y VALORES	142
8.4 ANALISIS DE OPCIONES MULTIPLES	145
8.5 ORGANIGRAMA PROPUESTO	149
9. OPCIONES ESTRATEGICAS	151
9.1 ELABORACION DE LA MATRIZ PEEA	151
9.2 ELABORACION MATRIZ BCG	153
10. FORMULACION ESTRATEGICA	156
10.1 GENERACION DE LA MATRIZ CUANTITATIVA	156
10.2 MATRIZ PROYECTOS GLOBALES	164
10.3 PLANES OPERATIVOS	165
11. EVALUACION FINANCIERA	181
12. CONTROL DE GESTION	197
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	199
14. BLIBLIOGRAFIA	201

## INTRODUCCION

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía y los rápidos cambios en el mercado hace que solo las empresas que tengan un horizonte bien definido y que cuenten con los recursos humanos y físicos óptimos puedan ser competitivas; permitiéndoles lograr un desarrollo sostenible y en camino al crecimiento, de igual manera es importante reconocer la gran influencia de las PYMES y el porcentaje que ellas aportan a la base económica del país, por esto la importancia de potenciar y aprovechar las oportunidades que tiene la empresa Iván A. Ramírez G aplicando un plan estratégico en la empresa en busca de las mejores estrategias de negocio que se verán reflejados en la productividad de la empresa.

Ivan A Ramírez G es una empresa dedicada a la fabricación de ropa interior femenina, actualmente cuenta con 50 operarias, un jefe de producción, un jefe y asistente de bodega, una secretaria y un asistente administrativo, su mercado son distribuidores de San Victorino y San Andresito y almacenes ubicados en la periferia de las ciudades, fuera de Bogotá vende a ciudades como Ibagué, Villavicencio, Pereira, Medellín, Manizales, Pasto, Barranquilla y Bucaramanga entre otras.

El trabajo tiene su origen en que actualmente la empresa Iván A. Ramírez G no posee estrategias definidas y estructuradas para cada área de negocio, tales carencias acentúan problemas que se puedan presentar en cualquier empresa en su diario vivir; al no contar con estrategias definidas el gerente no realiza al cien por ciento su función gerencial de planeación y toma de decisiones ya que ocupa gran parte de su tiempo en la ejecución de funciones operativas, sin contar con que él mismo debe comercializar los productos, evidenciando que su actividad

diaria se centra en la solución de los problemas que se van presentando y no en la planificación y ejecución de planes estructurados en base a metas y objetivos previamente definidos, acordes con la misión y la visión de la organización.

Si bien de un modo aparente la planeación estratégica parece limitarse al ámbito de las grandes empresas nacionales y multinacionales hay que tener en cuenta que buena parte de la economía de los diferentes países se basa en las Pymes que constituyen una sólida base del volumen económico incluso en países de economía muy desarrollada donde dichas empresas aportan el 45% del giro económico, y ocupan entre el 35 % y el 55% de la población activa<sup>1</sup>. Estas, suelen pasar por etapas de desarrollo y crecimiento predecibles, y tienen que enfrentar una gran variedad de cambios: El cambiante ciclo de vida de sus productos, las fluctuantes condiciones competitivas, el desarrollo personal de los dueños-empresarios, y las necesidades cambiantes de la familia.

Por tal razón la investigación tiene que identificar y evaluar los problemas existentes, causados por la falta de estrategias definidas y planes de acción que las soporten, falencias que generalmente hacen parte de las características de las pequeñas y medianas empresas que fueron creadas bajo el contexto empírico de sus fundadores, posterior al análisis y evaluación de los síntomas localizados se formulo y propuso un plan estratégico adecuados a las necesidades gerenciales de la empresa Iván A. Ramírez G, el desarrollo de la investigación se apoyo en la experiencia del gerente general, del gerente de producción, de los investigadores del trabajo de grado, de la información disponible en la empresa y en su entorno, y de la aplicación en forma practica de las teorías que se manejan en la administración de empresas demostrando su aplicabilidad y flexibilidad.

---

<sup>1</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, [WWW.geocities.com](http://WWW.geocities.com), planeación estratégica 2007



Con el apoyo del Gerente general Iván A. Ramírez G se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando la información disponible para identificar los errores a nivel estratégico, táctico y operativo en cada área de la empresa. El estudio se realizó en la planta física de la empresa ubicada en la Cra 61 # 27 – 14 sur localidad de Kennedy barrio Carvajal.

## **1. TEMA**

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Alta gerencia administrativa

### **1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Área de administración

Tema institucional: Planeación estratégica

## **RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Toda empresa necesita proyectarse hacia el futuro a través de una metas orientadas por unos objetivos, los cuales deben estar alineados con la misión y la visión de la empresa, y para poder desarrollarlos necesitara de unos planes estratégicos que guiaran el cómo lo debe hacer y con que recursos lo va a hacer, esto le permitirá a la empresa pronosticar adecuadamente presupuestos de ventas, gastos, costos e inclusive la publicidad que deberá utilizar, permitiéndole ser más eficiente y competitiva frente a la competencia, de igual manera a través de controles y seguimientos durante el desarrollo de estos planes, la compañía lograra definir su situación permitiéndole detectar errores, y así tomar las decisiones más acertadas para la empresa, desde el punto de vista económico y administrativo, reorientando las acciones y reforzando los controles.

### **1.3 TITULO**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IVÁN A.  
RAMÍREZ G.**

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO**

Al ser administrada empíricamente la empresa Iván A Ramírez G no tiene clara su visión ni su misión y estas están definidas sólo en la mente del gerente ya que no están plasmadas en el papel ni han sido compartidas con los miembros de la organización y por lo tanto no forman parte del horizonte general de toda la empresa como base y punto de partida en la fijación de metas y objetivos a alcanzar, Igualmente no existen unos planes concretos y definidos que guíen y orienten el logro de las metas en un tiempo establecido, haciendo riesgosas las actividades administrativas y gerenciales por el alto costo en que estas pueden incurrir, debido a la falta de planeación y a la carencia de controles; que incidirá y tendrá efecto en la eficiencia y la productividad de los procesos.

Esta situación se debe en gran parte a que el día a día de la gerencia es ocupado en solucionar los problemas que se van presentando por la falta de planeación a mediano y largo plazo en la organización debido a que el gerente debe ocuparse de tareas no acordes a su cargo y debe tomar decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, la falta de personal preparado para desarrollar la labor de planeación, y la falta de concientización de la parte directiva de la empresa sobre la importancia de la planeación en las diferentes áreas de la organización, debido a esto la empresa ha venido creciendo de una manera desordenada y poco clara y se ha hecho evidente la falta de un diagnostico tanto interno como externo de la empresa el cual sirva como base para el planteamiento de unas estrategias definidas para la solución de los problemas encontrados y que sirvan para la supervivencia y crecimiento de la organización a largo plazo.

Si la empresa no define un horizonte estratégico a seguir y no realiza una pronta reestructuración administrativa dejando de lado la centralización de funciones tenderá a ser obsoleta, ya que no será eficiente en sus procesos, generando costos innecesarios, dejando de ser una buena opción de negocio. De igual manera ninguna empresa tiene un futuro exitoso, si no trabaja y planea a mediano y largo plazo en función de la excelencia.

Por tal motivo en la empresa fue necesario realizar un diagnóstico y análisis de la gestión que sirvió como plataforma para la creación de un plan estratégico basado en las oportunidades y fortalezas de la empresa, también fue necesario establecer metas y objetivos sustentados en la misión, la visión y los principios corporativos que deberán ser conocidos por la totalidad de los miembros de la organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos. El estudio se realizó en la planta física de la empresa ubicada en la Carrera 61 # 27 – 14 sur. Localidad de Kennedy barrio Carvajal.

## **2.2 FORMULACIÓN**

**¿Cómo implementar el plan estratégico para la empresa IVAN A RAMIREZ G?**

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico adecuado a los requerimientos de cada una de las áreas de negocio de la empresa IVAN A RAMIREZ G.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar los Principios corporativos existentes mediante la identificación y evaluación de los mismos dentro de la empresa IVAN A RAMIREZ G, para redefinirlos y/o proponer aquellos que apliquen a las necesidades convirtiéndose en soporte y base del plan estratégico.
- Definir la situación actual de la empresa realizando un diagnostico estratégico a cada una de las áreas de negocio de la organización a fin de formular el direccionamiento estratégico y poder tener claro hacia donde quiere ir la empresa.
- Identificar las opciones estratégicas mediante la evaluación de los resultados del diagnostico y el direccionamiento estratégico formulado, para la empresa con el propósito de anticipar sus oportunidades y amenazas tanto como sus fortalezas y debilidades.
- Seleccionar las estrategias de éxito mediante una valoración y proyección de estas que permitan a la empresa alcanzar el horizonte esperado previamente definidos por la gerencia.

- Formular los planes gerenciales y operativos a través de un cronograma de planes de acción, que direccionan la ejecución de la estrategia definida para cada área de negocio basadas en las metas propuestas.
- Cuantificar el impacto económico de las estrategias a través de la elaboración del presupuesto de inversión del plan estratégico y poder medir el costo beneficio y la viabilidad de su ejecución a cinco años.
- Plantear un programa de control y de retroalimentación a través de la formulación de indicadores de gestión en cada área de negocio, para observar de cerca los resultados de la empresa, y así mientras se ejecutan los planes de acción realizar los correctivos inmediatos o replantear la estrategia o los planes si fuere necesario.
- Presentar la propuesta del plan estratégico al comité gerencial y a la empresa a través de un informe ejecutivo para definir la viabilidad de su ejecución.

### **3.3 PROPOSITO**

Formular un plan estratégico que responda a los requerimientos de la organización, que le permita a la empresa obtener a nivel gerencial una solidez en el planteamiento de las estrategias, reduciendo el riesgo en la toma de decisiones, y a nivel táctico y operativo brindar los planes y las actividades a seguir, los cuales deberán estar alineadas con el objetivo global de la organización; este plan estratégico encaminara a la empresa hacia un futuro alcanzable; previendo los obstáculos y los factores que puedan afectar su

desarrollo y competitividad. Si la organización opta por aplicar el plan estratégico, encaminará todos sus recursos y esfuerzos hacia una misma dirección estratégica a fin de aprovechar al máximo todas las oportunidades y fortalezas identificadas en el plan propuesto que le servirá de guía para la implementación de este en la empresa, permitiéndole ser rentable y estar preparada para cualquier cambio que se le presente, siendo una compañía sólida y líder en el mercado.

### **3.4 RESULTADOS ESPERADOS**

#### **CAMPO ADMINISTRATIVO:**

El proyecto propuso un plan estratégico para la empresa Iván A Ramírez G que le permita a la organización constituir la base estratégica como núcleo general para la toma de decisiones tendientes hacia la optimización de los recursos; por lo tanto la implementación de la planeación estratégica le dará la solidez en el ámbito empresarial, que basados en una metodología de análisis y diagnóstico empresarial aplicado hacia las empresas cumplirá con las expectativas para solucionar la problemática actual de la empresa y lograr la función de toda organización que es generar rentabilidad para sus accionistas y confianza a sus clientes internos y externos.

#### **CAMPO ACADEMICO**

La investigación permitió poner en práctica los saberes adquiridos durante la carrera en un campo de aplicación empresarial con una problemática real, que determino la capacidad de análisis, evaluación y aplicación de los conceptos administrativos de planeación estratégica, aplicables a las alternativas de solución planteadas para dicha problemática. El desarrollo se baso en un proceso investigativo que evaluó la situación actual de la empresa y planteo una propuesta



que a escala académica fue el resultado conceptual del plan propuesto; se busca que el proyecto sea aprobado por el gerente general y aplicado a su empresa.

## **CAMPO PROFESIONAL**

El proyecto compromete muchos aspectos en el ámbito profesional, en los cuales el desarrollo del mismo será la práctica del conocimiento en administración de empresas; se espera que la elaboración del proyecto cumpla las expectativas de la empresa, con la evaluación de los problemas existentes y el planteamiento de las posibles soluciones; que rodeadas por un entorno profesional minimicen el riesgo del negocio.

Como tal es éste el compromiso como profesionales de la administración, brindar las herramientas para que la empresa obtenga la máxima utilidad y rentabilidad y genere confianza entre sus clientes, teniendo en cuenta la constitución de la misma para que funcione de acuerdo a una planeación estratégica definida y propuesta para la situación particular.

## **3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACION DE RESULTADOS**

En el proceso de formulación del plan estratégico se realizaron reuniones periódicas con el comité estratégico con el fin de analizar las conclusiones y los resultados de cada una de las etapas de la planeación, examinando los diferentes problemas e incongruencias que se presentaron en la formulación de cada etapa así mismo sus respectivas soluciones basadas en los aportes de los miembros del comité, de igual manera se realizaron asesorías con el director del trabajo de grado y los investigadores para direccionar el proyecto y hacer la debida retroalimentación de los adelantos presentados por parte de los realizadores del proyecto.

Por otra parte el trabajo será divulgado en la universidad por medio de una copia escrita y debidamente empastada junto con una copia en CD, las cuales serán entregadas a la facultad para disposición y uso exclusivo de la universidad.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El proyecto pretende implementar la planeación estratégica y establecer las estrategias idóneas y los planes a seguir para encaminar y alinear la empresa, que permitirá fortalecer su talento humano, sus recursos físicos y comerciales hacia el cumplimiento de las metas asignadas por la gerencia, fundamentada en planteamientos teóricos actuales aplicados a empresas del mismo sector industrial.

Mediante la utilización de estas herramientas administrativas la empresa se constituirá en una organización competitiva en el mercado actual basado en la mejora de sus procesos tanto operativos, administrativos como gerenciales para hacer de esta una empresa líder en la industria, solvente sólida, y que maneje en sus procesos altos estándares de calidad utilizando específicos y concretos controles de gestión. Para lograr el cumplimiento del objetivo global del proyecto se acude a la utilización de herramientas investigativas como las encuestas al personal de la organización y las entrevistas a la alta gerencia de Iván A Ramírez G, para diagnosticar e identificar sus principios, valores, objetivos, y situación interna de la empresa.

El enfoque que se le da al proyecto permite de una forma clara y real aplicar las estrategias y soluciones propuestas a los problemas que afectan a la empresa, centralizados en la falta de planeación y direccionamiento estratégico presente en áreas fundamentales como son: administrativa, financiera, comercial, y de producción, así mismo garantizarán el logro de la visión y la proyección como empresa, por otra parte esto permitirá obtener mejores rendimientos, consecuentes con la gestión e implementación de la planeación estratégica, demostrando de esta forma que la planeación estratégica implementada marcará el camino a seguir durante los próximos años.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

La globalización del mercado está motivando una creciente necesidad de diseñar el futuro en forma meditada, alejada de la improvisación, dejando atrás la inspiración repentina y dando paso al análisis conceptual y a un proceso metodológico basado en los diversos aspectos que configuran el entorno empresarial. El entorno económico y la dinámica competitiva de cada época producen cambios tremendos en las condiciones necesarias para que una Empresa tenga éxito. Los requisitos estratégicos de cualquier negocio están determinados por el ambiente competitivo y por la posibilidad de que éste varíe con el tiempo.

### **ASÍ ESTÁ COLOMBIA EN TÉCNICAS DE GESTIÓN**

<sup>2</sup>En Colombia se desarrollo un estudio utilizando la metodología de Bain & Company, que ha sido aplicada en Europa, Asia, África y Estados Unidos, para establecer si las empresas utilizan 24 tecnologías de gestión que van desde la medición de la satisfacción del cliente hasta el análisis de valor de los accionistas, pasando por otras herramientas como el Balanced Scorecard, la diversificación del riesgo corporativo, el Benchmarking y la administración basada en actividades, entre otras. El perfil de aplicación de estas tecnologías ofrece una radiografía del estado del management en el país. En general, la frecuencia de la aplicación de las tecnologías modernas de gestión es baja en Colombia en comparación con el promedio internacional estimado por Bain. Una mirada a los resultados de la encuesta sugiere, además, que el atraso de las empresas colombianas es mayor en las técnicas más relacionadas con la gestión financiera y estratégica, en tanto que han avanzado en aquellas relacionadas con la gestión operativa.

---

<sup>2</sup> Artículo, PRODUCTIVIDAD, ES EL MEJOR CAMINO [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

Colombia está por encima del promedio internacional de utilización en dos casos de gestión operacional: la administración de calidad total (TQM) y la reducción del tiempo de ciclo. Sin embargo, el atraso en la **gestión estratégica** es palpable. En el promedio internacional, entre las técnicas de más frecuente aplicación están planeación estratégica (89%), formulación de la misión y visión (84%) y benchmarking (84%), todas ellas con una estrecha relación con la aplicación de procesos de planeación estratégica. En Colombia, la planeación estratégica alcanzó el 61,9%, más de 20 puntos por debajo del promedio internacional. El benchmarking alcanzó en Colombia un uso de 37,2%, cerca de 50 puntos por debajo del promedio de las empresas estudiadas por Bain & Co.

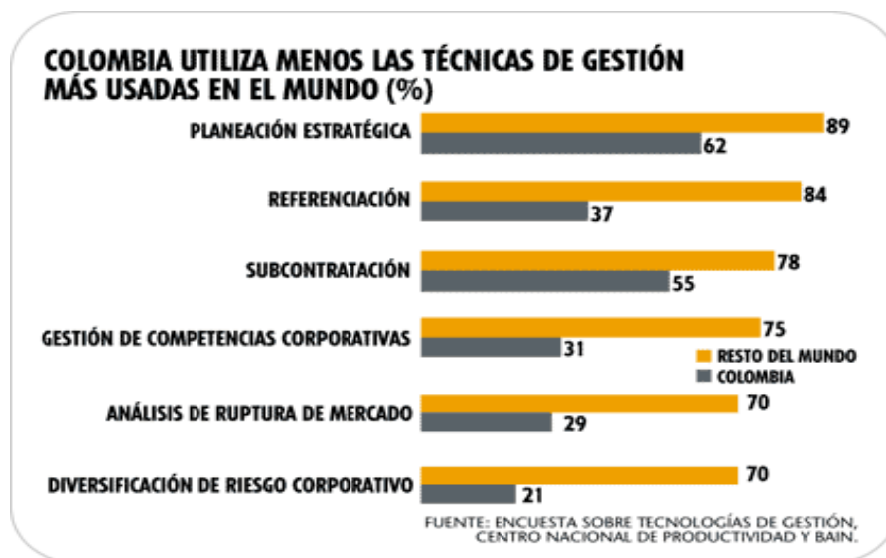
Incluso en el frente operacional, los resultados de la encuesta no son como para cantar victoria. De acuerdo con el CNP, el auge de la gestión de calidad total en Colombia refleja la rápida penetración de las certificaciones ISO en el país en los últimos años. Y aunque eso está muy bien, no se puede olvidar que en las empresas de clase mundial las normas ISO son un referente básico y la frontera de la administración de calidad se asocia a tecnologías más avanzadas, como Seis Sigma, que en Colombia prácticamente no se aplican.

A su vez, frente a la reducción del tiempo de ciclo, el CNP observa que en el país aún estamos lejos de las tecnologías de Lean Manufacturing Supply Chain Management, que son hoy la frontera.

No sorprende, entonces, otro hallazgo del estudio, según el cual las empresas exportadoras aplican las técnicas de gestión moderna en mayor grado que las demás, en todos los tamaños y en todas las regiones. Esto es natural, dado que ellas tienen un mayor grado de exposición a la competencia y las prácticas internacionales, y han percibido sus deficiencias desde hace tiempo, mientras que

muchas empresas que se limitan al mercado doméstico aún no están conscientes de ellas.

En cuanto a las mayores fuentes de improductividad en la gestión identificadas por los empresarios, se destacan los altos costos, las fallas en el cumplimiento de los pedidos y perjuicios por la deficiente calidad y el incumplimiento de los proveedores. Con respecto a los productos, los puntos más serios se refieren a los altos costos de producción y la entrega no oportuna, debido al largo ciclo de los procesos.



Estos resultados ponen en evidencia que en Colombia todavía tenemos que avanzar mucho en lo que se refiere a integrar sistemas productivos en cadenas y clusters, y que no manejamos los mecanismos indicados para hacerlo, como agrupamientos y alianzas. Las economías modernas ya descubrieron que ninguna empresa compite sola. Compite la red o la cadena de valor que integran cliente-proveedor. En las cadenas exitosas, hay acuerdos entre empresarios que han aprendido a convivir, a renunciar, a ceder. En el caso de las pyme, su gran reto es

vincularse a comunidades de valor. "Son redes que generan productividad y se convierten en un círculo virtuoso entre proveedores y clientes, porque eliminan excesos en los costos, arbitran precios y producen eficiencias. Por eso, el progreso de las grandes no debe ser a costa de las pequeñas y medianas, sino apalancado en ellas. Pero hoy la velocidad en estos procesos no es la correcta", advierte Fabio Castellanos, asesor de IBM.

## **ROPA INTERIOR FEMENINA EN COLOMBIA**

### **<sup>3</sup>Colombia luce su ropa interior en el exterior**

Las ventas reportadas en el primer semestre del presente año registraron un crecimiento del 33 por ciento. La seducción de la ropa interior femenina sigue cautivando mercados en el exterior.

El año pasado las empresas nacionales exportaron 180,9 millones de dólares, cuando en el 2005 se realizaron envíos al exterior por 144,1 millones de dólares, de acuerdo con cifras de Proexport.

Los resultados positivos se extendieron al primer semestre de este año; entre enero y junio, el sector registró exportaciones por 116,8 millones de dólares, cuando en el mismo período del 2006 fueron de 78,8 millones de dólares, a más de 70 países.

Las preferencias de las mujeres del mundo por la ropa interior femenina nacional tiene relación con los esfuerzos que ha hecho la industria colombiana por agregar

---

<sup>3</sup> ARTICULO, Colombia luce su ropa interior en el exterior, [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

valor a su producción, a través de la calidad en la selección de las materias primas, en los diseños novedosos y en el cumplimiento en la entrega. "Los empresarios han mejorado sus procesos de investigación y desarrollo para ofrecer productos que se diferencien en mercados internacionales", dijo Roque Ospina, presidente de Inexmoda.

En el país hay cerca de 200 empresas productoras de ropa interior femenina, de las cuales 30 ó 40 son exportadoras.

Sucede también que el de ropa interior femenina se volvió un negocio de moda, por la sofisticación de los productos, lo cual le abre posibilidades en mercados de Europa, que se caracterizan por ser exigentes.

El viejo continente aparece como una posibilidad, en especial en la línea de corsetería; países como Francia, Italia y España, tradicionales fabricantes de prendas sofisticadas, han dejado de producirlas, debido al alto costo de la mano de obra.

Por ello, empresas como Elipse se piensa fortalecer en este mercado. "La calidad, creatividad e innovación de nuestros productos alcanzan y superan las exigencias de mercados tan sofisticados como el europeo, que no se mueve tanto por precio, sino por diseño y calidad", manifestó Juan Guillermo Botero, presidente de Elipse. La compañía ha incursionado a través de representaciones en Inglaterra, Francia, España y próximamente lo hará en Grecia. Los precios, incluso, son más atractivos, un brasier de corsetería, por ejemplo, puede tener un precio de 28 dólares, mientras uno para mercados masivos puede estar del orden de 4 ó 5 dólares.

La llegada a mercados sofisticados exige incorporar más valores agregados en diseño y calidad de materiales. Por ello, los confeccionistas de prendas de alto



rango importan materias primas como encajes y telas de países como Francia, Italia y España. Además, tienen un conocimiento cercano de las preferencias de los consumidores, que se adquiere en ferias internacionales, conociendo de primera mano las tendencias en cada país, estudiando a la competencia y anticipándose a las tendencias de la moda.

Otro mercado interesante para los confeccionistas colombianos es Venezuela. Las marcas colombianas son reconocidas y las exportaciones crecen todos los años: en el 2006, el vecino país compró 72,9 millones de dólares, mientras en el 2005 había sido 47,9 millones.

## **5.1 MARCO TEORICO**

Gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez sirvió como base fundamental para la estructuración del proyecto dando los lineamientos y guías para la formulación de la propuesta del plan estratégico para la empresa, junto con los conceptos plasmados en el libro planeacion estratégica aplicada de Leonard D. Goodstaein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeifer al igual que otros autores y libros que dieron las pautas para el proyecto, se realizo una combinación de metodologías para adoptar las mejores ideas de cada autor y formular un plan estratégico acorde a las necesidades de Iván A Ramírez G y que estuvieran con las nuevas tendencias administrativas, logrando un plan de trabajo eficiente y completo.

Entendiendo la planeación como <sup>4</sup>“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, se determina la necesidad de esta para la empresa Iván A Ramírez G, debido a que el proceso de planeación estratégica es más que un plan para el futuro; ayuda a crearlo.

<sup>5</sup>“La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios y valores que una organización profesa, estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura,” por esto el plan estratégico propuesto partió de la identificación y análisis de los principios y valores de la empresa.

<sup>6</sup>“Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción”. Los valores dictan la elección de la estrategia, estos dan la pauta para definir los propósitos, la misión, visión, metas y objetivos de la organización, los valores son el punto de partida para la realización de la planeación estratégica.

Para Humberto Serna Gómez los pasos para implantar la planeación estratégica son:

- Diagnostico estratégico compuesto por el análisis externo, interno y de la cultura corporativa
- Direccionamiento estratégico, redefiniendo la misión, visión y objetivos.
- Opciones estratégicas; posibles estrategias.
- Formulación estratégica.

---

<sup>4</sup> GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER William, planeación estratégica aplicada, p. 5

<sup>5</sup> SERNA , Humberto, Gerencia estratégica p. 69

<sup>6</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica P. 71

- Integración de las estrategias en planes de acción.
- Control de gestión.

## **Plan de trabajo**

Con base en los libros Gerencia estratégica y Planeación estratégica aplicada se formulo el siguiente plan de trabajo a seguir:

**1. Preparación para planear:** Se crea el comité estratégico y se identifica que tan comprometida esta la gerencia con la implementación de la planeación estratégica.

**2. Diagnostico estratégico :** se realiza un análisis interno y externo de la empresa, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y así establecer las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades teniendo como soporte las fortalezas y así mismo estrategias para disminuir las amenazas y las debilidades encontradas en cada área ya que estas terminan afectando la rentabilidad de la organización.

**3. Direccionamiento estratégico:** Con el direccionamiento estratégico se define la visión, la misión y los objetivos de la organización dándole un sentido a la empresa e identificando a donde se quiere llegar.

**4. Opciones estratégica:** Paso en el que se exploran las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

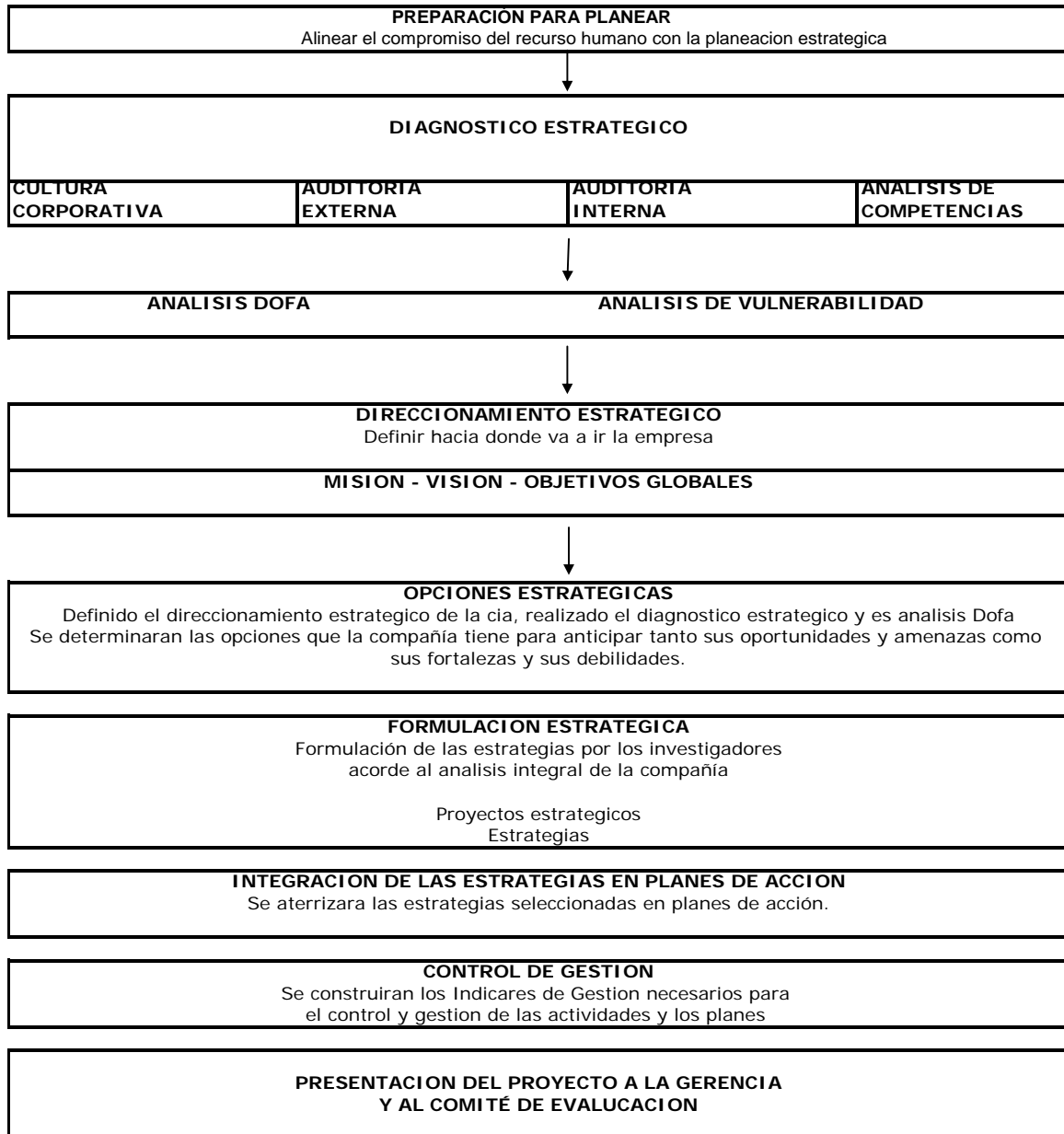
**5. Formulación estratégica:** Proponer las estrategias a implementar.

**6. Integración de las estrategias a planes de acción:** Se aterrizan las estrategias a planes o tareas por áreas o funciones.

**7. Control de gestión:** El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización.

**8. Presentación del proyecto a la gerencia y al comité de evaluación:** Se presentara el proyecto al gerente y propietario de la empresa y al comité de evaluación de la universidad para su correspondiente aprobación.

## 7 Metodología de trabajo



<sup>7</sup> SERNA , Humberto, Gerencia estratégica p.2

En la realización del trabajo se utilizaron diferentes y variadas matrices y herramientas las cuales tuvieron como objetivo la obtención y clasificación de información, de esta manera sirvieron como base para el desarrollo del trabajo.

A continuación se explicaran brevemente cada una de estas matrices:

**Matriz POAM:** En esta matriz se le otorgo un nivel de impacto a todos los factores externos que tienen algún efecto o incidencia sobre la empresa, así mismo se clasifico entre alta, media y baja oportunidad o amenaza según el factor.

**Matriz de Perfil Competitivo:** El objetivo de esta matriz fue analizar a Ivan A Ramírez G frente a sus competidores más relevantes, teniendo en cuenta ciertos factores similares de comparación, lo cual permitió ubicar a la empresa y su posicionamiento dentro del mercado.

**Matriz PCI:** Dentro de esta matriz se ponderaron los factores internos que afectan a la empresa tanto sus debilidades como sus fortalezas y de igual manera que en la matriz POAM se le otorgaron a esos factores un grado de impacto que va de alto a bajo.

**Matriz de Impacto:** En esta matriz se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se les dio un impacto dentro de la organización.

**Matriz DOFA:** Se identificaron todos los factores tanto internos como externos que pueden afectar en algún grado la empresa.

**Matriz de Vulnerabilidad:** Se identificaron los puntales que pueden llegar a ser una amenaza para la empresa y se les dio un impacto de 0 a 10, una probabilidad

de ocurrencia de 0 a 1 y una efecto reacción de la empresa de 0 a 10, obteniendo el grado de vulnerabilidad que la empresa tiene hacia los puntales identificados.

**Matriz PEEA:** Se les dio una calificación a los factores externos e internos y se determino que tipo de estrategias se deben proponer.

**Matriz BCG:** Se determinaron en que etapa están los productos de la empresa, se pudieron clasificar en Perros rabiosos (decadencia), vacas lecheras (Madurez), productos estrellas (posicionamiento) y productos interrogantes (introducción).

**Matriz de proyectos globales:** Se les asigno las diferentes estrategias a las dimensiones y áreas de la organización.

## <sup>8</sup>5.2 MARCO CONCEPTUAL

En la investigación se tendrán en cuenta diferentes conceptos, los cuales serán vitales para la solución del problema planteado, por esto es necesario definir el significado de los conceptos mas utilizados en el desarrollo del proyecto.

**CONTROL:** Proceso para asegurar que los objetivos organizacionales y administrativos se estén alcanzando. Son los medios para encontrar y corregir desviaciones de los planes y para mejorar los planes futuros.

**CONTROL DE LA CALIDAD:** proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa.

---

<sup>8</sup> ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT p. 70 -150

**ESTADOS DE COSTOS:** Son estados de costos aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.

**ESTRATEGIA:** Alfred Chandler la define como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos”.

**FORMULACION:** Es la acción de realizar el plan, es definir el Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde.

**METAS:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto no Terminal de la planeación, sino también, el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

**MISION:** En la misión o propósito, se identifica la función básica o tarea de la empresa. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión que la sociedad le asigna.

**PLANEACION:** “Es el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”. Henry Fayol.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades.



**POLÍTICAS:** Consisten en enunciados generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados”; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.

**PRESUPUESTOS:** Es una formulación de resultados expresados en términos numéricos. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por anticipado una recopilación numérica de sus expectativas.

### 5.3 MARCO EMPRESARIAL

<sup>9</sup>IVAN A RAMIREZ G. se constituyó formalmente el 31 de marzo del 2000 como persona natural, certificando en cámara de comercio como fabricante de ropa interior para dama y niña, comenzó como una fábrica en un pequeño garaje que por medio de un satélite maquilaba ropa interior para mujer, al cabo de un tiempo se registró como marca propia esplendor, en un comienzo solo se fabricaba ropa interior para dama posteriormente se incluyó la línea de niña, actualmente se cuenta con cincuenta y cinco operarias, un jefe de producción, un jefe y un asistente de bodega, una secretaria, una asistente administrativa y una persona de oficios varios; la empresa queda ubicada en el barrio carvajal al sur de Bogotá, en un edificio de cuatro pisos de 450mts<sup>2</sup>, dispuesta de la siguiente manera: En el primer piso: corte y bodega de producto terminado, con dos mesas de corte y 3 máquinas cortadoras industriales, Segundo piso: oficinas, empaque, un módulo de confección con 11 máquinas y bodega de insumos, Tercer piso: tres módulos de

---

<sup>9</sup> Basado en una entrevista realizada al propietario y gerente IVAN A RAMIREZ G. marzo 2007

confección con un total de 30 maquinas, Cuarto piso: terraza donde generalmente el personal toma el descanso.

IVAN A RAMIREZ G maneja tres marcas registradas, TIAZINHA, ARIANNA, y TABATHA. La empresa vende a distribuidores y almacenes de venta al por mayor y al detal, sus productos están posicionados en los mercados de San Andresito, San Victorino y la periferia, entendiéndose como la periferia almacenes que quedan en diferentes sectores de la ciudad, fuera de Bogotá vende en 12 ciudades de Colombia, entre ellas Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, y Cartago. Sus productos tienen como ventaja competitiva sus altos estándares de calidad contrastando con precios bajos, esto ha permitido que se mantenga en el mercado a pesar de la incursión de competidores con precios al mercado que no superan el costo del producto.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

Como primera etapa de la propuesta y elaboración del plan estratégico para la empresa IVAN A RAMIREZ G, está la planeación para planear, en la cual se dieron los lineamientos, la metodología y se determinaron las condiciones en las que se desarrollo el trabajo de grado.

Como primer paso fue necesario delinear el tipo de investigación a seguir a fin de determinar las bases y la metodología de trabajo que fue planteada por parte de los investigadores y valorada por la organización.

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio que se realizó fue exploratorio o formulativo el cual pertenece al primer nivel de conocimiento científico donde a través de la formulación del problema se determinaron unas alternativas de solución a la situación problemática a resolver. En el diseño del proyecto se evaluaron diferentes aspectos donde la observación se convirtió en una de las principales herramientas para dar solución al problema, por otro lado el tipo de estudio se basó en postulados teóricos, consulta de expertos y los conocimientos del gerente de la empresa Iván A Ramírez G, que de acuerdo a su experiencia dieron el soporte teórico y práctico al desarrollo de la investigación.

Se define que el proyecto contiene características de tipo formulativo, porque planteo hipótesis de primer y segundo grado, causadas de la formulación de los problemas que se identificaron como relevantes y de alta incidencia dentro de la empresa familiar Iván A Ramírez G.

## **7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Debido a que la empresa tiene una población total de 55 trabajadores no fue necesario realizar un muestreo a fin de obtener un 100 % de confiabilidad, es decir la totalidad de los trabajadores será la muestra con que se trabajara.

## **7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

A. Entrevista en profundidad: Se entrevistó al gerente Iván A Ramírez G. responsable directo en la toma de decisiones de la compañía. La entrevista en profundidad fue realizada por los investigadores en un ambiente de simpatía, confianza y colaboración.

B. La observación: Fue de tipo participación pasiva, estando presente durante el desarrollo diario de los procesos existentes pero sin incorporarse a los mismos, ni formar parte de sus actividades, igualmente se observaron los procedimientos percibibles para la toma de decisiones por parte del gerente de la empresa en distintas situaciones del común vivir empresarial.

C. Análisis Documental: se procedió a la consulta de los estados financieros más relevantes de la empresa: balances, estados de perdidas y ganancias y flujos de caja; de igual manera se procedió a la consulta bibliográfica de textos relacionados al tema.

## **7.4 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS**

Como Fuente primaria se tuvieron en cuenta las entrevistas que se realizaron al dueño y gerente de la empresa Iván A Ramírez G, al gerente de producción, y las supervisores de las distintas áreas, igualmente se analizó la información de

diferentes documentos y estados financieros proporcionados por la empresa investigada, así mismo los conceptos y observaciones realizadas por empresarios del mismo sector de confecciones.

Por otro lado las fuentes secundarias que se utilizaron van desde textos administrativos; pasando por textos especializados en la planeación estratégica, estadísticas proporcionadas por Instituciones como el Dane, La Cámara de Comercio de Bogotá. En el caso de las revistas se tomaran artículos que muestran la situación actual del país a nivel de tratados y normatividad que en algunos casos son oportunidades para las Pymes, por este motivo en gran parte del desarrollo del proyecto se apeló a los conocimientos teóricos y prácticos de algunos docentes idóneos de la materia que orientaron adecuadamente el proceso de investigación.

## **6.5 PLANEACIÓN PARA PLANEAR**

El primer paso de la planeación para planear radica en saber si en verdad existe un compromiso organizacional ante el proceso en especial por parte del CEO (persona o personas con autoridad para manejar la empresa) o director ejecutivo y por los participantes que sean claves y necesarios para este, ya que deben ser concientes de la importancia del proceso de planeación y estar dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo de una manera que se visible para el resto de la organización y así mismo proporcionar la información que sea necesaria para el buen desarrollo de las demás etapas del proceso.

Sin este compromiso por parte del CEO y de los participantes clave nos es posible realizar una exitosa planeación estratégica.

Una vez se asegura el compromiso por parte de la organización, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación o el comité de planeación. Es imperioso que el CEO y otras personas claves estén involucrados por lo menos en los dos primeros pasos de la planeación para planear. El comité estratégico a definir deberá estar conformado por un grupo de personas representativas del CEO y de las personas claves de la empresa para el proceso. Es recomendable que el comité estratégico no se exceda de 10 ó 12 miembros permanentes para que este sea efectivo y este en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo.

El siguiente paso será el establecimiento de métodos de retroalimentación con información a los gerentes no involucrados; miembros de la organización y a otros grupos de interés claves para el proceso.

### **Análisis aprestamiento organizacional**

Es de suma importancia para el plan estratégico determinar que tan comprometida esta la organización con el desarrollo de la planeación estratégica, ya que es indispensable el esfuerzo conjunto del comité de planeación y los miembros vitales de la organización para el éxito del proceso. Debido a esto se realizó como primer paso para determinar el nivel de aprestamiento y el compromiso de la empresa IVAN A RAMIREZ G, un informe ejecutivo presentado al gerente donde se informaba la importancia y ventajas al desarrollar el plan estratégico en su empresa; y posterior se tomo nota de los comentarios y observaciones que realizó.

De igual manera se realizó una presentación formal del plan de trabajo de los investigadores y cronograma de sesiones para el desarrollo de la planeación estratégica en la empresa Iván A Ramírez G.

Durante la primera reunión de los investigadores con los directivos de la empresa se determinaron los integrantes del comité estratégico. En la sesión se acordó que el comité estratégico estaría integrado por el Gerente General, La Jefe de Producción, y los Investigadores, y que el jefe de bodega solo estaría en algunas reuniones como participante invitado ya que este tiene poca o ninguna autonomía sobre su labor y que el Gerente General es el que realmente se encarga del manejo y los procesos de la bodega y despachos.

Inmediatamente se establecieron las siguientes funciones para los integrantes del comité estratégico:

- Proporcionar información veraz y real para que el diagnóstico sea lo más acertado posible y exprese la verdadera situación de la empresa, base fundamental de la primera etapa del proceso.
- Participar activamente en el proceso en la medida que se desarrolle cada una de las etapas de este plan estratégico, de igual manera aportar ideas y sugerencias basados en su experiencias y las vivencias de su día a día.
- Compromiso en aceptar el cronograma de trabajo y sesiones previa corrección y acuerdo entre la gerencia y el equipo de trabajo investigador.
- Permitir la integración del recurso humano a fin de motivar su participación y apoyo.

También se determinó el plan de integración del recurso humano al desarrollo de la planeación estratégica, el plan definido por el comité estratégico consta de las siguientes partes:

- Reuniones informativas del proceso de planeación estratégica al recurso humano.
- Integrar al recurso humano en el proceso de planeación mediante encuestas, entrevistas, y reuniones, no solo para consolidar la información clave como base del diagnóstico estratégico también para darles a entender que sin ellos será imposible la implementación exitosa del plan estratégico,
- Expresarle al personal que de su colaboración y compromiso depende el desarrollo satisfactorio de la planeación estratégica, y la efectividad del proceso para la organización.

Con la primera sesión se confirmó el compromiso con el proceso estratégico por parte del Gerente General y los miembros claves de la empresa, así mismo el aprestamiento organizacional, ya que se evidenció la necesidad que tiene la empresa de un plan estratégico que defina y dirija los esfuerzos alineados de la organización hacia el cumplimiento de las metas.



## **7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

El segundo paso de la elaboración y propuesta del plan estratégico para la empresa Iván A Ramírez G fue el diagnóstico estratégico en la empresa, el cual consistió en identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que esta empresa trabaja y puede competir. El diagnóstico consta dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa.

El diagnóstico permitió definir las acciones y estrategias más adecuadas para la empresa las cuales deberá seguir e implementar para lograr los objetivos corporativos propuestos.

### **7.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

El fin de esta identificación y análisis fue dar un marco de referencia a la vida de la empresa y dar los parámetros para su direccionamiento, pues definiendo y redefiniendo los valores y principios de IVAN A RAMIREZ G se regulará el camino que debe tomar la organización.

#### **Principios y valores corporativos de Iván A Ramírez G**

Mediante una entrevista al gerente Iván Ramírez se identificaron los valores que rigen la empresa, se aclara que estos valores y principios no están escritos ni se ha definido una manera formal de compartirlos con todos los colaboradores de la organización.

<b>Valores y principios</b>	
Calidad	Etica
Respeto por las personas	Responsabilidad
Honestidad	Servicio
Justicia	Productividad
Compromiso con el cliente	Tolerancia

### **Método de recolección de información**

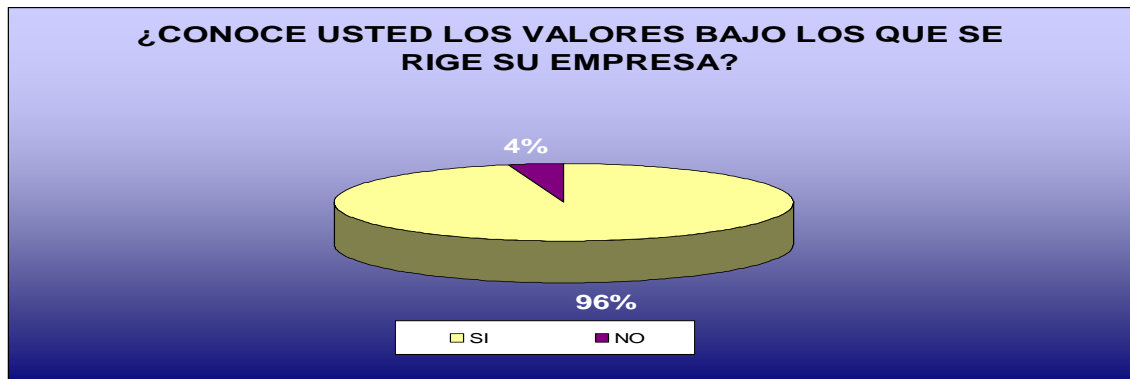
Mediante una encuesta realizada a los trabajadores de IVAN A RAMIREZ G, se identificaron y se definieron los valores que sobresalen en la vida diaria de la organización entre el personal, los jefes de área y gerente, allí se evidencio la importancia que tienen algunos valores en la empresa y la falta de reforzar otros que no están presentes permanentemente en la vida de la organización

La encuesta esta conformada por las siguientes preguntas:

- 5 preguntas
- Población en la que se aplico: 51 empleados de la empresa IVAN A RAMÍREZ G.

## 1. ¿CONOCE USTED LOS VALORES BAJO LOS QUE SE RIGE SU EMPRESA?

Objetivo: Identificar si la organización ha divulgado y comunicado a su recurso humano los valores bajo los cuales se rige.

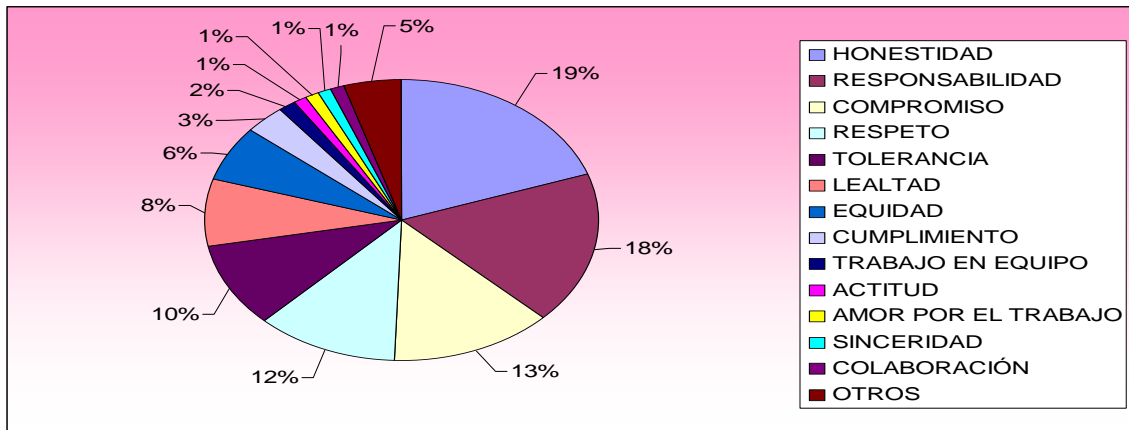


Resultados:

El 96% de un total de 51 empleados conoce los valores bajo los cuales se rige la empresa y un 4% no los conoce, esto demuestra que la organización se ha preocupado por divulgar oportunamente a su personal dichos valores, a pesar de no utilizar un medio escrito, el recurso humano logra identificarlos en su día a día, ya que la gerencia exige y aplica estos valores en sus labores diarias.

### 1.1 CUALES?

Objetivo: Identificar los valores que el recurso humano reconoce como pilares de la empresa.

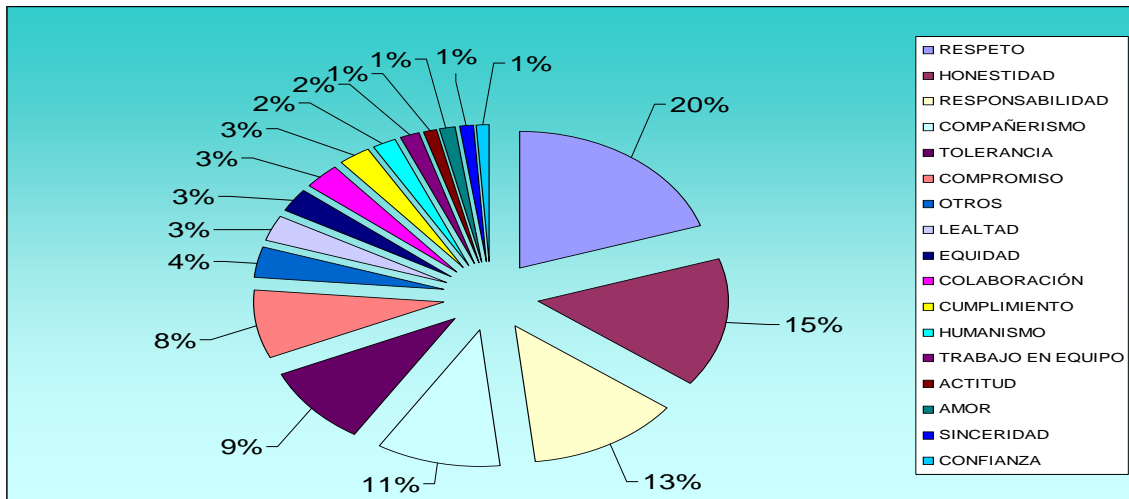


## Resultados:

Los valores con mayor porcentaje de identificación dentro de la empresa son la honestidad, responsabilidad y compromiso con un 19%, 18%; 13% respectivamente. Esto verifica que la empresa maneja un entorno basado en fuertes valores, y aunque son diversos y no concretos el recurso humano es conciente de la mayoría de ellos. También demuestra que la empresa exige fuertemente al recurso humano el ser responsable de sus labores, honesto en sus actos y comprometido con su trabajo y con la organización.

## 2. ¿QUE VALORES IDENTIFICA EN LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CON USTED?

Objetivo: Identificar los valores que predominan en el grupo de trabajo.



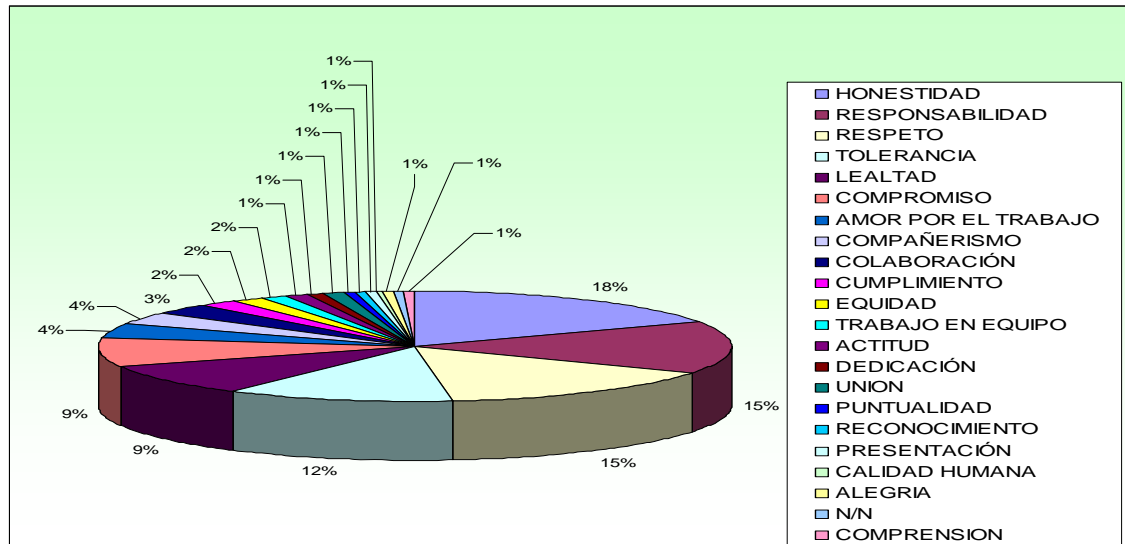
**Resultados:**

El respeto, la honestidad y responsabilidad son los valores con mayor porcentaje de identificación en la convivencia diaria de los trabajadores de la organización; esto expresa la buena relación y alineación que existe entre los valores bajo los cuales se rige la empresa y los valores personales.

Esto es de suma importancia ya que el buen ambiente que se evidencia entre el personal, se podría ver afectado por el inconformismo o la molestia de algún trabajador, por esto es necesario realizar observaciones periódicas para detectar aquellos elementos que podrían generar conflictos, ocasionando que el clima organizacional se torne negativo y nocivo para el desempeño laboral del grupo.

**3. ¿QUE VALORES APORTA USTED EN EL DESEMPEÑO DIARIO DE SUS LABORES?**

Objetivo: Señalar los valores individuales que aporta el personal a la compañía y a su grupo de trabajo.

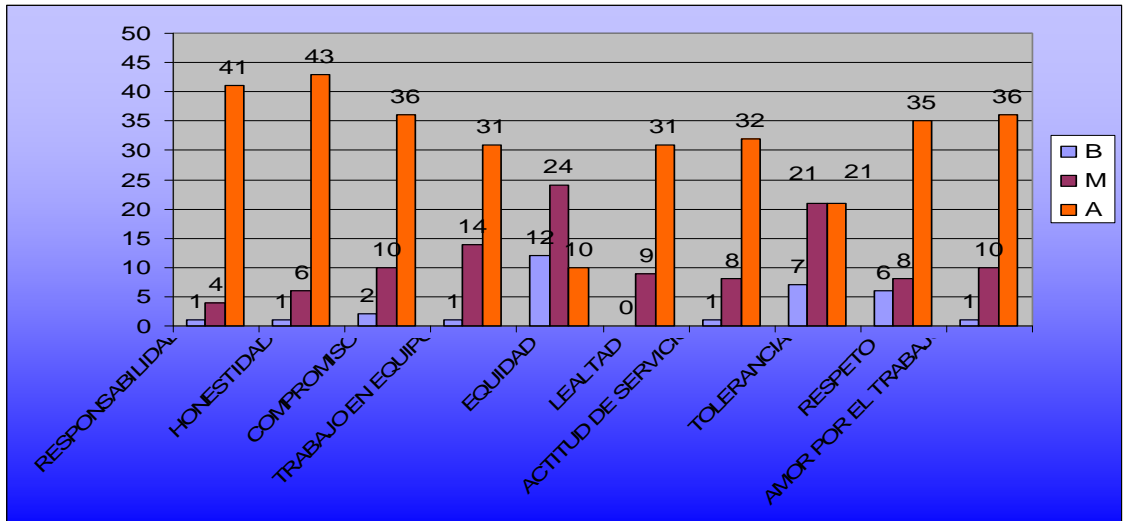


**Resultados:**

Los valores individuales que más participación tienen: son la honestidad con un 18%, la responsabilidad y el respeto con un 15%. Según el recurso humano estos son los valores que aportan cada uno de ellos en sus labores diarias, no solo entre compañeros si no para con la organización, es importante que la empresa preste atención a este punto, motivando al personal para reforzar los valores que la empresa considera vitales para el buen desempeño y que en este momento no muestran altos porcentajes en los resultados de la encuesta; y de igual manera implementar aquellos que no se encontraron.

**4. ¿DE ACUERDO A SU CRITERIO CALIFIQUE EN QUE GRADO SE APLICAN EN LA EMPRESA LOS SIGUIENTES VALORES?**

Objetivo: Cuantificar en que medida se aplican en la empresa los siguientes valores en la relación patrón-obrero, indispensable para toda organización.



#### Resultado:

El recurso humano le dio una calificación de alto, medio, y bajo a cada valor establecido por los investigadores, esto dejó ver que los empleados consideran que la gerencia y su jefe directo basan su trato y relación con ellos en valores como la responsabilidad, honestidad, compromiso y lealtad, pero también dejó ver falencias en valores como la equidad, trabajo en equipo, la tolerancia, y el respeto.

Esto revela que el personal se siente inconforme con ciertas situaciones que reflejan la carencia de estos valores, por lo tanto este punto se profundizará en el desarrollo de este trabajo para encontrar las causas de esta falencia.

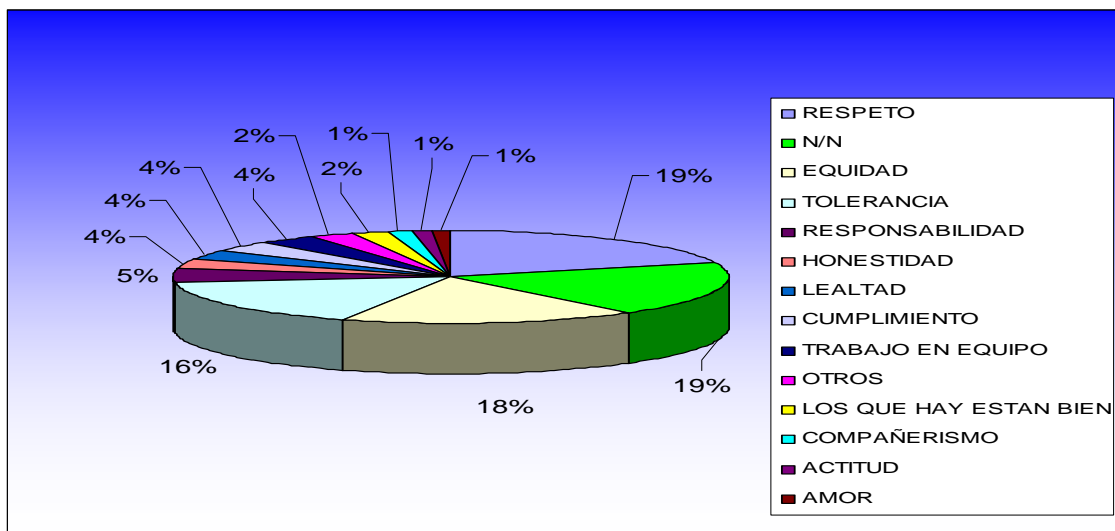
Según la encuesta 12 de los trabajadores piensa que la equidad es baja en la relación de la gerencia con ellos, 24 creen que la aplicación de este valor tiene un grado medio y 10 piensan que la equidad se implementa en un grado alto.

En cuanto a la tolerancia 7 trabajadores creen que esta se aplica en un grado bajo, y 21 trabajadores piensan que se presenta en grado medio, igualmente

otros 21 consideran que la gerencia aplica la tolerancia como plataforma del trato hacia el personal.

### 5. ¿QUE VALORES CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA DEBERIA TENER EN CUENTA?

Objetivo: Identificar los valores que el recurso humano espera que la organización promueva e integre a los valores corporativos.



Resultados:

Según los resultados de la quinta pregunta el recurso humano considera que la organización debería tener en cuenta el valor del respeto, pero este resultado no muestra concordancia con el análisis de las anteriores preguntas, este será un punto a confirmar en el diagnostico interno de la empresa, por otra parte se ratifica que la equidad y la tolerancia deben ser tomados con mayor importancia dentro de la organización.



Como resultado integral de la encuesta se relacionan las siguientes conclusiones arrojadas de los resultados del análisis de la misma.

El 96% de los trabajadores conocen los valores que promueve la empresa aunque estos no están escritos y publicados para personal, pues se hicieron evidentes los excelentes valores individuales que aportan los empleados al beneficio de la compañía y de igual manera el esfuerzo de la empresa por inculcar valores que sirvan de base y lineamiento en todos los actos y procesos que realice cada empleado desde el gerente hasta el mensajero, ya que estos valores han sido infundidos con el ejemplo del gerente y de cada integrante de la organización, así mismo existe una clara alineación entre los valores de la empresa y los valores que predominan en el equipo de trabajo, esto permite a la empresa aplicarlos con mayor fuerza y continuidad ya que serán asimilados y correspondidos con mayor facilidad.

Por otra parte también se comprobó que la empresa no cuenta con medios formales para divulgar los valores que la presiden y su concepto real sin tener en cuenta que los medios formales permiten que el trabajador se involucre fácilmente y conozca oportunamente los valores determinantes en la organización sin tener oportunidad a la dispersión de estos, muestra de esta carencia de información es el concepto erróneo que algunos trabajadores tienen de la palabra “valor”.

Aunque la empresa cuenta con fuertes valores, estos son diversos, ocasionando que no exista una línea específica de valores a seguir, así mismo se nota un descontento por parte de algunos trabajadores con relación a la equidad y a la tolerancia que puede afectar el equipo de trabajo y por lo tanto el desempeño laboral, también se encontró molestia hacia la falta de respeto y equidad, con lo

que se refleja cierta inconformidad de los empleados con la gerencia al no recibir de parte de ella estos valores mencionados.

## **7.2 IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.**

Es de suma importancia identificar la razón de ser y la finalidad para la cual fue creada la empresa (Misión), y sobre la cual el gerente define los lineamientos organizacionales y estructurales de su empresa y la enfila hacia el logro de un futuro anhelado (visión).

La misión destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación <empresa, producto, mercado>; y la visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar.

Por tal razón para la planeación y propuesta del plan estratégico para la empresa Iván A Ramírez G fue necesario conocer la Misión y Visión que la rigen actualmente, ya que permitió a los estudiantes:

- Saber si la Misión y Visión de la empresa están acorde a las expectativas y resultados que espera la organización y si le permite a esta afrontar los rápidos cambios del mercado.
- Examinar la concordancia y equidad de los principios, políticas y valores que posee la empresa, para luego evaluar si es necesario un redireccionamiento total o parcial de alguno de los elementos que integran su cultura corporativa y presentar la propuesta de aquellos

que servirán para integra una organización eficiente y comprometida con las metas a futuro.

- Diagnosticar si la misión esta a la par con las buenas practicas y a su vez la viabilidad de lograr la visión en el tiempo esperado.

### **Método de recolección de Información**

Entrevista escrita realizada al gerente general de Iván A Ramírez G.

### **PREGUNTAS**

1. **¿Su empresa tiene una misión y visión definidas? Cual?**

#### **MISIÓN**

Crear empleo para mí, y otras personas, así como también producir ropa interior femenina de óptima calidad para satisfacer la demanda en el mercado nacional.

#### **VISIÓN**

Cuidar la calidad de nuestros productos para posicionarnos como una empresa con seriedad y credibilidad así mismo mantener el nivel de crecimiento para estar acorde con nuestros clientes y proveedores.

#### **ANÁLISIS**

En relación a la misión se expresa un concepto muy conservador y simple que enmarca un contexto muy general , además no detalla el tipo de cliente y que

mercado o segmento trabaja ni tampoco las necesidades que satisface de los mismos, de igual manera simplifica las virtudes de su producto en optima calidad, la cual actualmente no se considera como un elemento diferenciador ni valor agregado sino una obligación del productor hacia el cliente, siendo deficiente en el dato de las ventajas competitivas que ofrece a sus clientes.

Y en cuanto a la visión no esta definida objetivamente en años ni tampoco en porcentajes de en cuanto tiempo lo espera lograr ni tampoco que posición quiere alcanzar dentro de sus competidores, y de igual manera no se define que beneficios espera la empresa llámese expansión de la empresa, crecimiento de la rentabilidad o retorno de la inversión; es general no se detalla un horizonte claro para la adecuación de los objetivos corporativos.

## **2. ¿Si es así quienes participaron en la formulación de estas?**

La formulación de la misión y visión solo estuvo a cargo del gerente, no existió un intercambio ni retroalimentación de ideas con los colaboradores de la organización para definir la misión y visión. Por lo tanto estas fueron de desición unilateral del gerente y propietario.

## **3. ¿Considera importante que todos sus colaboradores conozcan la misión y visión de la organización?**

Aunque el gerente considera que esto es importante no ha realizado ninguna acción para hacer de la misión y visión un compromiso de todos los colaboradores, por lo que ningún empleado conoce cual es la visión y misión de la organización.

Esto se hizo aun más evidente al mantener conversaciones informales con algunas trabajadoras de la organización donde los investigadores pudieron

confirmar el desconocimiento que hay de la visión y misión por parte de ellas, encontrando que en la mayoría de los casos los empleados no tenían claro la definición de misión y visión.

### **7.3 AUDITORIA EXTERNA**

Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el entorno de la organización Iván A Ramírez G. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se examinaron tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

IVAN A RAMIREZ G trabaja con proveedores nacionales ya que estos cuentan con altos estándares de calidad, y por ahora no se ha visto la necesidad de una alianza con proveedores internacionales, entre sus principales proveedores se encuentran: Cotas cadena, Industrias Real, Encajes S.A., Abomin, Manufactures eliot, dacolsa, y marquitex.

Al analizar la empresa Iván A Ramírez G desde su perspectiva externa se identificaron los siguientes factores de influencia:

### **7.3.1 FACTORES ECONOMICOS**

**GLOBALIZACIÓN:** La globalización ha impulsado a IVAN A RAMIREZ G no sólo ha a bajar los costos para ofrecer un precio cómodo para el cliente, si no que también ha implementado una política de calidad en la empresa haciendo que sus marcas sean reconocidas en el mercado no sólo por ser de una excelente calidad que como ya se menciona antes, debe ser una constante en cada una de las operaciones de la organización y no una ventaja; si no también por sus diseños actuales y modernos, debido a esto este fenómeno a impulsado a la empresa de una manera positiva a un proceso de innovación en cuanto a una necesidad de diseños y tecnología, y a la mejora constante en los procesos de las diferentes áreas, que aunque lento el camino esta haciendo que la empresa se vuelva mas competitiva y rentable.

Por otra parte el fenómeno de la globalización tiene su lado negativo al incentivar de alguna manera la competencia desleal, pues es el caso de china y sus productos que ingresan al país y se venden a un muy bajo precio y aun siendo de una pésima calidad han logrado ganar mercado y afectar a las pequeñas y medianas empresas.

**POLITICA LABORAL:** La política laboral puede afectar a la empresa directamente ya que de acuerdo a las diversas leyes laborales que implemente el gobierno la empresa se puede ver beneficiada o por el contrario afectada.

**POLITICA FISCAL:** Muchas empresas consideran a la política fiscal como una amenaza constante para su crecimiento y rentabilidad, y opinan que el estado no debería desanimar a los empresarios con impuestos altos y por el contrario debería incentivarlos y promover la inversión ya que estos son los mayores generadores de empleo.

**PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA POR PARTE DEL ESTADO:** Existen diversos créditos y facilidades financieras que otorga el gobierno a las PYMES y que muchas veces no son conocidas en su totalidad por las organizaciones.

### **7.3.2 FACTORES SOCIALES**

**INCREMENTO DEL INDICE DE DESEMPLEO:** <sup>10</sup>Según cifras del DANE, la tasa de desempleo total nacional se ubicó en 11.3% en marzo en el 2006, siendo la tasa más baja para un tercer mes desde 2001, esta situación debido a la disminución del número de desempleados en 285.000 personas, como también el incremento de los ocupados en 968.000 personas, con respecto al 2005.

Es importante para las organizaciones estar al tanto de estos indicadores, ya que las empresas se pueden ver afectadas por el desempleo de manera negativa al no tener disminuir la capacidad adquisitiva de sus clientes.

---

<sup>10</sup> [www.usergioarboleda.edu.co/observatorio\\_economico/Abril\\_Nacional2006](http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/Abril_Nacional2006)

**INCREMENTO MIGRACIÓN A LAS CIUDADES PRINCIPALES:** Muy pocos son los empresarios que se preocupan por este fenómeno, y aun menos son los que generan empleo para este tipo de población, existen algunas instituciones del estado creadas para brindar una oportunidad a las mujeres desplazadas cabeza de familia capacitándolas y ubicándolas en un sitio de trabajo, pero estos esfuerzos son menores comparados con la cantidad de desplazados que diariamente salen de sus tierras.

**TENDENCIAS CULTURALES Y ÉTNICAS:** En el diseño y confección de ropa interior es de vital importancia tener en cuenta el entorno cultural en el cual se desenvuelve la organización y más aun el entorno y las tradiciones del cliente, pues este vera influenciada su desición de compra por estos factores variables como el clima, la edad, grado de escolaridad, las costumbres, la zona geográfica, el estrato socio-económico y hasta la religión son determinantes en la cultura del cliente que se vera reflejada a la hora de la compra.

**IMPACTO DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER:** Cada día la mujer se encuentra mejor preparada y aspectos como la ergonomía, la calidad, la funcionalidad, la durabilidad y el buen gusto están totalmente ligados a sus exigencias. <sup>11</sup>El 63.12% de las ventas de la industria de la confección de ropa interior se desarrollan hacia el sector femenino y el 18.45% correspondiente a las ventas de productos para niños y niñas es seleccionado en un 70% por mujeres, lo que significa que el 76.035% del producto bruto de esta industria es seleccionado y comprado por mujeres. Por eso para la empresa tratar de satisfacer el gusto y la exigencia de las mujeres de ropa interior es prioritaria.

---

<sup>11</sup> Balance tecnológico, cadena productiva ropa interior femenina en Bogotá y cundinamarca; pag 30



### 7.3.3 FACTORES COMPETITIVOS

#### PRINCIPALES JUGADORES GLOBALES EN ROPA INTERIOR FEMENINA

**CHINA:** China es el país más poblado del mundo con 1.3 billones de habitantes registrados en el 2003<sup>12</sup>, lo que en términos económicos la hace no sólo el mercado más grande del mundo, sino le asegura la mayor oferta laboral. En 2001 China ingresó a la OMC y en la actualidad es el principal exportador de productos manufacturados del mundo. Esto se asocia a la capacidad instalada de la industria china que le permite generar grandes volúmenes de mercancías y tener un mantenimiento de la productividad a partir de la reconversión tecnológica y de bajos costos laborales.

<sup>13</sup>**ITALIA:** Italia es considerada una de las mejores prácticas en lencería en el mundo. Su importancia se debe a que los italianos están a la vanguardia de la moda en materiales, colores y diseños. En la Unión Europea se encuentra otro competidor muy fuerte de Italia en ropa interior: Francia. Se considera que Italia tiene una industria RIF superior, pues su liderazgo en tendencias le otorga un papel clave en la industria de las confecciones y sus márgenes son de hecho superiores a aquellas de los franceses.

**EE.UU:** EE.UU. es la primera economía del mundo con un PIB de US \$8.8 trillones y un crecimiento económico del 3.2% en el 2002. Con una población de cerca de 280 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente 31 millones son hispanos, y unas importaciones de algo más de US \$1 trillón en el 2001, se constituye en el mayor comprador de mercancías en el mundo con una participación de aproximadamente el 23% del comercio mundial de importaciones. La economía estadounidense creció a una tasa promedio del 3% anual durante los

---

<sup>12</sup> Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE), División Estadística de Naciones Unidas, <http://unstats.un.org/unsd/comtrade/>

<sup>13</sup> Balance tecnológico, cadena productiva ropa interior femenina en Bogotá y cundinamarca; pag 27

noventa y en términos nominales creció en un 32.7% en este mismo periodo al pasar de un PIB de US \$ 6 683 mil millones en 1990 a uno de US \$8 867 mil millones en el 2000. Después de la Unión Europea, EE.UU. es el mercado más importante para la cadena fibra, textil, confección, tanto por la fortaleza de su demanda interna como por su capacidad de producción en los distintos eslabones que conforman esta cadena.

### **INGRESO DE ROPA INTERIOR FEMENINA RIF AL PAIS A BAJOS PRECIOS**

No hay duda que China ha comenzado a despertar, En este momento técnicamente no hay nada, de lo que estemos comprando a diario, que no sea producido en China. Calzado, discos duros, UPS, cámaras fotográficas, pantalones, y cualquier otra cosa que miremos su procedencia es de China. Los ajos que estamos comiendo en Latinoamérica vienen de ese enorme país. Pronto estarán llegando lechugas, tomates, café y bananos. La fabricación de automóviles ya ha comenzado. Nada menos que los lujosos Chrysler se están fabricando en China, desde hace algunos meses.

**NUEVOS COMPETIDORES:** En el sector de la confección y en especial en la fabricación de ropa interior femenina RIF todos los días nacen nuevos competidores, algunos desaparecen después de un tiempo y solo unos pocos consiguen posicionarse en el mercado, estos nuevos competidores pueden ser empresas de confección que desean diversificar sus productos y penetrar nuevos mercados, o comerciantes que atraídos por este mercado deciden invertir en la fabricación de RIF, también están las empresas que importan estos productos para comercializarlos en el País, de cualquier manera no se puede ignorar el ingreso de estas empresas al mercado ya que constituyen una amenaza latente y constante para IVAN A RAMIREZ G.

## **PRINCIPALES COMPETIDORES DE IVAN A RAMIREZ G.**

**Mirielle:** Empresa mediana creada aproximadamente hace 20 años, tiene como objeto social la fabricación de ropa interior femenina, cuenta con una planta de cinco pisos ubicada en el sector de puente Aranda en la ciudad de Bogotá, en el momento es la competencia mas fuerte para IVAN A RAMIREZ G ya que compite con precio y calidad debido a que cuenta con suficiente liquidez para invertir en tecnología y publicidad.

**Chantal:** Chantal es una empresa con 15 años de experiencia en el mercado de ropa interior femenina RIF, su planta esta ubicada en el barrio galán al sur de Bogotá, para IVAN A RAMIREZ G es una fuerte competencia ya que Chantal cuenta con una mayor capacidad de producción y puede cumplir con mayor facilidad grandes pedidos de los clientes, sus cómodos precios son el factor de competencia en el mercado con IVAN A RAMIREZ G. Chantal cuenta con un punto de venta ubicado en el mismo edificio donde funciona su fabrica ,ganando con esto no dejar de lado el cliente que compra al por menor y el cual puede llegar a tener un porcentaje significativo en sus ventas.

**Masbell:** Empresa de tamaño mediano creada aproximadamente hace 10 años, su fabrica queda ubicada en la ciudad de Medellín, sobresale en el mercado por sus diseños innovadores y modernos, es una empresa que cuenta con la liquidez suficiente para invertir en un departamento especializado en diseño, al igual que Chantal su factor de competencia predominante son sus precios y obviamente sus diseños.

**Bertyuska:** Bertyuska lleva en el mercado 25 años de experiencia, cuenta con una fabrica ubicada al sur de Bogotá en el barrio Santa Isabel, es una empresa

mediana que ha logrado mantenerse en el mercado gracias a su excelente calidad y buena liquidez.

**PRESTACIÓN DE SERVICIO POST-VENTA:** Las empresas están haciendo del servicio POST-VENTA una ventaja competitiva, creando estrategias para la satisfacción del cliente.

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES:** Es bien sabido que las empresas son más que ellas mismas, son la suma de múltiples componentes, sus proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores, su mercadeo y hasta su propia competencia. Las firmas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en su cadena de valor pueden encontrar oportunidades valiosas para reforzar sus estrategias de crecimiento.

#### **7.3.4 FACTORES POLITICOS**

**SITUACIÓN DEL PAIS:** Las empresas colombianas se ven afectadas por las variantes económicas, políticas y sociales del País, estos factores inciden directa e indirectamente en el crecimiento y rentabilidad de las empresas.

**CUOTAS COBRADAS POR GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY:** No se puede desconocer que el sector empresarial sigue siendo uno de los mas golpeados y afectados por los grupos al margen de la ley, no solo obligándolos a pagar una especie de impuesto para que les permitan seguir con sus labores comerciales, y que en varias ocasiones también es a cambio de la libertad o la misma vida de los empresarios y sus familias, si no además presionando a empresarios a salir del País o cerrar sus empresas.

## 7.4 DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>ECONOMICOS</b>									
1- La globalización		X						X	
2-Política fiscal					X		X		
3-Política Laboral						X			X
4-Programas de Financiamiento pequeña y mediana empresa por parte del estado		X						X	
5-Integración económica entre países		X						X	
6-Incentivos otorgados a las Pymes		X						X	
7.Política Monetaria		X			X			X	
<b>SOCIALES</b>									
1-Incremento del índice de desempleo						X		X	
2-Incremento migración a las ciudades principales						X		X	
3-Tendencias culturales y étnicas			X					X	
4-Impacto en el desarrollo profesional de la mujer	X							X	
5-Tendencias de consumo cambiantes			X						X
<b>COMPETITIVOS</b>									
1-Principales jugadores globales en ropa interior femenina					X			X	
2-Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país				X			X		
3- Nuevos competidores						X			X
4-Prestación de servicio post-venta	X						X		
5-Alianzas estratégicas con proveedores		X						X	
6-Diversificación de productos	X						X		
<b>TECNOLOGICOS</b>									
1-Tecnología de punta	X						X		
2- Altos costos de la tecnología						X		X	
<b>POLITICOS</b>									
1- Situación del País	X							X	
2-Cuotas cobradas por grupos al margen de la ley					X		X		

#### **7.4.1 ANALISIS Y EVALUACION DE LA MATRIZ POAM**

Según el análisis realizado por los investigadores en conjunto con el gerente general de **IVAN A RAMIREZ G**, se llegaron a las siguientes conclusiones acerca de los factores externos que tienen algún grado de incidencia en la empresa.

#### **OPORTUNIDADES**

- **LA GLOBALIZACIÓN Y LA INTEGRACIÓN ECONOMICA ENTRE PAISES:**  
Desde 1990 con la liberación económica conocida como la apertura económica Colombia dejó de ser un País relegado y aislado para convertirse en parte del mundo, la globalización expuso a los mercados internos Colombianos protegidos hasta ese momento a una competencia muchas veces sin límites, como consecuencia de esta apertura y algunas crisis, muchas de las empresas de los 90' hoy no existen, aunque muchos opinan que en ese momento nadie estaba preparado para afrontar la globalización y la integración económica que por ende se da entre Países globalizados y aun peor no entendían la magnitud de estas, no se puede negar que para un País como Colombia que gran parte de su economía se basa en las micro, pequeñas y medianas empresas la globalización no se presenta completamente como una oportunidad a un primer vistazo, ya que los grandes Países con sus enormes industrias entran en una competencia casi siempre desleal con Países pequeños los cuales no cuentan con una economía lo suficientemente estable ni con una industria sólida que pueda hacer frente a este fenómeno, los mercados se ven invadidos de productos muy variados, algunos muy económicos a una baja calidad o productos a un precio medio de mejor calidad, es contra los precios bajos, la calidad, el diseño, la innovación, y la tecnología contra lo que las empresas colombianas muchas veces no pueden competir simplemente porque no están preparadas, no cuentan con la tecnología ni con la formación

empresarial ni profesional y por que en algunas ocasiones es imposible combatir los beneficios arancelarios que tienen los productos importados. Si bien todo lo anterior es cierto, también es cierto que la globalización y la integración entre países puede ser una gran oportunidad dependiendo de la manera en que la asuman las empresas Colombianas y que tanto se preocupen por mejorar sus procesos tanto internos como externos, estas pueden ser el inicio hacia el cambio, hacia la calidad total, hacia la innovación, hacia la importancia de adquirir tecnología, hacia la conquista de mercados internacionales nunca imaginados y hacia el olvido de la mediocridad que aun caracteriza a algunas empresas, , por esto para la empresa IVAN A RAMIREZ G, la globalización mas que una amenaza se puede tomar como una oportunidad de grado medio,( debido a los inconvenientes mencionados anteriormente que por sus características trae este fenómeno), con un impacto medio también ya que la empresa ha sabido mantenerse en el mercado y es consiente que tiene que hacer muchas mejoras no solo para no perder el mercado si no para penetrar mercados tanto nacionales como internacionales.

- **PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO E INCENTIVOS PARA PYMES POR PARTE DEL ESTADO:** No se puede negar que el gobierno se ha preocupado por brindarle oportunidades de financiamiento a las MIPYMES por medio de bancos de segundo piso, y programas de crédito dirigidos a pequeñas y medianas empresas, de igual manera existen instituciones especializadas en brindar incentivos a esta clase de empresas, por esto los programas de financiamiento y créditos son una oportunidad de grado medio con un impacto medio para la empresa ya que por medio de estos se puede capitalizar la organización en momentos de necesidad o activar su flujo de efectivo en caso de alguna inversión.

- **TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR E IMPACTO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER:** Las tendencias variantes del consumidor son para IVAN A RAMIREZ G una oportunidad de grado medio con impacto medio, pues mediante una investigación de mercado la empresa logra identificar que es lo que quiere el cliente y como satisfacer sus necesidades e ir mas allá de sus expectativas, también se evidencian los cambios en el comportamiento del mercado, por otro lado la mujer cada vez tiene mas capacidad de compra, hoy en día no es raro ver que la mujer es cabeza de familia y quien lleva los ingresos al hogar mientras su esposo se encarga de las obligaciones de la casa, debido a que la mujer cada día es mas independiente, mas autónoma en sus decisiones y cuenta con sus propios ingresos IVAN A RAMIREZ G se ve beneficiado ya que sus ventas se ven directamente afectadas por la decisión de compra de la mujer o consumidora final.
- **PRESTACIÓN DE SERVICIO POST-VENTA:** La prestación de servicio post-venta es para IVAN A RAMIREZ G una oportunidad de grado alto con un alto impacto, ya que se ha comprobado que para el cliente es de suma importancia el servicio prestado después de la venta es allí donde en verdad se consolida la venta y es la oportunidad no solo para retener clientes si no para ganar nuevos y abarcar el mercado.
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES:** Sin duda esta es una clara oportunidad para la organización pues por medio de las alianzas con proveedores puede lograr no solo descuentos si no también prioridad en los despachos, y tener beneficios que otros clientes no.



- **DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS:** Mediante la diversificación de líneas de producto se lograra acceder a nuevos mercados aumentando las ventas de la organización.
- **TECNOLOGIA:** La tecnología es la oportunidad perfecta para ir con las últimas tendencias de la moda, ya que no solo da la oportunidad de aumentar la productividad si no de obtener un producto final de calidad, de esta manera la organización estará preparada para enfrentar la competencia y ocupar un lugar privilegiado en el mercado.

## **AMENAZAS**

- **POLITICA FISCAL:** Para la empresa IVAN A RAMIREZ G, la política fiscal es considerada una amenaza de grado medio con un impacto alto la mayoría de las veces, ya que los altos impuestos muchas veces no dejan crecer las empresas y es por esto que algunas veces las organizaciones buscan la manera de evadir impuestos.
- **POLITICA LABORAL:** La política laboral se considera para IVAN A RAMIREZ G una amenaza de grado bajo con impacto bajo para la empresa, ya que los gastos parafiscales y de nomina representan una erogación significativa para la organización.

A medida que se contrata nuevo personal para la empresa los gastos de nomina y parafiscales también se incrementan, y esto no seria una amenaza si la productividad de cada operaria estuviera a su punto máximo, pero esto no es una constante y muchas veces las operarias por diversas circunstancias no alcanzan su nivel máximo de productividad.

- **INCREMENTO DEL INDICE DE DESEMPLEO:** Para IVAN A RAMIREZ G, el incremento del índice de desempleo es considerado una amenaza de grado bajo con un impacto medio, ya que debido a los altos estándares de desempleo la demanda de sus productos puede disminuir, por tanto si el cliente final no tiene ingresos no tendrá dinero para comprar sus productos.
- **INCREMENTO MIGRACIÓN A LAS CIUDADES PRINCIPALES:** La migración de los sectores rurales hacia la ciudad ha generado un aumento de pobreza y violencia convirtiéndose en una amenaza de grado bajo con un impacto medio para IVAN A RAMIREZ G, ya que muchos de los que llegan a la ciudad al notar una ausencia de oportunidades optan por el robo, estafa y demás modalidades de delincuencia, siendo muchas veces las víctimas de estos los empresarios.
- **INGRESO DE ROPA INTERIOR FEMENINA RIF CHINA AL PAÍS Y PRINCIPALES JUGADORES GLOBALES DE LA INDUSTRIA:** Debido a la clara desventaja que tienen las empresas Colombianas frente a las industrias extranjeras es evidente la amenaza significativa que representa el ingreso de estos productos al País, ya que las empresas extranjeras entran al mercado nacional a jugar con una competencia muchas veces desleal, con precios que para empresarios Colombianos son imposibles de sostener ya que muchas veces no cubren ni el costo del producto, un ejemplo de esto son los productos chinos que aunque de muy baja calidad su producción a escala y bajos precios hacen que abarquen el mercado nacional y que muchos empresarios Colombianos cierren sus fabricas y liquiden sus empresas, es por esto que para IVAN A RAMIREZ G estos jugadores globales y en especial los productos chinos representan una amenaza evidente la cual puede tener un gran impacto para le empresa.

- **NUEVOS COMPETIDORES:** Sin lugar a duda los nuevos competidores siempre serán una amenaza para la empresa ya que muchos vienen con nuevos productos y a precios favorables, por esto es importante estar al tanto de las necesidades de los clientes, crear una ventaja competitiva y hacer que los productos de la empresa se diferencien de los demás, para conservar y aumentar el porcentaje del mercado.

## 7.4.2 PONDERACION DE LA MATRIZ POAM

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. La globalización	0.05	1	0.05
2. Programas de Financiamiento pequeña y mediana	0.03	2	0.06
3. Integración económica entre países	0.03	1	0.03
4. Apoyos gubernamentales	0.04	3	0.12
5. Tendencias culturales y etnicas	0.03	4	0.12
6. Acceso a medios masivos de publicidad	0.03	2	0.06
7. Tendencias de consumo cambiantes	0.04	4	0.16
8. Prestación de servicio post-venta	0.06	3	0.18
9. Alianzas estrategicas con proveedores	0.06	4	0.24
10. Diversificación de productos	0.06	3	0.18
11. Tecnología de punta	0.06	2	0.12
12. Situación del País	0.05	3	0.15
13. Internet	0.04	2	0.08
AMENAZAS			
1. Política fiscal	0.05	3	0.15
2. Política Laboral	0.03	2	0.06
3. Incremento del índice de desempleo	0.02	3	0.06
4. Incremento migración a las ciudades principales	0.02	2	0.04
5. Principales jugadores globales en ropa interior femenina	0.05	3	0.15
6. Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	0.05	3	0.15
7. Nuevos competidores	0.04	3	0.12
8. Altos costos de la tecnología	0.05	2	0.1
9. Grupos al margen de la ley	0.02	3	0.06
11 Proveedores	0.05	2	0.1
12. Competencia desleal	0.04	3	0.12
	1.000		2.66

### **7.4.3 ANÁLISIS DE PONDERACIÓN DE LA POAM**

Según los resultados de la ponderación de la POAM Iván A Ramírez G responde de una manera positiva a las oportunidades aprovechándolas y capitalizándolas para el beneficio de la empresa, aunque no obtuvo el puntaje mas alto de cuatro (4), si estuvo por encima del promedio de 2,5 con un puntaje de 2,66 ratificando que la organización sabe afrontar las amenazas no solo evadiéndolas si no evaluándolas para convertirlas en oportunidades y enfocarlas a su favor.

De acuerdo a lo observado en la matriz de ponderación POAM entre las oportunidades a las que mejor responde la empresa están las alianzas estratégicas con proveedores, prestación de servicio post venta, tendencia de consumo cambiante, y la situación del país, donde en mayor o menor grado la organización se ha interesado por formular y aplicar diferentes estrategias para explotar estos factores de oportunidad, por otro lado están las amenazas mas fuertes para Iván A Ramírez G como la política fiscal, incremento del índice de desempleo, principales jugadores globales en ropa interior femenina, ingreso de ropa interior femenina china al país, altos costos de la tecnología, y cuotas cobradas por grupos al margen de la ley que si bien le causan algún nivel de daño, no ha sido suficiente para afectar la empresa significativamente debido a que la organización ha sabido evadirlas y manejarlas a su beneficio .

Aunque el puntaje de Iván A Ramírez G estuvo por encima del promedio no se puede decir que todo funcione correctamente pues aun le falta mejorar algunos puntos para obtener cuatro y ser una empresa que maneje eficientemente las oportunidades y evada inteligentemente las amenazas que por afectan a todas las organizaciones.

## 7.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Al analizar a Iván A Ramírez G frente a sus competidores mas relevantes o los mas importantes tanto en ventas como en mejores practicas; teniendo en cuenta ciertos factores similares de comparación, permite ubicar a la empresa y su posicionamiento dentro del mercado.

		IVAN A RAMIREZ G		MIRIELLE		BERTYUSKA	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Posición Financiera	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Competitividad de precios	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Innovación en Diseños	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Exportaciones	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Diversificación de productos	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Tecnología de punta	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
	1		2,6		3,1		2,4

### **7.5.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA MATRIZ**

- La competencia más fuerte para Iván A Ramírez G es Mirielle como lo demuestra la matriz de competitividad. dándole una calificación de (2,6) y (3,1) respectivamente, siendo el punto mas fuerte de esta ultima la posición financiera y la calidad en sus prendas. En tercera posición de competencia se encuentra la empresa bertyuska la cual también cuenta con una buena posición financiera y además tiene variedad en diseños y productos, IVAN A RAMIREZ G se encuentra en un segundo lugar en la calificación total, ya que cuenta con una mejor calidad en sus prendas y precios bajos. De esta matriz se puede deducir que IVAN A RAMIREZ G es reconocida por la calidad en sus prendas, pero tiene debilidades en lo que corresponde a exportaciones y tecnología, por esto es importante que la empresa empiece un proceso de exportación pues en un mundo globalizado es imposible que sobreviva una organización que no se abra a mercados extranjeros, así mismo para cumplir con las expectativas de estos mercados es importante también invertir en tecnología pues esta hace a la empresa eficiente y productiva.

### **7.6 AUDITORIA INTERNA DE LA EMPRESA IVAN A RAMIREZ G.**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa Iván A Ramírez G. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema de información del negocio. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Así mismo, se pueden lleva a

cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital para el desarrollo de la propuesta de Plan estratégico. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

#### **7.6.1 ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE IVAN A RAMIREZ G.**

El análisis del clima organizacional sirvió para conocer el grado de interés, compromiso, motivación y pertenencia de cada uno de los integrantes de la organización teniendo en cuenta todos los puntos de vista y niveles jerárquicos desde jefes de área, operarias, auxiliares, hasta mensajeros.

#### **Método de recolección de Información**

A. Diseño de encuesta por parte de los investigadores la cual se enfoco en los siguientes aspectos :

**1. Aspectos Generales:** Sentido de pertenencia a la empresa, Información, Cooperación, Relación con mi superior.

**2. Nivel de satisfacción general:** Calidad de vida laboral, educación Capacitación y entrenamiento, Puesto de trabajo.

**3. Políticas de la organización:** Actitud o Compromiso hacia el cambio.

## Metodología de Trabajo

- Presentación de la encuesta al gerente de la empresa Iván A Ramírez G. y el comité estratégico.
- Aprobación de la Encuesta.
- Aplicación de la encuesta.
- Cuantificación de los resultados.
- Análisis de los resultados de la encuesta

## Análisis de los resultados

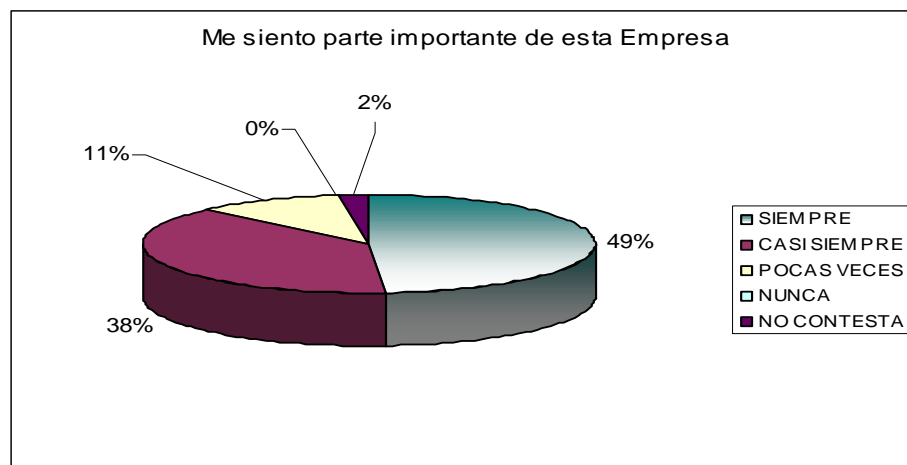
Este es el resultado por cada pregunta realizada al equipo de trabajo de Iván A Ramírez G.

### 1.ASPECTOS GENERALES:

#### 1.1 SENTIDO DE PERTENENCIA A LA EMPRESA

##### 1. ¿Me siento parte importante de esta Empresa?

Objetivo: Identificar el grado de pertenencia de los empleados con la empresa y la afinidad que ha demostrado la organización hacia ellos.



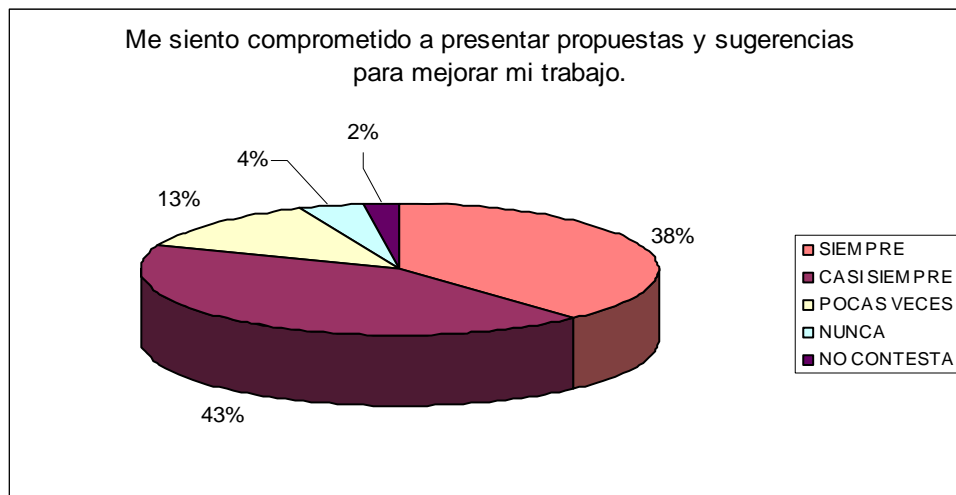


## Resultados:

El 49% del total de los empleados se siente siempre parte importante de la empresa , y un 38% casi siempre, lo que demuestra que las políticas de la gerencia en cuanto a compromiso, pertenencia y lealtad hacia su talento humano son buenas , pero aun existe un 11% de personas que no se sienten parte importante de la empresa mas un 2% que no respondió ,porcentaje que debe ser revisado, ya que representa a personas que podrían generar discordia y rupturas en el trabajo de equipo dentro de la organización, por lo cual es importante identificar las causas por las cuales se dan estos niveles de desmotivación.

### **2. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.**

Objetivo: Evaluar el nivel compromiso que tienen los empleados por mejorar su trabajo y de igual manera el grado en que la empresa permite que suceda esto.



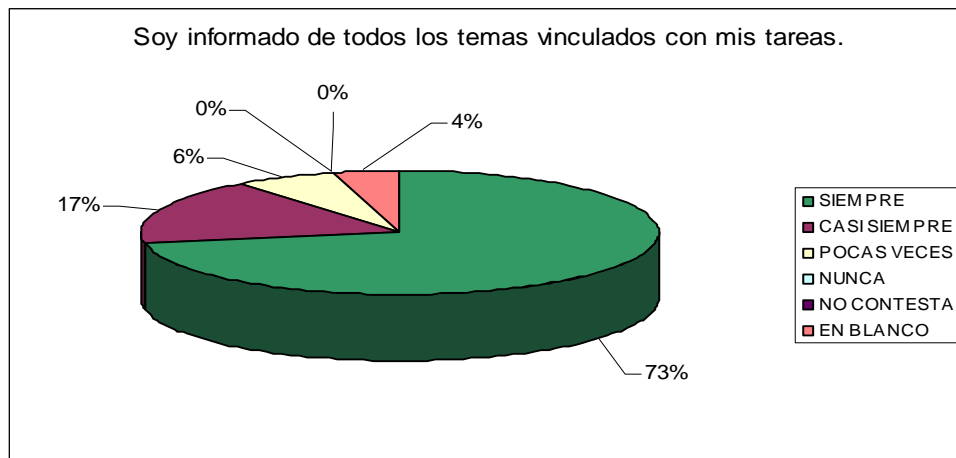
Resultados:

La mayoría del personal de la empresa se siente motivado a presentar sugerencias y propuestas para mejorar las funciones que desempeñan o la calidad de sus puesto de trabajo, reflejando que en la empresa existe no solo una comunicación descendente sino también ascendente y se retroalimenta de ellos para mejorar su Productividad.

## 1.2 INFORMACION

### 3. ¿Soy informado de todos los temas vinculados con mis tareas?

Objetivo: Analizar el nivel de comunicación que maneja la empresa..



Resultado:

Al 90% de los empleados se le esta dando la información pertinente, adecuada y relacionada con sus funciones, y solo el 10% no maneja el total de esta información.

#### 4. Recibo información general sobre los proyectos y planes para el área a la que pertenezco.

Objetivo: Evaluar en que grado los empleados son informados y/o involucrados en los planes que desarrolla la gerencia en cada área.



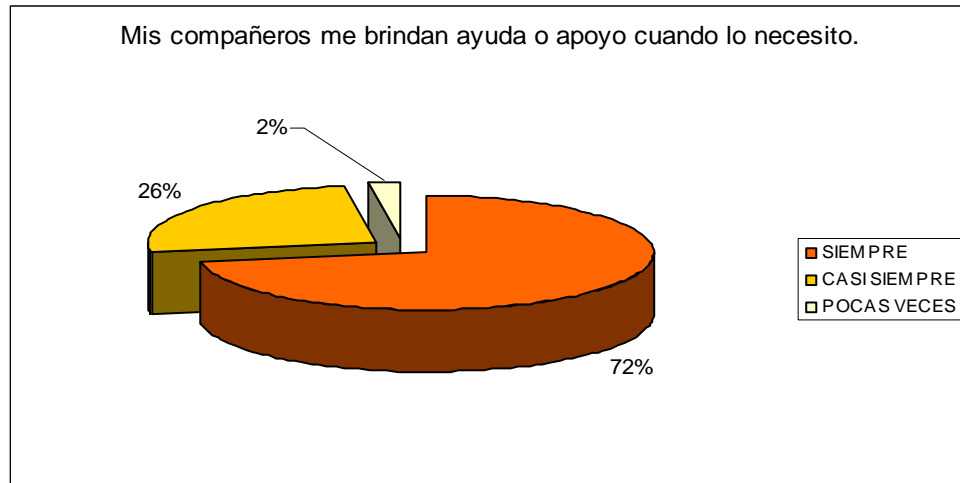
Resultado:

El 45% de los empleados siempre es informado de los cambios o proyectos que planea realizar, el 34% casi siempre es informado y solo el 21% pocas veces es informado. Con esto se demuestra que la empresa va de la mano con sus trabajadores al realizar cambio o idear proyectos. No obstante hay ideas que no pueden llegar al 100% de total del personal por razones de seguridad.

### 1.3 COOPERACIÓN

#### 5. Mis compañeros me brindan ayuda o apoyo cuando lo necesito.

Objetivo: Identificar el nivel de colaboración entre el personal de mismo circulo de trabajo o área.

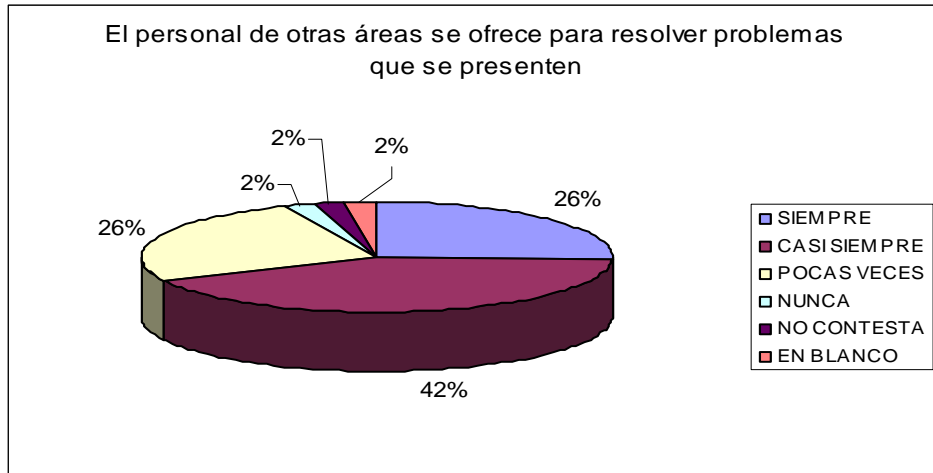


Resultado:

Existe una buena relación entre los trabajadores, ya que el 72% de los empleados siempre recibe ayuda o apoyo cuando lo requiere por parte de los compañeros que lo rodea.

**6. El personal de otras áreas se ofrece para resolver problemas que se presenten**

Objetivo: Identificar el nivel de colaboración entre las diferentes áreas de la empresa.

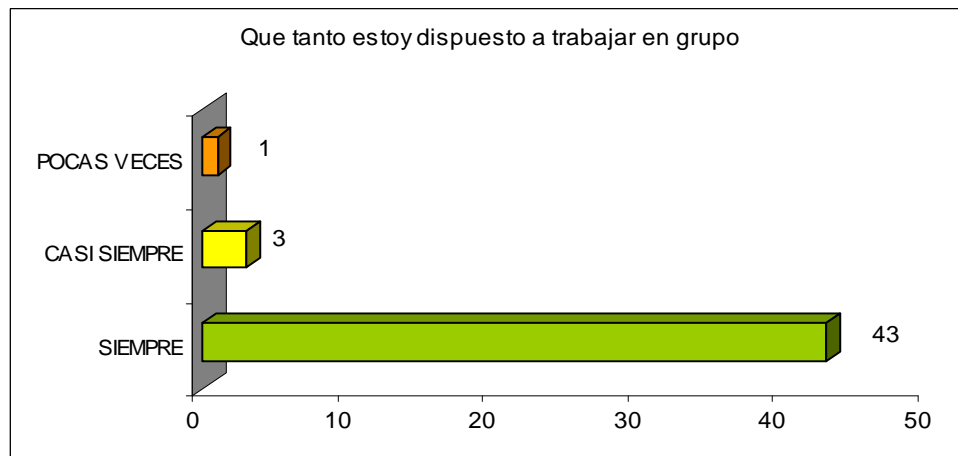


Resultados:

En este punto se observa que existen ciertas diferencias entre las áreas en cuanto a colaboración y trabajo en equipo en el momento de resolver inconvenientes que se presenten, solo el 26% siempre recibe colaboración de otras áreas.

### 7. Que tanto estoy dispuesto a trabajar en grupo

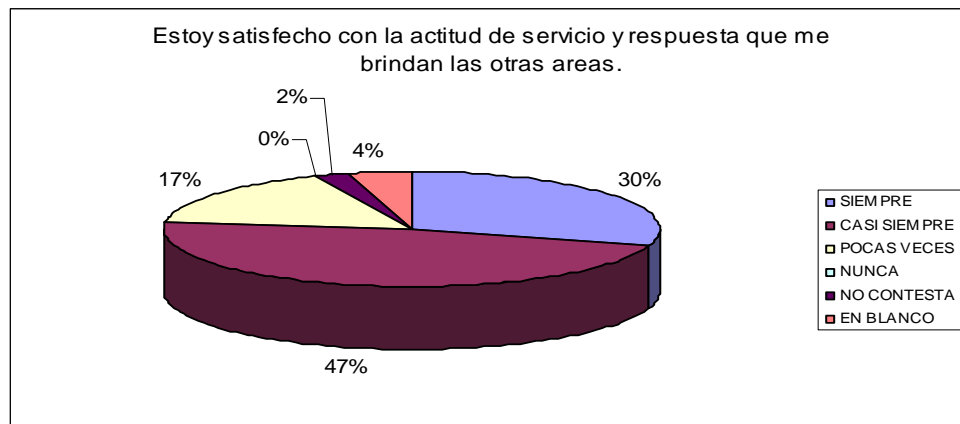
Objetivo: Identificar el nivel de disposición de los empleados para integrar grupos o equipos de trabajo.



Resultados:

El 92% de los empleados siempre tiene disposición de trabajar en grupo, que resulta beneficioso para la empresa ya que hay para que la empresa pueda definir estrategias que involucren conformación de equipos de trabajo que tendrán buenas repercusiones en la productividad de cada unidad de negocio.

### 8. Estoy satisfecho con la actitud de servicio y respuesta que me brindan las otras áreas.



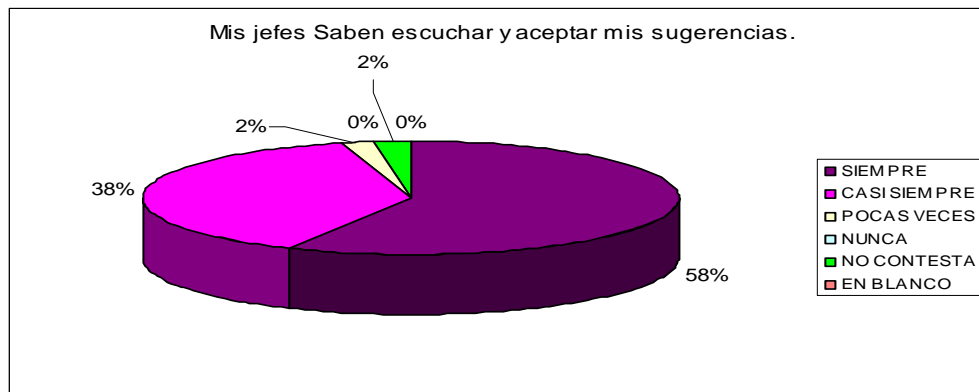
Resultados:

Con esta pregunta se refuerza el concepto de que existe ciertas barreras de comunicación y colaboración entre los departamentos, ya que solo el 30% de los trabajadores siempre está satisfecho con el servicio que le prestan las demás áreas. Esto puede representar una debilidad para la compañía, ya que pueden crear brechas en la cadena productiva de la organización.

## 1.4 RELACION CON MI SUPERIOR.

### 9. Mis jefes Saben escuchar y aceptar mis sugerencias.

Objetivo: Evaluar desde el punto de vista de los empleados, el grado de disposición que los jefes tienen por escuchar sugerencias o comentarios.

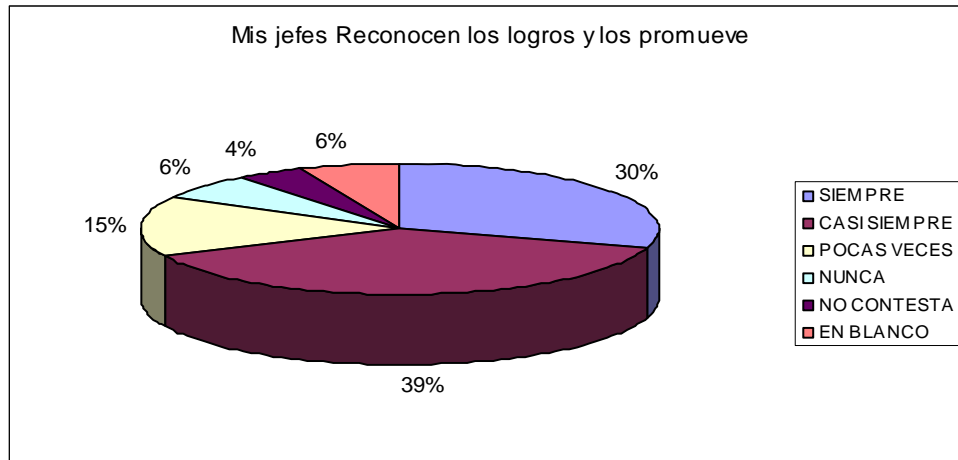


Resultados:

Existe un buen indicador de comunicación entre los jefes de área y su equipo de trabajo al encontrar que mas del 50% de la personas sienten que sus jefes siempre saben escuchar y aceptar sus sugerencias.

### 10. Mis jefes Reconocen los logros y los promueve

Objetivo: Analizar el nivel de satisfacción que tienen los empleados por los reconocimiento demostrado por sus superiores.

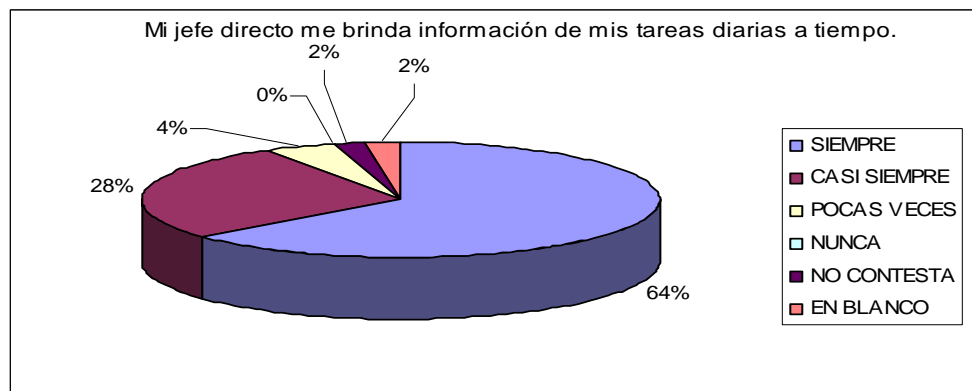


Resultados:

El nivel de satisfacción de los empleados por el reconocimiento obtenido es bajo ya que solo al 30% de ellos se le ha reconocido y promovido sus logros.

### 11. Mi jefe directo me brinda información de mis tareas diarias a tiempo.

Objetivo: Conocer el nivel de información que es entregada a tiempo sobre las funciones que deben desempeñar los empleados.



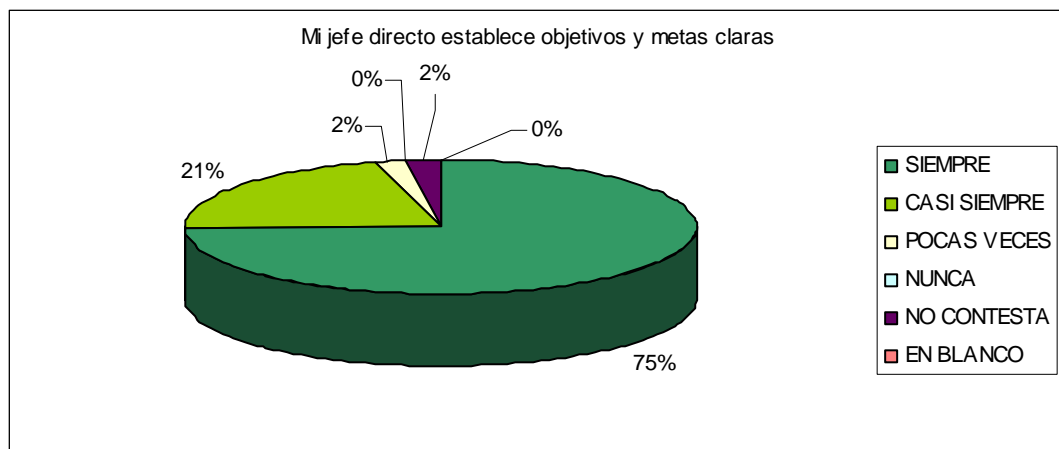


Resultados:

Los resultados de la encuesta demuestran que al 64% de los empleados le es entregada siempre la información de sus tareas diarias a tiempo, al 28% casi siempre se le entrega a tiempo, al 4% pocas veces se le entrega a tiempo. Esto indica que en la empresa existe la preocupación por entregar la información correcta y en debido momento a sus empleados.

## 12. Mi jefe directo establece objetivos y metas claras

Objetivo: Evaluar el grado de ocurrencia en que las metas son establecidas con Claridad para los empleados por parte de los jefes de cada Área.

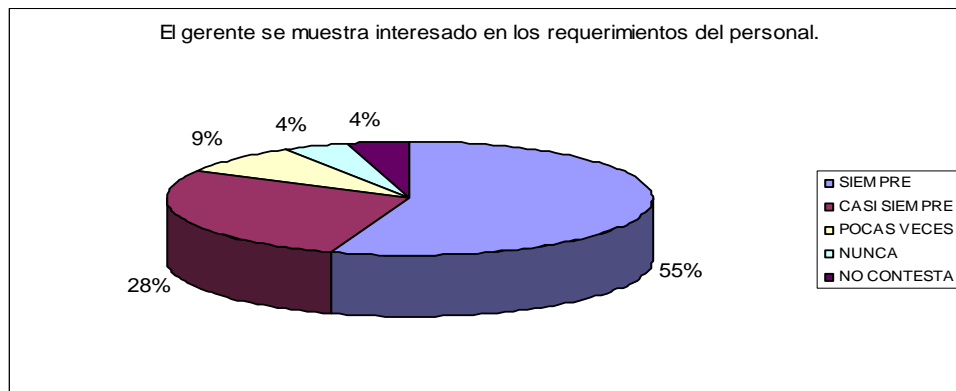


Resultados:

El 75% de los empleados afirma que su jefe directo siempre establece objetivos y metas claras, este indicador está entre los más altos de este grupo de resultados obtenidos en las demás preguntas, existiendo alineación entre los valores y

políticas Corporativas de la empresa en cuanto a productividad y el trabajo operativo y táctico que se desempeña a diario,

### 13. El gerente se muestra interesado en los requerimientos del personal.

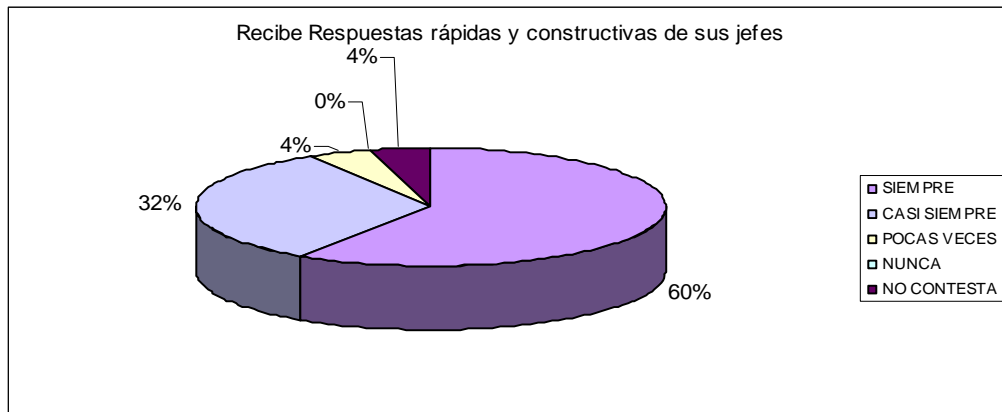


Resultados:

Solo el 55% de los empleados percibe que gerente siempre esta interesado por los requerimientos que le hacen, lo cual refleja la problemática que posee la empresa en relación a en la concentración de funciones que ejerce el gerente al ser Comercial, operativo y táctico a la vez y a la poca delegación de funciones que existe dentro de la organización.

### 14. Recibe Respuestas rápidas y constructivas de sus jefes

Objetivo: Valorar el nivel de influencia constructiva de las respuestas recibidas de los jefes de área.

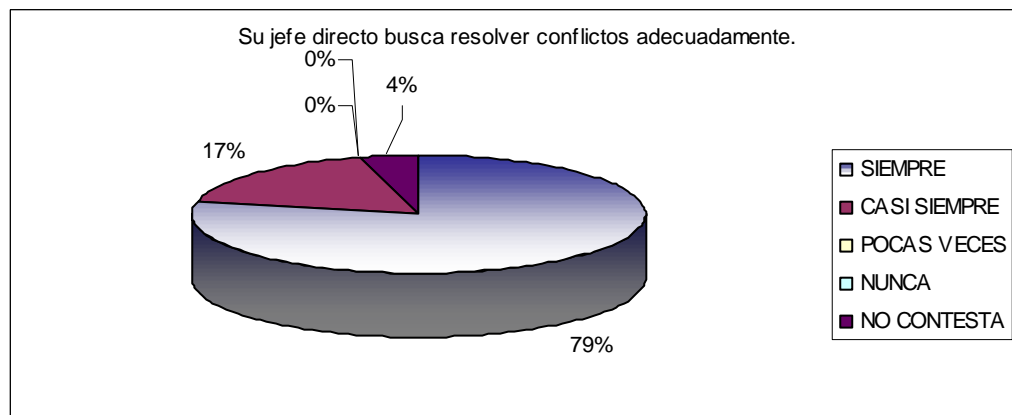


## Resultados.

Del total de empleados el 60% de ellos siempre a recibido respuestas rápidas y constructivas de sus jefes en el desempeño diario de sus labores , el 32% casi siempre las ha recibido y solo el 4% pocas veces.

### 15. Su jefe directo busca resolver conflictos adecuadamente.

Objetivo: Evaluar el nivel de disposición de los jefes por resolver adecuadamente los conflictos internos.



Resultados:

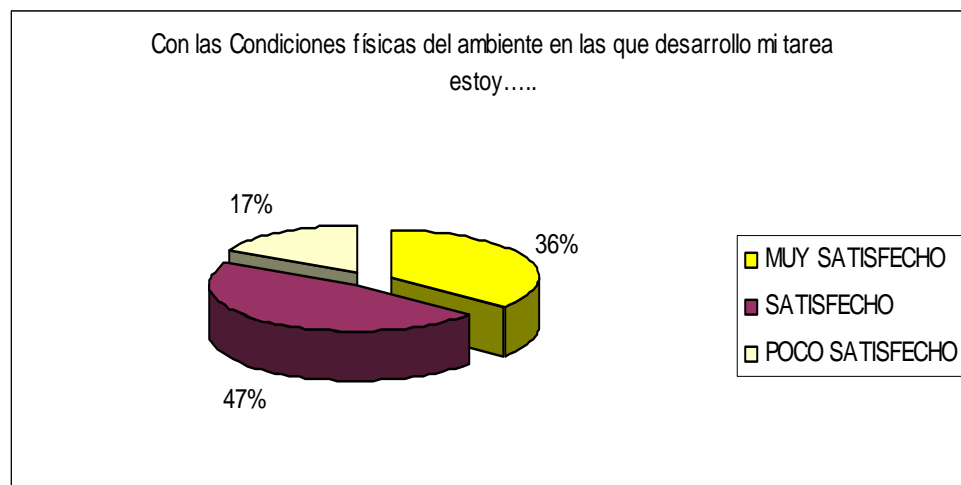
La gran mayoría de los empleados consideran que los jefes siempre buscan resolver los conflictos adecuadamente soportado en el 79% de los resultados, Solo el 17% opina que casi siempre lo hacen.

## 2. NIVEL DE SATIFACCION GENERAL

### 2.1 CALIDAD DE VIDA LABORAL

#### 1. Con las Condiciones físicas del ambiente en las que desarrollo mi tarea estoy.....

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a las condiciones físicas en la que desempeñan sus labores diarias.

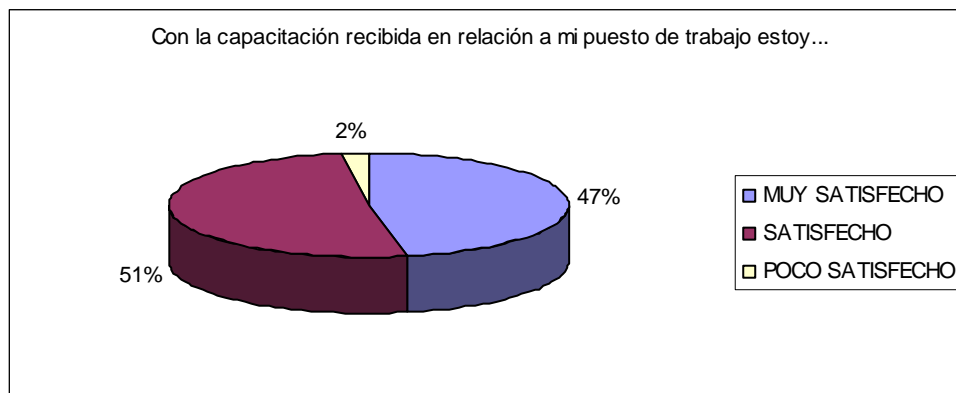


Resultados:

En general el 47% está satisfecho con las condiciones físicas que lo rodea, el 36% muy satisfecho, pero existe un 17% que no está satisfecho con su entorno, por lo cual es imprescindible encontrar estos inconvenientes que afectarían la convivencia del grupo de trabajo.

## 2.2 EDUCACION, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

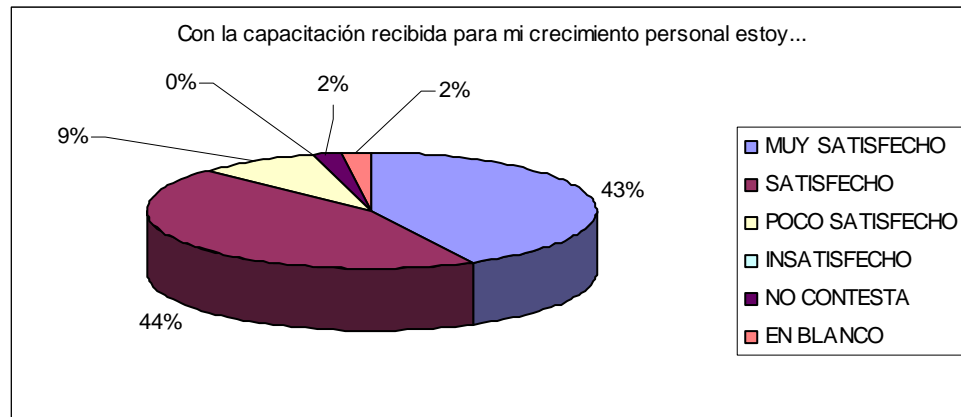
### 2. Con la capacitación recibida en relación a mi puesto de trabajo estoy...



Resultados:

El resultado general de la capacitación recibida en relación al puesto de trabajo que desempeñan indica que están satisfechos con la misma.

### 3. Con la capacitación recibida para mi crecimiento personal estoy...



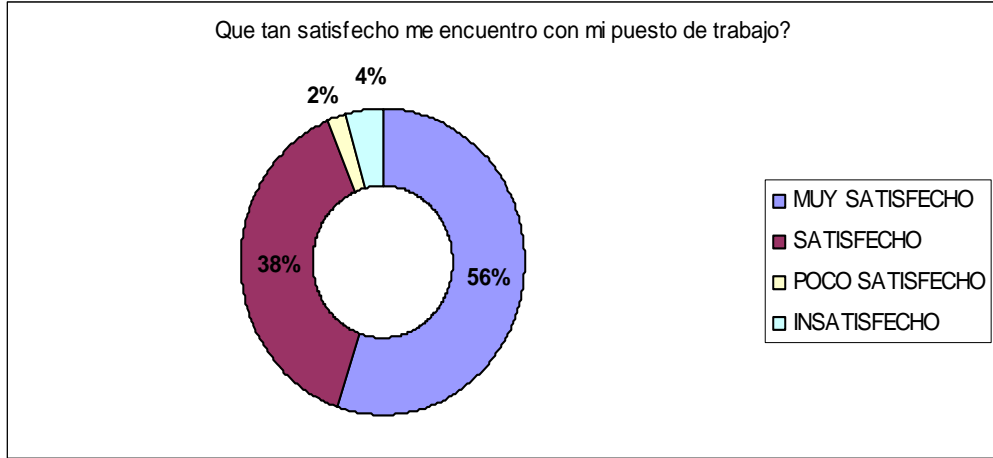
#### Resultados

Un 43% están muy satisfechos con la capacitación que han recibido y les ha servido para su crecimiento personal, el 44% están satisfechos con esta, y un 9% esta poco satisfecho. Con la pregunta anterior y esta se afirma que en la empresa se trabaja la capacitación del personal constantemente, aun cuando existe un alto grado de rotación de los puestos de trabajo.

### 2.3 PUESTO DE TRABAJO

#### 4. ¿Que tan satisfecho me encuentro con mi puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción de los empleados por los puestos de trabajo que tienen actualmente.

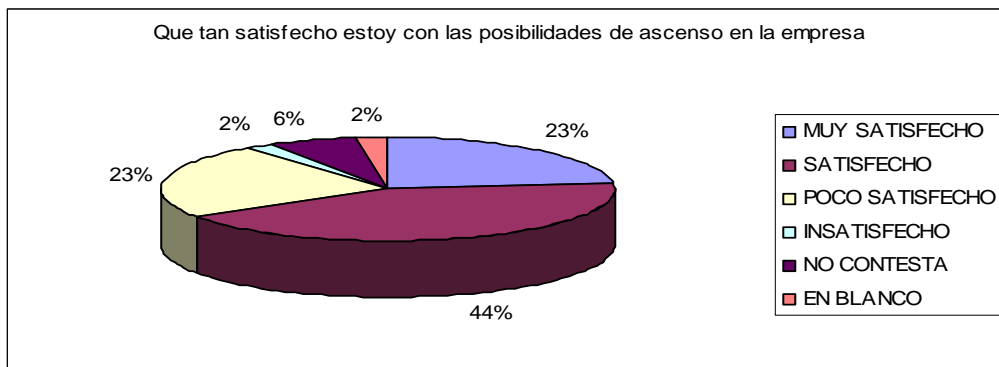


Resultados:

Dentro del grupo total de empleados solo el 56% de ellos se encuentra muy satisfecho con el puesto de trabajo que tienen, el 38% satisfecho, 2% poco satisfecho, y el 4% insatisfecho. Se observa que existe un nivel considerable de inconformidad con los puestos de trabajo que poseen ciertos empleados por lo que es vital que la empresa identifique las variables por las cuales esta ocurriendo esto.

### 5. Que tan satisfecho estoy con las posibilidades de ascenso en la empresa

Objetivo: Evaluar el grado de agrado que tienen los trabajadores por la oportunidades de ascenso que les brinda la compañía.

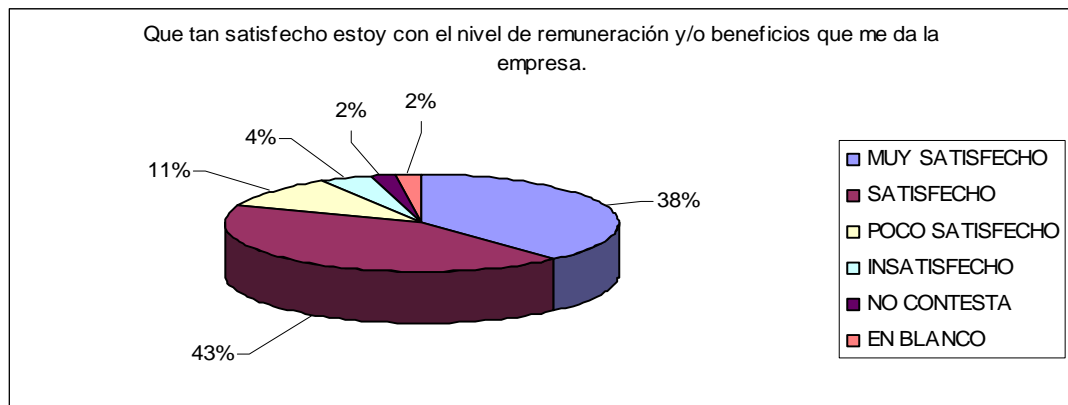


## Resultados

Un 23% de los empleados están muy satisfecho, 44% satisfechos y 23% pocos satisfechos y un 2% insatisfecho con las oportunidades de ascenso que les ofrece la empresa. Con lo que observa un nivel medio de satisfacción entre los trabajadores en relación a esta pregunta.

### 6. Que tan satisfecho estoy con el nivel de remuneración y/o beneficios que me da la empresa

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto a la remuneración que reciben por las labores que desempeña.



#### Resultados:

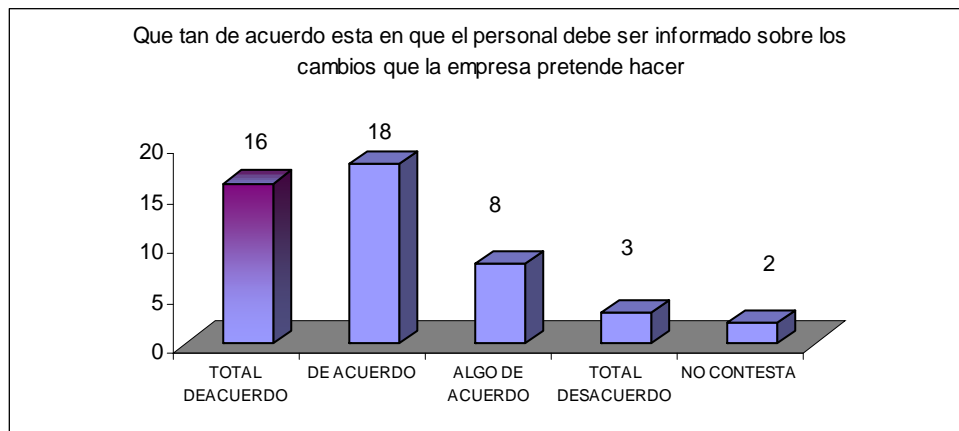
Confrontando la suma entre muy satisfecho y satisfecho que dan un 81% frente a un 15% de la suma de los que están poco satisfechos o insatisfechos, se puede decir que existe un indicador alto de satisfacción por sueldos que tiene la empresa.



### 3. POLÍTICAS Y ORGANIZACION

#### 3.1 ACTITUD O COMPROMISO HACIA EL CAMBIO

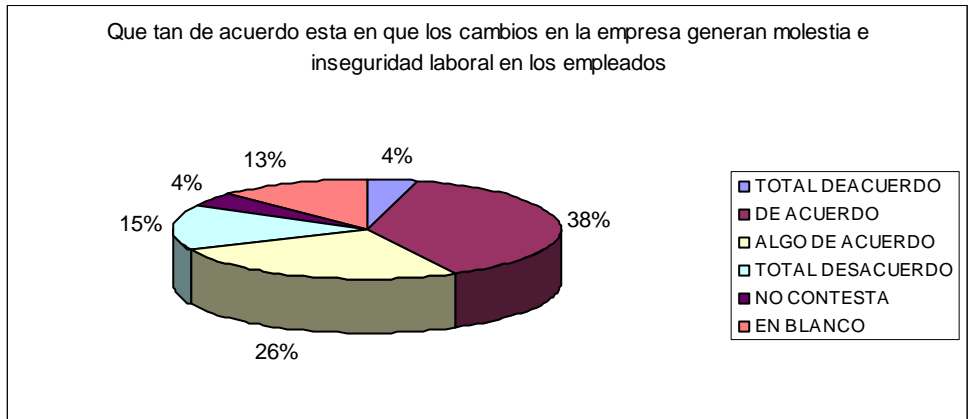
1. Que tan de acuerdo esta en que el personal debe ser informado sobre los cambios que la empresa pretende hacer.



Resultados:

La mayoría de los empleados esta en acuerdo con que se les debe informar de los cambios que pretenda hacer la empresa, demostrando el interés que tienen ellos por algo que les pueda afectar o incidir dentro de la organización.

2. Que tan de acuerdo esta en que los cambios en la empresa generan molestia e inseguridad laboral en los empleados

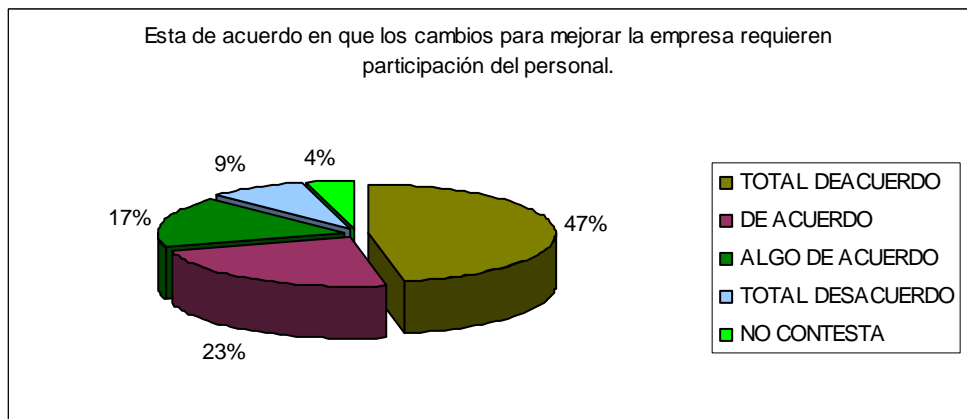


**Resultados:**

Se observa que en un porcentaje medio de los empleados que van desde el 4% que esta totalmente de acuerdo más y un 38% que esta de acuerdo que los cambios que se realizan dentro de la organización generan molestia e inseguridad laboral dentro de los mismos.

**3. Esta de acuerdo en que los cambios para mejorar la empresa requieren participación del personal.**

Objetivo: Identificar el grado de importancia que le dan los empleados a la a su participación en los cambios para mejorar la empresa en todos los aspectos.



## Resultados:

Los empleados están en un alto porcentaje de acuerdo en que es necesario que ellos participen en los cambios para optimizar la empresa. El 47 % esta totalmente de acuerdo, el 23% esta en de acuerdo, el 17% en algo de acuerdo y solo el 9% en total desacuerdo.

- Según los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a los empleados de Iván A Ramírez G, se pudo determinar que el clima organizacional en la empresa se encuentra en un nivel aceptable con algunos puntos por reforzar como el miedo al cambio, la relación con los superiores, y la calidad de vida laboral, esto puede ser debido a que los trabajadores no se sienten valorados totalmente por sus superiores, no sienten confianza en la organización lo que también genera una predisposición al cambio, aunque es de suma importancia no olvidar que las respuestas de las encuestas se pueden ver afectadas por diferentes variables como el miedo a represarías por parte de los superiores, no contestar la encuesta a conciencia, y no haber entendido claramente las preguntas, sin embargo los porcentajes de respuesta indicaron un buen clima organizacional que corrigiendo y reforzando los puntos mencionados generaría un excelente clima organizacional en Iván A Ramírez G.

### **7.6.2 IDENTIFICAR Y EVALUAR LAS METAS Y LOS OBJETIVOS ACTUALES**

Es indispensable identificar los fines y resultados hacia donde se dirige la empresa y en que tiempo lo espera lograr, a fin de evaluar la concordancia con la visión de

la empresa y poder determinar su permanencia en relación a las estrategias propuestas en el desarrollo de la planeación estratégica.

**Objetivos:** Es el resultado final que se espera conseguir en la empresa. Aunque el que más frecuentemente se menciona es el beneficio o rentabilidad de los accionistas, las empresas también tienen objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc. Unos objetivos bien definidos permiten a los directivos establecer prioridades, disponer de unos estándares con los que luego poder comparar los resultados efectivamente obtenidos, y unificar los esfuerzos en torno a esos objetivos.

**Metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto no Terminal de la planeación, sino también, el fin que se, persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas.

### **Método de recolección de Información**

Encuesta escrita realizada al gerente general de Iván A Ramírez G,

### **Resultados**

#### **1. ¿Cual es el objetivo general de su empresa?**

Rta: Incrementar la producción en un 50%, sacar nuevas líneas y aumentar el porcentaje de participación en el mercado.

**2. ¿Que objetivos Específicos tiene para este año?**

Rta: Creación y puesta en marcha de la línea de ropa interior para hombre.

**3. ¿Tiene objetivos a largo plazo? ( Mayor a un año).**

Rta: Si

**¿Cuales?** Ampliar la bodega propia de la empresa.

**4. ¿Que metas (actividades) se propuso o esta llevando a cabo para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo?**

Rta: - Mejorar la tecnología, Ampliar la planta de producción y Agilizar los tiempos del área de corte.

**5. ¿Como controla o espera controlar que se logre el cumplimiento de estas metas?**

Rta: Seguimiento continuo.

**6. ¿Su organización conoce estos objetivos y metas?**

Rta: No **¿porque?** Por seguridad.

Es visible que los objetivos actuales de la empresa Iván A Ramírez G se centran en el crecimiento, teniendo muy en cuenta los requerimientos físicos y tecnológicos para ello; son concretos y claros, tienen un horizonte definido y comparados con el entorno y el mercado son lógicos y cumplibles. Por otro lado los objetivos no están aterrizados en estrategias específicas y a su vez en planes operativos, que son necesarios para seguir un camino adecuado, darle un tiempo

de cumplimiento y poder determinar los métodos de control para evaluar su desempeño; por eso Iván A Ramírez G al ser una empresa con una estructura organizacional muy centralizada en cabeza de su gerente, convive a diario con la solución correctiva de errores presentados en cada área de negocio ya que depende 100% de las decisiones que él tome.

### **7.6.3 ANÁLISIS DE RECURSOS EMPRESA IVAN A RAMIREZ G**

#### **7.6.3.1 Recursos Físicos y capacidad Instalada.**

Distribución de la planta física de Iván A Ramírez G.

**Piso No 1.** En el primer piso se encuentra el área de corte, la bodega de telas y la bodega de producto terminado, con dos maquinas cortadoras manuales, dos mesas de corte, una maquina termofijadora, la estantería para moldes, y un computador par a bodega de producto terminado.

**Piso No 2.** En el segundo piso se encuentran las oficinas administrativas, el área de empaque, y un modulo producción de panty con seis maquinas de coser.

**Piso No 3.** En el tercer piso se encuentra ubicada la planta de producción con dos módulos de brassier y un modulo de panty, en total se cuenta con veinticuatro maquinas de coser en este piso.

**Piso No 4.** En el cuarto piso se encuentra ubicada el área de cocina y alimentación que aun no se encuentra en óptimas condiciones para su uso, ya que no se cuenta con los elementos adecuados para la comodidad de las trabajadoras.

### 7.6.3.2 Recursos organizacionales

#### Recurso Humano:

**GERENTE GENERAL Y PROPIETARIO:** El gerente y propietario de IVAN A RAMIREZ G maneja el área administrativa, financiera y comercial de la empresa, siendo el encargado de la gestión administrativa, de igual manera es quien toma las decisiones financieras y así mismo es el vendedor de la compañía, quedando centralizada la mayoría de las funciones en sus manos, entre sus funciones esta la administración, venta, cartera, recepción de pedidos, ordenes de insumos y ordenes de producción

**ASISTENTE ADMINISTRATIVA:** Es el asistente del gerente general y lleva el seguimiento a las ordenes dadas por este, dentro de sus funciones esta la nomina, pedidos de insumos, y costeo de productos. Entre sus funciones esta la contabilidad, nomina, costos y recursos Humanos.

**SECRETARIA:** Entre sus funciones esta la recepción de llamadas, compra papelería, recepción de pedidos, archivo y la clasificación correo

**CONTADOR:** Se encarga de la parte contable de la empresa, liquidación de impuestos, y presentación de estados financieros. Entre sus funciones esta la liquidación de impuestos, lleva la contabilidad y la presentación de las declaraciones.

**JEFE AREA DEPRODUCCIÓN:** Maneja todo lo concerniente a la parte de producción, además vigila el área de corte, diseño y empaque. Entre sus funciones esta la producción, corte, diseño, y manejo caja menor.

**SUPERVISOR AREA DE ESTAMPACIÓN:** Se encarga de los nuevos diseños que salen al mercado así mismo de las últimas tendencias en estampación para las prendas. Entre sus funciones esta el diseño estampado, estampación y diseño etiquetas.

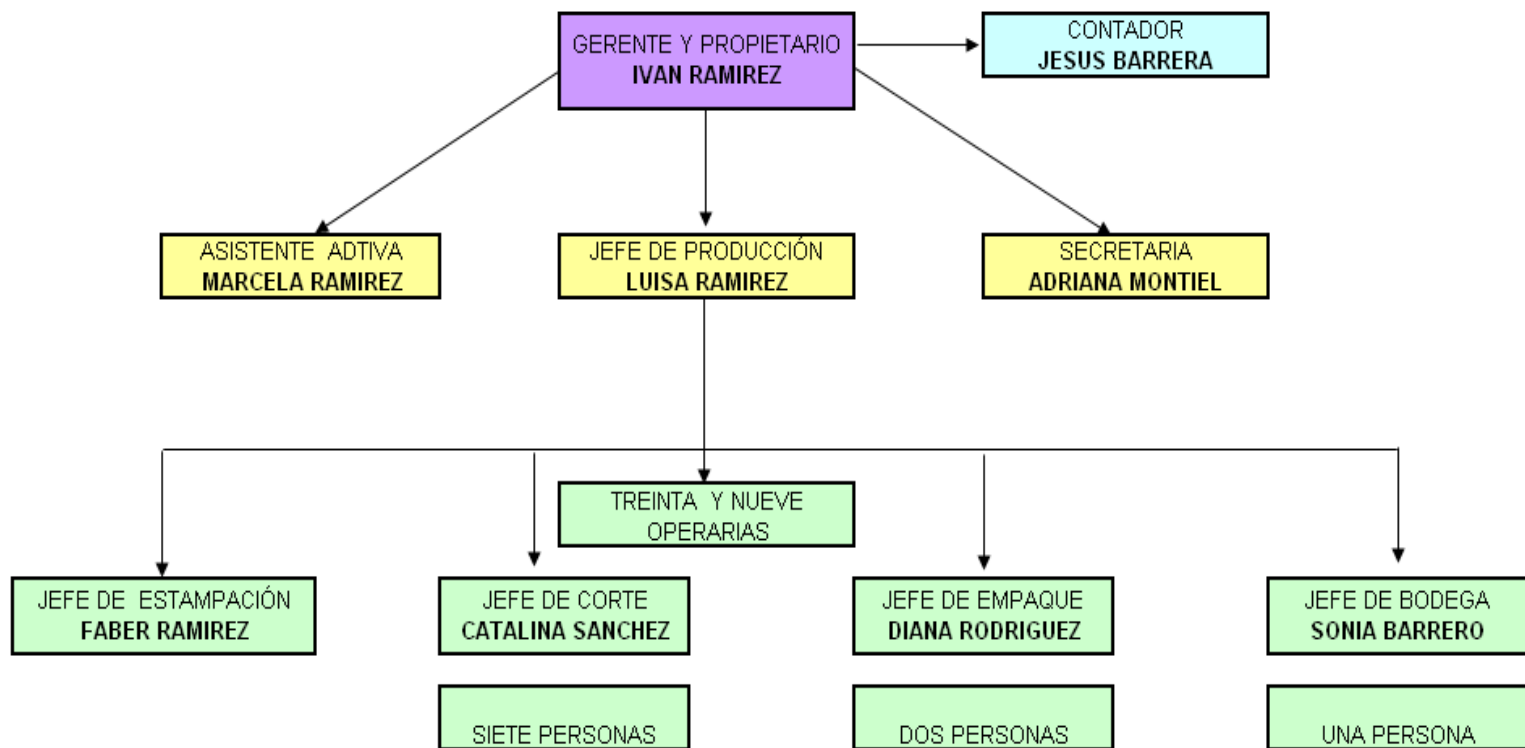
**SUPERVISOR AREA DE CORTE:** Supervisa el área de corte, encargándose de proveer al área de producción de lotes de corte para su confección, sus ordenes de corte dependen del gerente general y del jefe de producción. Entre sus funciones esta la recepción de telas y encajes, recepción de ordenes de corte, entrega lotes de corte a producción para el armado de las prendas, supervisa el área de corte y reporte de informes de corte al gerente

**SUPERVISOR AREA DE EMPAQUE:** Área en donde se supervisa el empaque del producto terminado y así mismo se realiza un exhaustivo control de calidad, de allí el producto pasa a bodega o directamente a despachos. Entre sus funciones esta supervisar el control de calidad, entrega las prendas empacadas en bolsa individual, se encarga de mantener al día el mostrario que el gerente utiliza para vender y reporta informes de producto terminado al gerente.

**SUPERVISOR AREA DE BODEGA:** Encargado del área donde llega el producto terminado empacado en bolsa individual, y se procede a surtir en colores y tallas según ordenes de pedido en paquetes de docenas para su despacho. Entre sus funciones esta el surtir la mercancía por colores y tallas según pedidos, alistar la mercancía por cliente y preparar para despacho, llevar control de entradas y salidas de producto terminado a bodega, presentar reportes de inventario de la bodega al gerente general e informar faltantes



## DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA IVAN A RAMIREZ G.



Según el análisis de la estructura organizacional de la empresa Iván A Ramírez G se identificó una estructura de forma vertical y funcional, donde sus factores se clasifican según la función general de cada cargo, el organigrama maneja tres niveles de jerarquía donde se tiene como base de la estructura los diferentes jefes o supervisores de áreas operativas, estos son subordinados directamente del jefe de producción el cual se encuentra en la misma línea que el asistente administrativo y la secretaria de gerencia, los cuales dependen directamente del gerente general y propietario, de igual manera la empresa cuenta con los servicios de un contador en forma de staff quien asesora al gerente en todo lo concerniente a la parte fiscal y contable de la organización.

### **7.6.3.3 IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR EN IVAN A RAMIREZ G**

Dando aplicabilidad a las observaciones realizadas en la empresa Iván A Ramírez G, se empleo un instrumento de análisis que permitió extraer a los investigadores y al comité estratégico, claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia; este recurso es la Cadena de Valor. Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

La cadena de valor está constituida por todas las actividades que en la empresa Iván A Ramírez G se deben llevar a cabo para realizar una prenda. Todas estas actividades suponen un costo para la empresa y si el comprador está dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un precio superior a este costo, entonces la empresa obtendrá un determinado margen o beneficio.

## **Método de recolección de Información**

Observación aplicada durante una semana dentro de la empresa en cada una de las áreas de la empresa e información secundaria otorgada por el gerente de la compañía.

## **Metodología de Trabajo.**

1. Identificación y desagregación de cada una de las actividades que hacen parte del proceso de producción de la ropa interior femenina en la Empresa Iván A Ramírez G, que van desde la toma del pedido y servicio pre-venta hasta la entrega del mismo con su posterior servicio postventa y que a su vez generan valor para el mismo.
2. Agrupación de cada una de las actividades en procesos primarios y procesos de apoyo.
3. Diseño e integración de los eslabones en la cadena de valor de la empresa Iván A Ramírez G.
4. Análisis y evaluación de los componentes de la cadena de valor.
5. Asignación de colores a cada uno de los componentes de acuerdo a su estado y situación.
  - Rojo: actividades o flujos retardadores que requieren urgente atención.
  - Amarillo: actividades o flujos que funcionan relativamente bien, pero que podrían mejorar la eficiencia de la cadena.
  - Verde: actividades o flujos que funcionan bien y que sólo requieren mínimos ajustes para ser impulsores de la cadena.

**CADENA DE VALOR EMPRESA IVAN A. RAMIREZ**

	SERVICIO PRE-VENTA	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	Servicio Post-venta
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	Visitas Clientes	Transporte Materia Prima	Patronaje	Almacenamiento	Publicidad	Atención reclamos
	Atención a clientes potenciales	Almacenaje Insumos	Corte	Control de Inventarios Prod. Terminado	Promoción	Garantías
	Recepción de pedidos	Control de Inventarios	Estampación	Empaque de pedidos	Ventas	Atención clientes
			Armado	Distribución y transporte de pedidos	Precio	
			Empaque y etiquetado. Control de calidad Mantenimiento Maquinaria		Evaluación del mercado	
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	APROVISIONAMIENTO	GESTION DE DIRECCION	GESTION DE RECURSO HUMANO	GESTION FINANCIERA	DISEÑO	Mantenimiento General
	Compras a Proveedores:	Planificación	Reclutamiento y selección.	Contabilidad y registro	Investigación y Desarrollo	Seguridad
	Materia Prima	Gestion de Control	Desarrollo de Competencias	Presupuesto	Diseño	Aseo
	Suministros	Gestion de Calidad	Promoción	Evaluacion de Precios		
	Varios	Gestion de la Organización Comunicaciones				

#### **7.6.3.4 EVALUACION DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA IVAN A RAMIREZ G.**

##### **Procesos o Actividades Primarias**

El análisis y los resultados de estos procesos son primordiales para la continuidad de la propuesta del plan estratégico al proveer de datos e información para el análisis interno de la compañía, ya que al evaluar cada eslabón de la cadena se detallan las actividades que las componen, su estado actual y las ventajas y desventajas que se desprenden de las mismas.

##### **Análisis**

En el análisis de la cadena de valor de Iván A Ramírez G se evidencio como el servicio preventa se encuentra en estado verde puesto que es el gerente general quien se encarga de esta actividad, de igual manera la logística interna y en el servicio posventa también son actividades que controla la empresa de manera eficiente, las falencias están presentes en procesos como el control de inventarios debido a que la empresa no cuenta con un método eficiente de control ni con un software que sirva de apoyo a este proceso, así mismo las actividades de publicidad y evaluación del mercado también se encuentran en estado rojo debido a que la empresa no ha efectuado estrategias para la implementación de estas. En estado amarillo se encuentran las actividades de patronaje, corte, estampación y armado; la falta de tecnología en el área de corte y estampación dificulta que esta sea eficiente, de igual manera la empresa no tiene un área de diseño la cual se encargue del patronaje de las diferentes referencias por lo que esta función recae en el área de corte en manos inexpertas lo cual genera errores constantes causando perdida de tiempo y dinero; en el área de producción donde es armada la prenda no sea efectuado una estudio detallado y eficiente de tiempos y

movimientos y de productividad lo cual entorpece la medición de la eficiencia del área de la organización.

### **Procesos o Actividades de Apoyo**

Para que las llamadas actividades primarias puedan desarrollarse de forma efectiva es necesario que se realicen una serie de tareas consideradas de apoyo, de igual manera son actividades que generan costos las cuales al ser manejadas eficientemente generan un valor adicional que puede representar la diferencia frente a la competencia.

### **Análisis**

En estado rojo se encuentran las actividades de aprovisionamiento puesto que como ya se menciona antes la empresa no cuenta con un control de inventarios eficiente que determine un punto de reorden de pedidos de insumos lo cual genera altos stocks de insumos unas veces y otras veces retrasos en la producción por falta de materia prima e insumos puesto que no se hacen los pedidos a tiempo, de igual manera se hallaron falencias en el área de dirección, contabilidad y gestión de recursos humanos en consecuencia a la falta de planeación la cual direcciona la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos, a la falta de planes de motivación y promoción para el personal, y a la falta de un contador eficiente que este al tanto de las obligaciones fiscales y contables que la empresa tiene, así mismo la empresa carece de una área de diseño lo que obstaculiza la eficiencia en la creación de diseños exclusivos para introducir al mercado. En la cadena de valor se identificaron las actividades de reclutamiento y selección en estado verde puesto que estas actividades se realizan por outsourcing, y las actividades de seguridad y aseo.

### **7.6.3.5 EVALUACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

Es de suma importancia para el diseño y factibilidad de las estrategias propuestas dentro del trabajo; evaluar el estado financiero actual de la empresa Iván A Ramírez G. a fin de identificar si la compañía es factible de cambios y cuenta con recursos para realizar posibles inversiones. Toda empresa requiere de una evaluación financiera con el propósito de hacer seguimiento a su desempeño económico, ya que al ser objetivo en el análisis sus principales indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad se tendrá un panorama mas claro sobre cual debe ser el objetivo general y las estrategias que se debe plantear la organización para alcanzar la visión planteada por el comité estratégico.

#### **Método de recolección de Información**

Fuente primaria: balances y p&g 2004,2005, 2006 suministrado por el gerente de Iván A Ramírez G.

Fuente secundaria: Aclaración de las variaciones con entrevista realiza al gerente de la empresa.

#### **Metodología de trabajo.**

- Recolección de información financiera de la empresa.
- Examinar los balances y p&g a través de análisis horizontales, verticales y flujos de caja.
- Calcular los principales indicadores financieros.
- Evaluar los indicadores financieros.
- Aclaración de dudas de los estados financieros con el gerente de Iván A Ramírez G.
- Entrega de los resultados al gerente de la empresa y documentación de la misma.

## BALANCES FINALES Ivan Ramirez G.

	2006	2005	2004
<b>ACTIVOS</b>			
<b>DISPONIBLE</b>			
CAJA	4.587.900,00	21.207.256,00	5.644.593,00
BANCOS	16.730.274,00	2.506.661,00	962.221,00
CORPORACIONES	1.148.076,00	0,00	12.281.643,00
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>22.466.250,00</b>	<b>23.713.917,00</b>	<b>18.888.457,00</b>
<b>DEUDORES</b>			
CUENTAS POR COBRAR	328.121.886,00	141.508.718,00	62.329.951,00
RTE FUENTE POR COBRAR	32.195.382,00	31.081.828,00	25.809.882,00
ANTICIPOS	0,00	0,00	32.788.793,00
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>360.317.268,00</b>	<b>172.590.546,00</b>	<b>120.928.626,00</b>
<b>INVENTARIOS</b>			
DE PRODUCTOS TERMINADOS	218.577.464,00	169.750.068,00	120.249.046,00
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>218.577.464,00</b>	<b>169.750.068,00</b>	<b>120.249.046,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>601.360.982,00</b>	<b>366.054.531,00</b>	<b>260.066.129,00</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
EDIFICACIONES	114.930.000,00	89.930.000,00	141.600.000,00
VEHICULOS	109.400.000,00	93.542.000,00	0,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	176.894.982,00	160.523.841,00	164.549.653,00
MUEBLES Y ENSERES	11.202.625,00	10.358.656,00	9.690.515,00
EQUIPO DE COMPUTO	10.625.550,00	0,00	9.243.526,00
DEPRECIACIONES	-39.938.872,00	-37.960.801,00	-24.707.261,00
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>383.114.285,00</b>	<b>316.393.696,00</b>	<b>300.376.433,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>383.114.285,00</b>	<b>316.393.696,00</b>	<b>300.376.433,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>984.475.267,00</b>	<b>682.448.227,00</b>	<b>560.442.562,00</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	140.648.926,00	74.378.606,00	75.441.000,00
<b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>140.648.926,00</b>	<b>74.378.606,00</b>	<b>75.441.000,00</b>
<b>PROVEEDORES</b>			
PROVEEDORES NACIONALES	226.979.845,00	195.513.764,00	103.026.908,00
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>226.979.845,00</b>	<b>195.513.764,00</b>	<b>103.026.908,00</b>
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>			
RTE FUENTE POR PAGAR	1.046.000,00	1.364.000,00	469.000,00
IVA POR PAGAR	12.439.000,00	890.000,00	0,00
INDUSTRIA Y COMERCIO POR PAGAR	326.000,00	593.000,00	0,00
<b>TOTAL IMPUESTOS TASA Y GRAVAMENES</b>	<b>13.811.000,00</b>	<b>2.847.000,00</b>	<b>469.000,00</b>
<b>PASIVO LABORAL</b>			
OBLIGACIONES LABORALES	10.786.420,00	1.147.500,00	20.542.092,00
<b>TOTAL PASIVO LABORAL</b>	<b>10.786.420,00</b>	<b>1.147.500,00</b>	<b>20.542.092,00</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>392.226.191,00</b>	<b>273.886.870,00</b>	<b>199.479.000,00</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>			
Obligaciones Financieras	100.000.000,00	15.500.000,00	15.000.000,00
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>100.000.000,00</b>	<b>15.500.000,00</b>	<b>15.000.000,00</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>			
OTROS ACREEDORES	11.896.354,00	0,00	70.000.000,00
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>11.896.354,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70.000.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>111.896.354,00</b>	<b>15.500.000,00</b>	<b>85.000.000,00</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>504.122.545,00</b>	<b>289.386.870,00</b>	<b>284.479.000,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL	297.633.911,00	219.258.083,00	125.827.527,00
<b>CÁPITAL SUBSCRITO Y PAGADO</b>	<b>297.633.911,00</b>	<b>219.258.083,00</b>	<b>125.827.527,00</b>
REVALORIZACION PATRIMONIAL	37.744.278,00	33.228.635,00	22.153.403,00
RESULTADO DEL EJERCICIO EN CURSO	144.974.533,00	140.574.639,00	127.982.632,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>480.352.722,00</b>	<b>393.061.357,00</b>	<b>275.963.562,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>984.475.267,00</b>	<b>682.448.227,00</b>	<b>560.442.562,00</b>
	0,00	0,00	0,00
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>			
	2006	2005	2004
<b>P Y G</b>			
VENTAS DE PRODUCTOS	950.429.123,00	959.431.976,00	818.780.000,00
DEVOLUCIONES	-8.686.728,00	-14.086.368,00	-7.099.525,00
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>941.742.395,00</b>	<b>945.345.608,00</b>	<b>811.680.475,00</b>
(-)COSTO DE VENTAS	719.650.325,00	641.177.833,00	516.357.009,00
<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>	<b>222.092.070,00</b>	<b>304.167.775,00</b>	<b>295.323.466,00</b>
<b>(-)GASTOS OPERACIONALES</b>			
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>120.135.589,00</b>	<b>182.992.332,00</b>	<b>176.950.166,00</b>
ARRENDAMIENTOS	38.890.030,00	12.400.000,00	14.070.543,00
ARRENDAMIENTOS LEASING	0,00	16.168.059,00	0,00
SEGUROS	6.743.363,00	18.482.705,00	9.847.949,00
SERVICIOS	23.427.666,00	22.476.421,00	38.759.006,00
HONORARIOS	4.252.000,00	3.800.000,00	1.200.000,00
GASTOS LEGALES	781.700,00	715.700,00	703.500,00
OTROS SERVICIOS	0,00	14.030.942,00	27.115.693,00
TRANSPORTE FLETES	0,00	8.205.242,00	25.292.080,00
DEPRECIACIONES	0,00	14.759.717,00	0,00
MANTENIMIENTOS	8.217.948,00	5.639.247,00	7.690.092,00
ASEO Y VIGILANCIA	0,00	2.642.000,00	6.433.669,00
FINANCIEROS	21.463.776,00	15.940.588,00	9.353.336,00
DIVERSOS	12.568.106,00	43.046.899,00	32.974.298,00
IMPUESTOS	3.791.000,00	4.684.812,00	3.510.000,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>120.135.589,00</b>	<b>182.992.332,00</b>	<b>176.950.166,00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>101.956.481,00</b>	<b>121.175.443,00</b>	<b>118.373.300,00</b>
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	43.018.052,00	19.399.196,00	9.609.332,00
Otros Ingresos	43.018.052,00	19.399.196,00	9.609.332,00
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>144.974.533,00</b>	<b>140.574.639,00</b>	<b>127.982.632,00</b>



### **Análisis Balance y P y G de Iván A Ramírez G**

Según el análisis vertical y Horizontal realizado estos son los indicadores más relevantes:

**Bancos:** La variación relativa del 2003 al 2004 creció en un 160.51% con una variación absoluta de \$ 1.544.440,00 y del año 2005 al 2006 la variación relativa fue del 567.43% con una variación absoluta de \$ 14.223.613.00, el incremento del de algunos recursos que estaban consignados en corporaciones de ahorro, el crecimiento del 2006 se debe al préstamo que se pidió al Banco **CITYBANK**.

**Cuentas por cobrar:** Esta cuenta presento un crecimiento con una variación relativa del 127.03% del 2004 al 2005 con una variación absoluta de \$79.178.767.00 y del 2006 con respecto del 2005 aumento en un 131.87% con una variación absoluta de \$186.613.168.00, esto es consecuencia de que la empresa incrementó sus ventas a crédito afectando la liquidez de la empresa y el promedio de días en que la cartera es recuperada; a fin de mantener su nivel de ventas afectado que fue afectado por el ingreso de productos extranjeros al mercado.

**Inventarios de Productos terminados:** La variación relativa de esta cuenta del 2005 creció en un 41.17% respecto al 2004 con una variación absoluta de \$49.501.022.00 y del 2005 al 2006, la variación relativa fue del 41.17% de crecimiento con una variación absoluta de \$48.827.396.00, esto se debió que la empresa Iván A Ramírez G. aumento su capacidad de producción adquiriendo algunas maquinas, aumentando la mano de obra y cambio de la planta física.

**Edificaciones:** Este rubro contable presento una disminución relativa negativa del 36.49% en el 2005 respecto del 2004, esta variación corresponde a la venta de la planta donde funcionaba la empresa, y la adquisición de un nuevo inmueble más

económico pero con mejor ubicación y distribución física para la empresa. Para el 2006 la empresa realizo arreglos y adecuaciones significativos en este lugar lo cual permitió una revalorización por \$25.000.000 que es la variación absoluta respecto al 2005 en esta cuenta.

**Vehículos:** La empresa adquiere en el 2005 una camioneta para el transporte de la mercancía y un carro para el gerente, lo que representa el crecimiento del 2004 respecto al 2005 del 100% en esta cuenta, del 2005 al 2005 nuevamente hay un crecimiento del 16.95% que es justificado por el cambio de la camioneta por otra mas reciente.

**Obligaciones Financieras:** Esta cuenta para el 2005 disminuyo en relación al 2004 con una variación relativa negativa del 1.41% movimiento que corresponde a la cancelación de las cuotas normales del préstamo adquirido con el Banco **DAVIVIENDA** el año anterior, y del 2005 al 2006 se incremento en un 89.10% con una variación relativa del \$66.270.320 , por el préstamo que le concedió el banco **CITYBANK** a la empresa, la empresa adquirió esta deuda para financiar algunas compras de maquinaria y equipo, computadores, adecuaciones a la empresa y en gran parte la compra de insumos para aumentar la producción de ropa interior en la compañía.

**Proveedores Nacionales:** En el 2005 en relación al 2004 esta cuenta presento un incremento con variación relativa del 89.77% y nuevamente se incremento en un 16.09% del 2005 al 2006. Esto demuestra el incremento de la producción en la empresa Iván A Ramírez donde a mayor productos mayor cantidad de insumos y a su vez la necesidad de solicitar financiación con su proveedores y en parte poder controlar su liquidez en el corto tiempo, la empresa ha tenido que tomar estas medidas para mantenerse en el negocio y luchar contra sus competidores mas directos.

**Capital:** Esta cuenta tuvo un incremento el 2005 respecto al 2004 con una variación absoluta de \$ 93.430.556.00 y del 2005 al 2006 se incremento nuevamente con una variación absoluta de \$78.375.828,00 que reflejan la capitalización que ha hecho el Gerente Iván A Ramírez en estos años con recursos propios

**Ventas de productos:** En el 2005 se presento un incremento de variación relativa del 17.18% con respecto al 2004 y del 2005 al 2006 se presento una disminución del -0.94%, en el 2005 las ventas crecieron pero no es superior al crecimiento de los costos de ventas, ya que los insumos han aumentado sus precios en mayor proporción que los precios de los productos terminado; en parte por abaratamiento de productos de otras empresas.

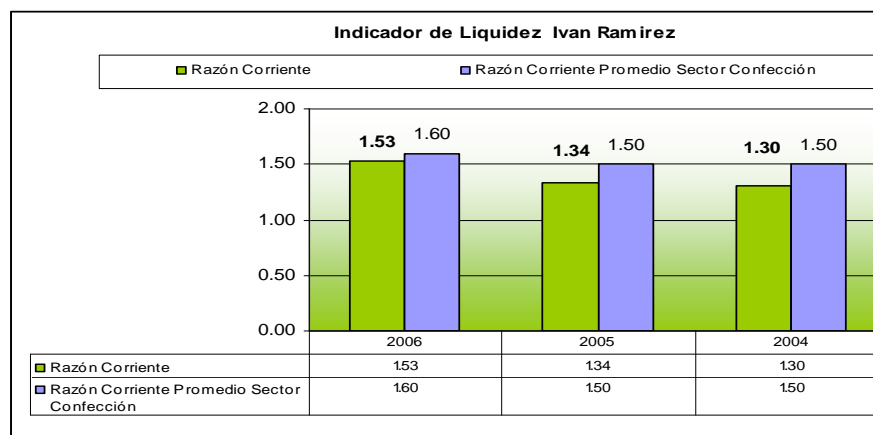
**Costo de ventas:** Este rubro tuvo para el 2005 un incremento con variación relativa de 24.17% y una variación absoluta de \$124.820.824.00 respecto al 2004 que en parte corresponde al aumento de la producción y por el aumento en el costo de la materia prima. El 2006 respecto al 2005 presento un incremento del 12.24%, Este rubro al aumentar su participación sobre el total de las ventas año a año que para el año 2004 estaba en el 63.62%, en el 2005 paso al 67.82% y para el 2006 al 76.42% es el rubro que mas ha afectado la rentabilidad de la empresa .

**Gastos de administración:** Este rubro tuvo para el 2005 un incremento de variación relativa del 3.41% y una variación absoluta de \$ 6.042.166.00 y del 2005 al 2006 se presento una disminución del 34.35%, por la disminución de los arrendamientos en leasing, el transporte de fletes, los seguros y otros servicios.

### 3. Análisis y Evaluación indicadores Financieros

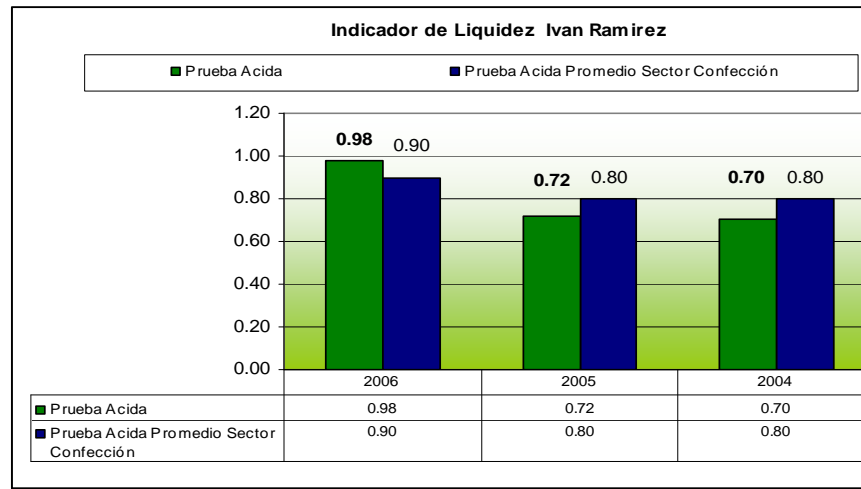
#### 1. Indicadores Financieros de liquidez

**1.1 Razón Corriente:** La Razón Corriente se interpreta como la cantidad de pesos disponibles con los cuales se puede pagar cada peso de deuda en el corto plazo.



**Análisis Indicador:** Se observa que para el 2004 la empresa contaba con \$1.30 pesos en el activo circulante para cubrir cada peso en el pasivo corriente, para el 2005 tuvo un incremento del 3% es decir contaba con \$1.34 pesos con lo que le alcanzaba para cubrir el 100% de sus deudas a corto plazo y le quedaba un 34% más para Capital de Trabajo, y para el 2006 se presenta un crecimiento del 15% pasando a un indicador de 1.53%, que aunque esta por 0.07% debajo de la media de razón corriente del sector de confección, creció el doble del porcentaje en comparación con este para los mismos años.

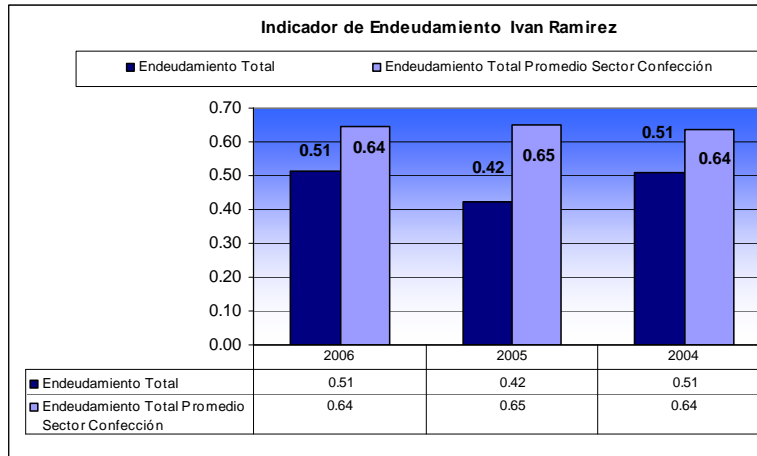
**1.2 Prueba Acida:** Es la razón de liquidez en el corto plazo, muestra la capacidad de la empresa para cancelar la deuda exigible en el corto plazo, con sus activos de mayor garantía de convertibilidad en efectivo en forma inmediata.



**Análisis Indicador:** La empresa **Iván A Ramírez G.** demostró haber mejorado su liquidez desde el 2004 hasta el 2006, al pasar de una razón de 0.70 hasta llegar a una de 0.98 que representa un crecimiento total de 38% en los dos años ,es decir que la empresa cuenta con el 98% para cancelarle en forma inmediata a sus acreedores, lo que es bastante favorable para la compañía ya que le facilita la consecución de créditos.

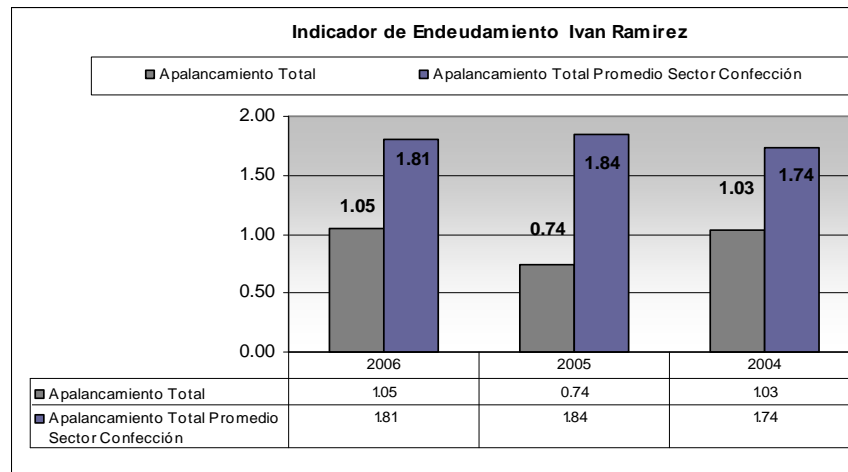
## 2. Indicadores Financieros de Endeudamiento

**2.1 Razón de Endeudamiento:** Mide la porción de activos financiados por deuda.



**Análisis Indicador:** Iván Augusto Ramírez G demuestra un nivel aceptable de endeudamiento el cual ha estado por debajo en todos los años de los indicadores promedio de las empresas del sector, en el 2004 por cada cien pesos invertidos en los activos \$51 pesos fueron financiados, para el 2005 este indicador cayo en un 16% y paso a 41% de financiamiento, al disminuir pasivos en obligaciones financieras, obligaciones laborales y otros acreedores,. Para el 2006 la empresa nuevamente retorno a un indicador de 51% de endeudamiento debido a la consecución de un préstamo para cubrir algunas inversiones y otros pasivos.

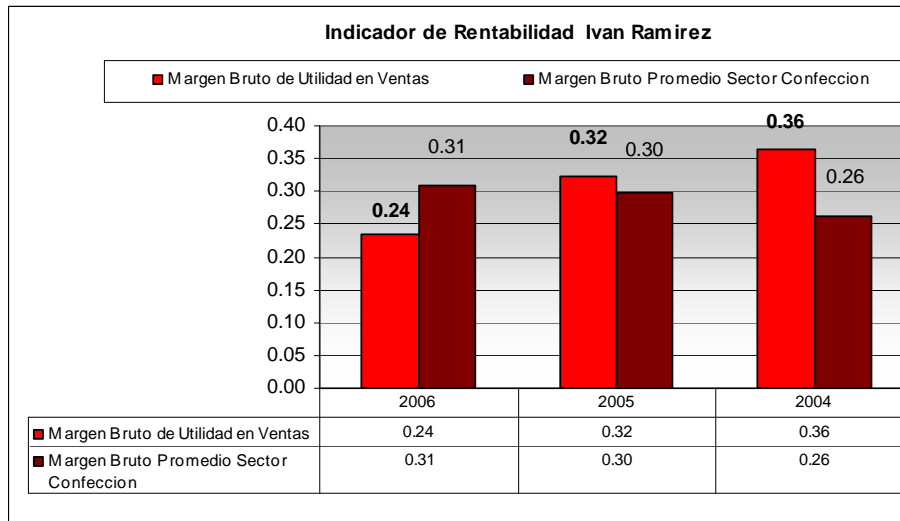
**2.2 Razón de Apalancamiento:** Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios.



**Análisis Indicador:** En el 2004 por cada peso en el patrimonio la empresa tenía deudas por \$1.03, para el 2005 esta razón disminuyó un 29% y se debía \$0.74 por cada peso del capital de la empresa ; por la necesidad de financiación para el siguiente año la empresa aumentó este indicador en un 43% con lo cual a cierre de 2006 se adeudan \$1.05 pesos por peso de capital, aunque la empresa muestra un razonable indicador de endeudamiento y apalancamiento el cual está por debajo del promedio de las empresas ,

### 3. Indicadores Financieros de Rentabilidad

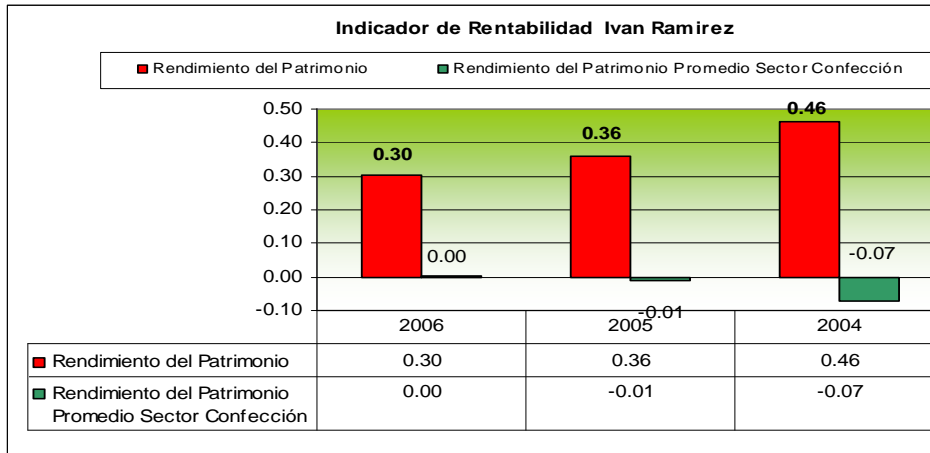
**3.1 Margen bruto de utilidad en ventas:** Refleja la proporción que las utilidades brutas obtenidas representan con relación a las ventas netas que las producen.



**Análisis Indicador:** En el 2004 la empresa Iván A Ramírez G, generaba utilidades brutas por \$0.36 por cada peso vendido, que es el más alto de estos últimos 3 años y que en gran parte se debía a que no habían ingresado al mercado fuerte competidores con productos al costo. Para el 2005 se redujo este índice en un 12% y por cada peso de venta se obtenía \$ 0.32 teniendo incidencia sobre este el crecimiento en los costos de producción que aumentaron un 24.17%; y en el 2006 al crecer fuertemente la competencia en el sector y el auge de los productos extranjeros provenientes de la china, la empresa se vio en la necesidad de bajar el precio de todos sus productos con lo cual el margen cayó en un 27%.

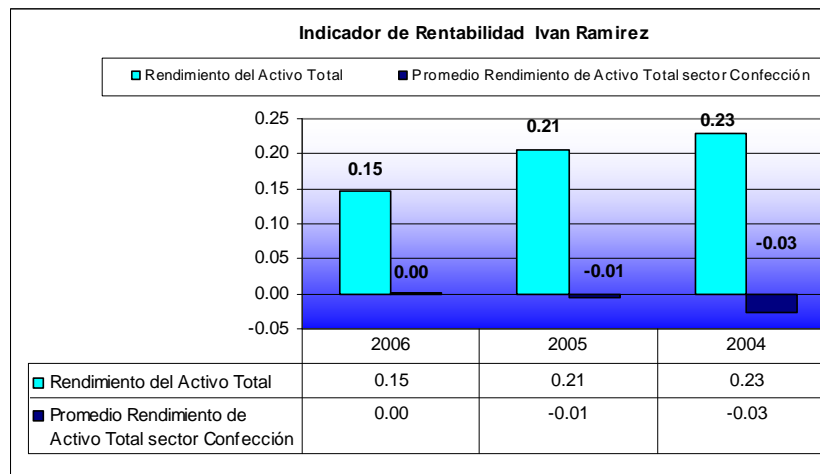
**3.2 Rendimiento del patrimonio:** Mide el retorno obtenido por cada peso que los inversionistas o dueños del Capital han invertido en la empresa.





**Análisis Indicador:** En la empresa para el 2004 por cada peso invertido en la empresa por Iván Ramírez se obtuvo un rendimiento del 46% que es muy superior a la rentabilidad promedio de las empresas del sector, parte de este retorno corresponde al nivel de precios que manejaba en ese momento la compañía, para el 2005 el porcentaje de rentabilidad del patrimonio bajo en un 23% y paso a 36% como indicador de retorno y ya para el 2006 obtuvo un retorno sobre la inversión del 30%.

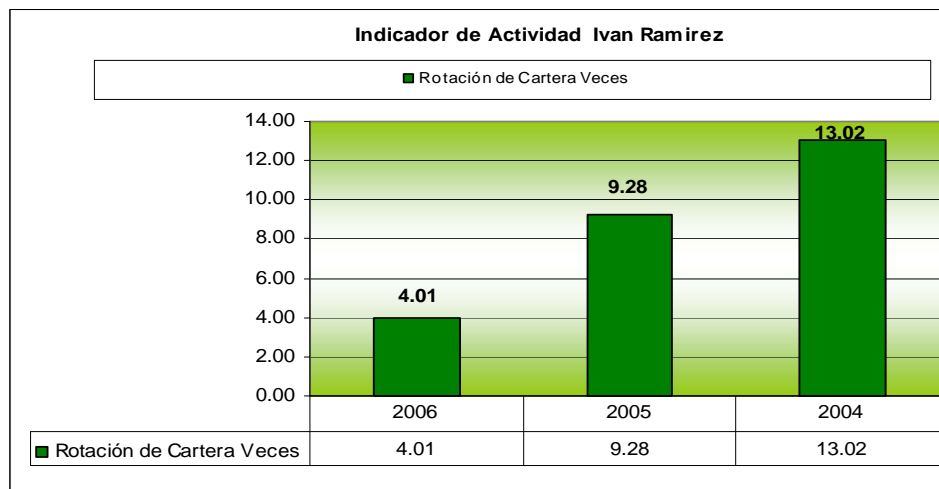
**3.2 Rendimiento del Activo:** Mide el retorno obtenido por cada peso invertido en activos.



**Análisis Indicador:** Por cada peso invertido en los activos la empresa Iván A Ramírez G, se obtuvo un retorno de utilidad \$0.23 para el 2004, el siguiente año disminuyó un 10 % obteniendo margen de \$ \$0.21 y para el 2006 este indicador nuevamente decreció en un 29% dando una rentabilidad por cada peso invertido de \$0.15, tendencia causada principalmente como se menciona antes por los precios de la competencia.

#### 4. Indicadores Financieros de Actividad

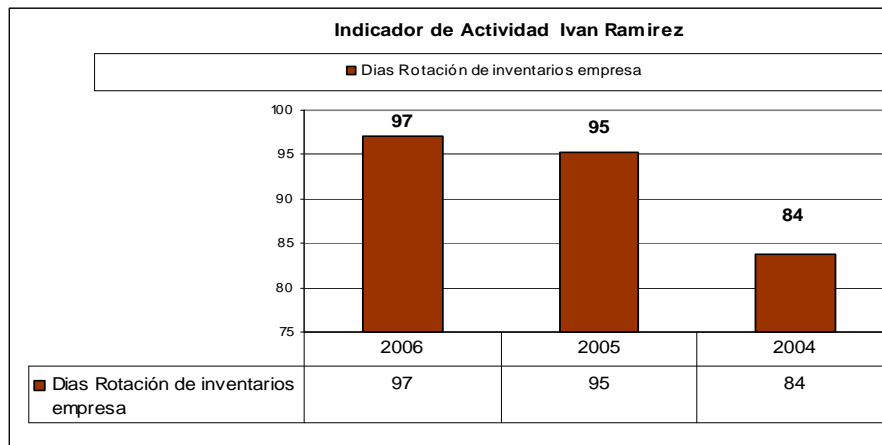
**4.1 Rotación de Cartera:** Indica el número de veces que el saldo promedio de las cuentas y efectos por cobrar pasa a través de las ventas durante el año o expresa el número de días que las cuentas y efectos por cobrar permanecen por cobrar. Mide la eficiencia del crédito a clientes.



**Análisis Indicador:** la empresa para poder mantener el nivel de Ingresos por ventas con sus productos a menor precio debe aumentar las cantidades vendidas para lo cual ha tenido que aumentar los plazos de pago con sus clientes; con esto el indicador de rotación de cartera aumento año tras año; en el 2004 el promedio

de recuperación de la cartera estaba en 28 días, en el 2005 se incremento un 40% con lo cual la cartera se demoraba en convertirse en efectivo 39 días y ya para el 2006 este indicador paso a 90 días que es una razón nada favorable para la empresa, ya que pone en riesgo la liquidez de la compañía al disminuir el disponible de recursos de efectivo en el corto tiempo.

**4.2 Rotación de Inventarios:** Indica el número de días en promedio en que el inventario es manufacturado, vendido y reemplazado en el año.



**Análisis Indicador:** En el 2004 la compañía se demoraba 84 días en reemplazar su inventario, para el 2005 se incremento en 11 días el promedio y para el 2006 la empresa renueva su inventario cada 97 días con lo cual esta razón se incremento en un 2% a pesar de que las ventas no aumentaron para este año, que indica un problema que debe ser atendido.

## **Análisis.**

- La empresa con financiamiento y capitalización ha aumentado la capacidad de producción de la empresa, al comprar y renovar algunas maquinas, justificando el aumento del rubro de inventarios de producto terminado y maquinaria y equipo.
- La empresa cambio su edificio para la planta, que lo ha beneficiado en gastos y mejor ubicación para la distribución y entrega de mercancía a sus clientes.
- La empresa adquirió un vehículo para la empresa, por ende ha reducido sus gastos de envió y tiempos de entrega.
- La empresa tiene capacidad de endeudamiento.
- La empresa ha mejorado su disponible para pagar sus deudas en el corto plazo, es decir ha mejorado su indicador de liquidez
- La compañía tiene buen capital de trabajo y además ha mejorado este indicador en los últimos 3 años.
- Las ventas en el último año no aumentaron, consecuencia de la fuerte oferta de los competidores nacionales y el ingreso masivo de la ropa interior femenina fabricada en china.
- La empresa al incrementar sus deudas con terceros en el 2006 aumento el índice de riesgo de su patrimonio que se ve reflejado en su nivel de apalancamiento total con terceros.
- La empresa ha tenido que disminuir su margen bruto sobre las ventas al tener que bajar los precios de sus productos para poder competir con los otros productos del mercado, lo que ha repercutido directamente sobre la utilidad de cada año.
- La empresa perdió rentabilidad en el 2006 por cada peso invertido en activo y por cada peso invertido en el patrimonio en comparación con el 2005.

- La empresa aumento exageradamente los días de rotación de su cartera en el 2006, debilitando su solvencia de la empresa en el corto plazo.
- El crecimiento anual del índice de liquidez del sector de confección esta por debajo del crecimiento anual de la empresa Iván A Ramírez G. Es decir Iván A Ramírez ha crecido en mejor proporción sus activos corrientes vs. sus pasivos corrientes.
- El nivel de endeudamiento de la empresa la hace atractiva para los banco, tanto para otórgale prestamos como otros productos.
- El nivel promedio de endeudamiento de las empresa del mismo sector esta por encima de la de Iván A Ramírez G.
- Las empresas del sector de confecciones tienen en promedio menor rentabilidad sobre los activos y el patrimonio que la empresa Iván A Ramírez G lo que demuestra que las empresa del sector no están siendo eficientes en la búsqueda de rentabilidad.

#### **7.6.3.6 PRODUCTOS DE LA EMPRESA**

Estos son las líneas de producto que maneja la empresa Iván A Ramírez G y que le ofrece a sus clientes en diferentes Diseños y modelos de acuerdo a su referencia.

**BRASSIER:** Straple, Brassier encaje, Brassier copa completa lisa y en encaje, Brassier copa lisa, y Brassier push up.

**PANTY:** Brasilera, Brasilera en encaje, Tanga encaje, Tanga algodón, Bóxer dama, Tanga niña con estampado, Tanga estampado.

**JUEGO:** Juego en encaje, juego con brassier push up, juego tres piezas, juego deportivo, juego combinado liso y encaje, juego en colores fuertes y estampados.

### **7.6.3.7 EVALUACION DE LA EMPRESA IVAN A RAMIREZ G. EN EL AREA DE MERCADEO Y LAS VENTAS MEDIANTE DIAGNOSTICO**

El objetivo de esta actividad es analizar la gestión, las condiciones, recursos y políticas que maneja actualmente la empresa Iván A Ramírez G en cada una de las áreas o secciones que hacen parte del proceso comercial las cuales son: estrategia de mercadeo, la mezcla de mercadeo, la actividad de ventas y el servicio; para luego evaluar el estado de sus competencias, destrezas, actividades ,procesos del gerente y del equipo de trabajo a nivel comercial, y con los resultados del diagnostico ubicar en a cada sección en la zona que aplica si es zona de fortalecimiento, zona de mejoramiento o zona de alerta y así proponer las estrategias acordes a cada aspecto y el plan de mejoramiento que debe seguir la empresa.

#### **Método de recolección de Información**

Se utilizo como fuente secundaria una guía de diagnostico de Gestión comercial elaborada, aplicada y probada en varias empresas por la Cámara de Comercio de Bogotá. Esta guía utiliza el método de encuesta para la recolección de información.

#### **Metodología de trabajo.**

- Encuesta aplicada al gerente de la CIA. Iván A Ramírez G.
- Cuantificación de los datos de la guía de trabajo.
- Ranking, Diagnostico y Evaluación de los resultados.

- Entrega de los resultados al gerente de la compañía para proponer en conjunto las estrategias y planes de acción a seguir.

## Planeación estratégica de mercado

FACTORES A EVALUAR	nivel 1 no se ha realizado esta actividad o no existe actualmente en la empresa	Nivel 2 Se esta iniciando su desarrollo e implementacion	Nivel 3 se encuentra implementando y en proceso de mejora	Nivel 4 Funciona muy Bien y es factor Clave de éxito o fortaleza del Negocio
Su organización tiene elaborado un plan de mercado que cubre los procesos comerciales hasta hoy y por lo menos de dos años mas	x			
Se Encuentra claramente definida la visión comercial de la empresa			x	
Se encuentra claramente definida la misión de la compañía		x		
La empresa o negocio cuenta con una definición clara de políticas , valores empresariales , objetivos estratégicos y metas del proceso comercial		x		
Se encuentra claramente definidas las estrategias de desarrollo en productos , mercados ( tipos de clientes) ,canales de venta o distribución, promoción , publicidad y demás variables del proceso comercial		x		
Se tiene una estimación de la demanda pasada, actual, y futura de los productos o mercados atendidos por su empresa		x		
Se ha realizado un proceso de seguimiento , recolección de Información y análisis de sus competidores		x		
Se ha realizado un análisis de los factores claves de éxito de su negocio con el fin de descubrir debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el mercado atendido y de su situación como empresa		x		
Su empresa hace estudios del comportamiento del Consumidor y tendencias del consumo para planear acciones comerciales	x			
Usted obtiene la información necesaria para comparar el crecimiento de su empresa con el del mercado y con el de sus competidores	x			
Su empresa vigila atentamente el mercado de sus proveedores y prevé sus acciones comerciales				x
Usted Observa los mercados y proveedores internacionales detectando oportunidades y amenazas externas.		X		
Usted o su empresa han desarrollado Conocimiento o habilidades gerenciales en estrategia y planeación del futuro de su empresa	x			
Su empresa Recolecta información y analiza las variables económicas , socio demográficas , ambientales y culturales qte afectan positiva o negativamente su negocio		X		
Su empresa tiene definidos indicadores de gestión del area comercial y de mercado que pueden ser evaluados contra los de la competencia	x			
sume las "x" de cada columna	5	8	1	1
Multiplique el total de cada columna por el numero del recuadro	5	16	3	4
<b>SUME LOS VALORES PARA OBTENER EL TOTAL</b>				<b>28</b>
	1	2	3	4
	18%	57%	11%	14%



### Gestion de la mezcla de mercadeo

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>FACTORES A EVALUAR</b>	no se ha realizado esta actividad o no existe actualente en la empresa	Se esta iniciando su desarrollo e implementacion	se encuentra implementando y en proceso de mejora	funciona muy bien y es factor Clave de éxito o fortaleza del Negocio
La empresa tiene definida una política de precios y descuentos para cada canal de distribución			x	
se encuentra claramente definida para la fuerza de ventas la estrategia de precios, políticas de descuentos u otras variables de promoción			x	
Se cuenta con información que permite conocer la rentabilidad por producto		x		
Su empresa desarrolla labores de seguimiento a la competencia en relación con precio, producto, promoción, plaza, publicidad y distribución			x	
Tiene Información de ventas por medio de la cual pueden establecer la situación real de los productos en el mercado			x	
Se mantiene en la empresa información de los productos sustitutos con detalles tales como marca , precio , competidor, volúmenes y demás variables con las cuales controla la competencia	x			
Se han identificado bienes complementarios o que agreguen valor a sus productos o servicios para establecer alianzas estratégicas y promocionales		x		
Tienen Planeada la ejecución de estudios relacionados con el producto (imagen , posicionamiento, aceptación)	x			
Su empresa estudia y desarrolla permanentemente nuevas usos , aplicaciones y oportunidades comerciales para sus productos y servicios		X		
Cuenta con una estrategia de comunicación, publicidad y medios.		x		
Su empresa esta desarrollando canales alternos de distribución de los productos o servicios		x		
Se apoya en las acciones emprendidas por sus canales de distribución	x			
Se ha definido el tipo de cliente futuro ideal para la empresa y desarrollan acciones que permitan conquistarlo	x			
Desarrolla actividades de entrenamiento sobre los productos y servicios ofrecidos por su empresa, tanto a sus empleados como a los de los canales de distribución.	x			
sume las "x" de cada columna	5	5	4	0
Multiplique el total de cada columna por el numero del recuadro	5	10	12	0
<b>SUME LOS VALORES PARA OBTENER EL TOTAL</b>				<b>27</b>
	1	2	3	4
	19%	37%	44%	0%

## Gestion de actividad de ventas

	nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>FACTORES A EVALUAR</b>	no se ha realizado esta actividad o no existe actualente en la empresa	Se esta iniciando su desarrollo e implementacion	se encuentra implementando y en proceso de mejora	funciona muy bien y es factor Clave de éxito o fortaleza del Negocio
Existe en la empresa una metodología o sistema de planeación y proyección del presupuesto de ventas	x			
En la actualidad se encuentra claramente definido en presupuesto de ventas en términos de cuanto, quien , como , cuando , es responsable de las ventas			x	
En su empresa se encuentran establecidas las cuotas de ventas de persona, por sucursal , por producto, por periodos mensuales, quincenales ,diarios	x			
El personal de ventas conoce y ha firmado la aceptación del presupuesto de ventas	x			
Los incentivos de ventas están claramente establecidos y son realidad en termidos de ser a) Razonables, b) Competitivos y c)que conserven la fuerza de ventas	x			
Usted o su directivo de ventas tienen definido el grupo objetivo de clientes y en consecuencia, el perfil del vendedor por cada tipo de cliente atendido.		x		
Se hacen reuniones de control de ventas (ciclo) en forma periodica para medir y tomar acciones correctivas, el gerente general o propietario es informado de los resultados y detalles		x		
El sistema de bonificaciones e incentivos promueve los objetivos de ventas tales como crecimiento en productos , o clientes , o territorios	x			
Existen controles , formatos de supervisión y metodos de cotrol diario en las ventas	x			
la efectividad de ventas en su empresa se mide por promedios de ventas por cada vendedor, sucursal, punto de venta , otros.	x			
Se mide el crecimiento en ventas por variables tales como vendedores , producto ,mercado, tipo de cliente, punto de venta, ciudad o geografía.		x		
Se realiza auditorias de ventas por medio de compradores fantasma o pedidos no reales	x			
En su empresa se tiene definidas tantas las necesidades de entrenamiento de ventas , como el presupuesto y cronograma de entrenamiento	x			
sume las "x" de cada columna	9	3	1	0
Multiplique el total de cada columna por el numero del recuadro	9	6	3	0
<b>SUME LOS VALORES PARA OBTENER EL TOTAL</b>				<b>18</b>
	1	2	3	4
	50%	33%	17%	0%

### Gestion del servicio y conservacion del cliente

	nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>FACTORES A EVALUAR</b>	no se ha realizado esta actividad o no existe actualente en la empresa	Se esta iniciando su desarrollo e implementacion	se encuentra implementando y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es factor Clave de éxito o fortaleza del Negocio
Usted como gerente y el equipo directivo tienen una actitud personal amable y tratan de manera cordial a todos los empleados como actitud de enseñanza de lo que es servicio				x
Usted o su empresa tienen definidos los procesos de servicio para la atención de clientes				x
Su empresa audita la calidad del servicio al cliente				x
Se tienen definidas diferentes clases de servicio de acuerdo con los tipos de clientes o perfiles del consumidos . Ejemplo jóvenes, niños señores, ejecutivos		x		
Se realiza mediciones de la satisfacción del cliente en las diferentes actividades del proceso de servicio de su empresa.		x		
Su empresa tiene sistemas de comunicación con el cliente y se esfuerza por mantener esa relación.			x	
Se realizan promociones de conservación de la clientela.			x	
La empresa otorga premios y beneficios a los empleados que desarrollen ideas, se esmeren o tienen desempeños superiores en los temas de atención al cliente.	x			
Se han desarrollado sistemas de membresía y conservación de clientes actuales y futuros.	x			
Usted o su empresa vigilan la competencia en actividades de retención de clientes				x
Usted o su empresa han hecho cálculos del costo monetario de Hoy perder un cliente		x		
Usted o su empresa recolectan y almacenan en bases de datos la información personal de los clientes			x	
usted o su empresa tienen establecido un presupuesto para la capacitación en servicio al cliente por lo menos una vez al año	x			
Usted o su empresa tienen claramente identificados los momentos de verdad.			x	
sume las "x" de cada columna	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
<b>SUME LOS VALORES PARA OBTENER EL TOTAL</b>				<b>37</b>

**PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BIENES INDUSTRIALES**

	nivel 1 no se ha realizado esta actividad o no existe actualente en la empresa	Nivel 2 Se esta iniciando su desarrollo e implementacion	Nivel 3 se encuentra implementando y en proceso de mejora	Nivel 4 funciona muy bien y es factor Clave de éxito o fortaleza del Negocio
<b>FACTORES A EVALUAR</b>				
Los productos que usted ofrece poseen características y beneficios que lo diferencian de la competencia				x
El vendedor de sus productos industriales o materias primas , es idoneo, conoce el producto y tiene el perfil deseado para atender el tipo de clientes			x	
Se suministra soporte tecnico y garantias que permitan que los clientes usen o consuman los productos con un alto nivel de satisfaccion				x
Se otorga entrenamiento tecnico a la fuerza de ventas y en algunos casos a los operadores o usuarios de los clientes		x		
Se conoce en que consiste el negocio de los clientes , sus características y se tiene claramente definido como la empresa provee valor agregado al negocio del cliente			x	
Se incluye al cliente en el proceso de desarrollo del producto, para que el mismo cumpla con las mejores expectativas de calidad y satisfacción.				x
Se conoce la estructura de costos de la industria de forma tal que se conocen los aspectos sobre los cuales se puede ser eficiente y competitivo en precios		x		
Se tiene planeada y se ejecuta un estrategia de venta con cada uno de los actores del proceso comercial en el cliente, ejemplo depto de compras, sistemas, financiero, mercadeo.		x		
Se conoce la competencia en variables relacionadas con el soporte tecnico suministrado , garantias y variables que afectan la toma de decision de compra en los clientes.			x	
Se tiene definida y estructurada una estrategia de soporte al cliente o distribuidor para los productos via internet	x			
Se trabaja o colabora en forma conjunta con otros competidores para lograr acciones de cooperación y sinergia como gremio.			x	
Se asigna un presupuesto de ventas a temas realcionados con investigacion, desarrollo y mejora de productos.		x		
Se cuenta con una medición de la fidelidad de los clientes con la empresa , marca o producto.	x			
Se simulan compras internacionales con el objetivo de medir precios, y en general , hacer seguimiento a los competidores internacionales.	x			
sume las "x" de cada columna	3	4	4	3
Multiplique el total de cada columna por el numero del recuadro	3	8	12	12
<b>SUME LOS VALORES PARA OBTENER EL TOTAL</b>				<b>35</b>
	1	2	3	4
	9%	23%	34%	34%

## Cuantificación de la matriz guía

Cada respuesta de la matriz tiene un puntaje, el cual se totalizó para cada sección evaluada de gestión comercial.

Los resultados de las matrices de cada sección son los siguientes.

	ESTRATEGIA DE MERCADEO	LA MEZCLA DE MERCADEO	LA ACTIVIDAD DE VENTAS	EL SERVICIO	DEL SECTOR EMPRESARIAL	PUNTAJE TOTAL
PUNTAJE OBTENIDO	27	27	18	37	35	144

## Ranking de las secciones.

Una vez cuantificados los resultados cada sección es rankeada en una zona específica de acuerdo a su puntaje total.

CALIFICACION Y ZONA	Seccion Planeacion estrategica de mercadeo	Seccion Mezcla de Mercadeo	Seccion Control y administracion de ventas	Seccion Servicio y Conservacion de clientes	Seccion de tipo de esquema de Ventas
zona de fortalecimiento (45 a 60 puntos)					
Zona de mejoramiento( 31 a 44 puntos)				X	X
Zona de alerta( 1 a 30 Puntos)	X	X	X		

## Análisis de los Resultados.

### Zonas de Fortalecimiento

Como la empresa Iván A Ramírez G es una compañía relativamente nueva, la cual tiene la mayoría de sus bases en el trabajo empírico de su gerente, y como esta en proceso de iniciación de políticas de mejoramiento en los procesos y el desarrollo competitivo todavía no cuenta con secciones en esta área que se consideren factor de éxito.

## **Zonas de Mejoramiento**

En esta zona se encuentran las siguientes secciones:

### **Sección de Servicio y Conservación del Cliente**

En esta sección están recopiladas y analizadas las actividades mas relevantes que toda empresa debe incluir o desarrollar para el buen desempeño en la atención del cliente y su conservación. El 47% del total de actividades de esta sección funcionan muy bien y son factores claves de éxito o fortaleza del negocio, adicionalmente el 32% de las actividades se encuentran implementando y en proceso de mejora, y tiene un 24% de actividades que no se desarrollan o están en proceso de desarrollo y que serian los puntos sobre los cuales debe tomar las decisiones de implementación y mejora. Mediante el análisis de identifico que:

- La empresa se preocupa por prestar un adecuado servicio al cliente manteniendo un sistema de comunicación directo por medio del gerente, quien es el encargado del proceso comercial implementando estrategias comerciales como promociones, benchmarking, y servicio postventa.
- La empresa no ha segmentado su mercado para implementar las estrategias adecuadas del servicio al cliente según esta segmentación, tampoco tiene claras las estrategias de retención del cliente. De igual manera no se preocupa por capacitar sus trabajadores en servio al cliente.

### **Sección de tipo de esquema de Ventas para empresas productoras y comercializadoras de Bienes Industriales.**

En es esta sección se recopilaron todas las competencias y destrezas, actividades y procesos según el perfil comercial de la compañía, dados los resultados esta sección se encuentra en la zona de fortalecimiento porque el 34% de las

actividades de este proceso funcionan muy bien, de igual manera otro 34% de estas actividades se encuentra en proceso de mejora, un 23% de los procesos están en desarrollo e implementación y solo un 9% no existe en la actualidad dentro de la empresa; analizada esta sección se encontró que:

- Como el gerente es quien realiza las ventas directamente no existe mejor perfil de vendedor para realizar esta labor por el conocimiento total que tiene del producto y del proceso productivo; aun cuando esta en proceso de mejoramiento al capacitarse en ventas y mercadeo
- La empresa Iván A Ramírez G incluye al cliente en el desarrollo del producto para cumplir con sus expectativas de satisfacción, en el caso de la ropa interior femenina la empresa atiende sugerencias de tendencias, materiales, y diseños.
- La empresa Iván A Ramírez G, no cuenta con medidores de fidelidad del cliente con la empresa o con el producto.

### **Zonas de Alerta**

En esta zona se encuentran las secciones en las que se debe prestar mayor atención ya que son las áreas más débiles de la compañía y presentan alto riesgo de que los competidores la ataquen dentro de esta zona se encuentran:

### **Sección Planeación estrategia de Mercado**

En esta sección se evaluó los componentes, aspectos presentes y el estado dentro de la organización que están relacionadas con el proceso de planeación de la estrategia del mercado. Dentro de la organización el 74% del total de las actividades evaluadas están iniciando su desarrollo e implementación hasta ahora

o no existen, el 11% de las actividades se encuentran implementando y en proceso de mejora, y el 15% funcionan muy bien y son fortalezas del negocio. Se deduce de esto que la empresa tiene que implementar estrategias inmediatas en cada una de las debilidades detectadas:

- Iván A Ramírez G vigila atentamente el mercado de sus proveedores y prevé sus acciones comerciales.
- La empresa recolecta información y analiza algunas variables económicas , socio demográficas, ambientales y culturales que afectan positiva o negativamente el negocio
- La empresa no tiene elaborado un plan de mercadeo que cubra los procesos comerciales, desventaja frente a otros competidores que con un plan de mercadeo ya definido están siendo agresivos en el mercado.
- La empresa no ha analizado los factores claves de éxito para su negocio, que le permitan identificar con claridad sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro del negocio de la confección de ropa interior.
- La empresa no realiza estudios de comportamiento del consumidor y tendencias de consumo por lo que no cuenta con los recursos necesarios para realizar este tipo de acciones.
- La planeación en la empresa en su mayoría se hace sobre el día a día, es decir sobre la marcha y sobre bases empíricas, por este motivo la empresa no ha podido desarrollar habilidades gerenciales en estrategia y planeación a futuro.
- La empresa no tiene indicadores de gestión del área comercial y de mercado para ser comparadores contra los de la competencia.



## **Sección de Mezcla de mercado**

En esta sección se evaluó las competencias y destrezas, actividades y procesos en la empresa que están relacionados con el área de las P's o variables de mercado (precio, Producto, Promoción, Plaza, Publicidad). Dentro de la empresa Iván A Ramírez G cabe resaltar que dentro de esta sección no existen actividades que funcionen muy bien y sean factores de éxito o fortaleza del negocio; situación que debe ser muy bien evaluada, el 19% de las actividades evaluadas no están presentes dentro de la organización uno de los dos más altos en comparación con las otras secciones, de igual forma un 37% de los ítem, están iniciando su desarrollo e implementación y el 44% restante de los procesos se encuentran implementando y en proceso de mejora. Analizada esta sección se encontró que:

- La empresa tiene estructurada una política de precios y descuentos para cada canal de distribución.
- El gerente en su actividad como vendedor está desarrollando la estrategia de precios, políticas de descuentos u otras variables de promoción.
- La empresa Iván A Ramírez G desarrolla labores de seguimiento a la competencia en relación con precio, producto, promoción, plaza, publicidad y distribución.
- La empresa no tiene canales alternos de distribución, el único vendedor de la empresa es su gerente y dueño Iván A Ramírez G.

## **Sección de control y administración de ventas.**

En esta sección se evaluó los componentes, habilidades y destrezas de la empresa relacionados con el área de planeación de ventas, control y estrategia de ventas. Dentro de los resultados se observa con detenimiento que el 50% de las

actividades que se evaluaron no existen dentro de la empresa o no se ha realizado esta actividad, situación de mucho riesgo y posible desventaja frente a la competencia, más un 33% de otras actividades que hasta ahora están en proceso de implementación y desarrollo y solo un 17% de las actividades están funcionando bien y en proceso de mejora, estas son las fortalezas y debilidades encontradas:

- No existe en la empresa una metodología o sistema de planeación y proyección del presupuesto de ventas.
- En la empresa no existen controles, formatos de supervisión y métodos de control diario de ventas.

## **8.7 DIAGNOSTICO INTERNO PCI**

Realizado el diagnostico en las áreas de la empresa Iván A Ramírez utilizando los diferentes métodos de recolección de información, se identificaron las fortalezas y debilidades presentes de cada unidad de negocio para ser consolidar los resultados dentro de la matriz en dimensiones de capacidad interna a fin de evaluar su impacto dentro de la organización en forma integral.

## Integración de la matriz

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere		X					X		
Nivel de apalancamiento con terceros		X					X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X						X
Planeación financiera				X			X		
Control financiero( indicadores)				X			X		
Disponibilidad de línea de credito		X					X		
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mercadeo ,Etc				X			X		
Rentabilidad , retorno de la inversion						X	X		
liquidez, disponibilidad de fondos internos		X							X
Capacidad de respuesta al cambio de factores Economicos			X						X
Rotación de Cartera				X			X		
Disponibilidad de inversion para proyectos.			X				X		
Rentabilidad por producto			X				X		
Definición de politicas de precio			X				X		
Habilidad de competir con precios		X					X		
Metodos de evaluación y modelos de rentabilidad para incursion de nuevos productos					X		X		
Inversion de capital, Capacidad para satisfacer la demanda			X				X		
Estabilidad y control de Costos y gastos					X		X		
Evaluación costos de la competencia					X				X
Rotación de inventarios					X		X		
Capacidad de Inversion para participar en nuevos Mercados					X				X

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>PRODUCTO</b>									
Calidad del producto	X						X		
Diseños exclusivos					X		X		
Innovación en los productos					X		X		
Portafolio de productos					X		X		
Desarrollo e investigación de Nuevos productos					X		X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de los insumos		X					X		
Asesoría en Diseño utilizando los productos disponibles					X		X		
Capacidad de Generar valor a los productos			X				X		
Productos por tipo de cliente Objetivo		X						X	
Promociones		X						X	
<b>CLIENTE</b>									
Lealtad y satisfacción del cliente			X				X		
Garantías y sistemas de conservación de clientes			X				X		
Administración base de datos de los clientes					X				X
Calidad Atención al cliente (Recursos , canales, etc)		X					X		
Programas Post - Venta		X					X		
Tiempos de entrega de los Pedidos						X	X		
Logística de transporte y entrega de productos			X				X		
Identificación de los momentos de verdad			X					X	
Información historica de Pedidos y Ventas						X		X	
Disponibilidad de canales de Distribución.						X			X
Participación del de cliente en el proceso de desarrollo del producto	X						X		
<b>EMPRESA</b>									
Imagen de la empresa						X			X
Planeación y dirección.						X	X		
Alineación de las Politicas y valores de la Compañía con los objetivos						X		X	
Experiencia comercial			X					X	
Comunicación y control interno				X			X		
Indicadores de gestión por área Funcional				X			X		
Productividad.						X	X		
Sistema toma de decisiones					X		X		
Uso de planes estrategicos en las diferentes unidades de negocio				X			X		
Visión empresarial						X		X	
Capacidad Instalada e Infraestructura.			X					X	
<b>MERCADO</b>									
Estrategias de Publicidad y mercardeo				X			X		
Evaluación del mercado y competidores						X	X		
Participación mercado nacional		X					X		
Participación mercado internacional					X			X	
Conocimiento de la competencia			X				X		
Alianzas estrategicas		X					X		
Segmentación del mercado.			X				X		
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado			X				X		

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Disponibilidad personal cuando se requiera	X						X		
Nivel academico de los empleados						X		X	
Experiencia Técnica						X		X	
Capacitación del personal				X				X	
Evaluación y Estructura de los puestos de trabajo				X				X	
Comunicación entre áreas				X			X		
Disponibilidad del personal al cambio			X					X	
Manuales de funciones					X			X	
Estabilidad laboral					X		X		
Rotación del personal en los diferentes cargos					X		X		
Programas de salud ocupacional para prevenir el ausentismo						X		X	
Estructura organizacional					X			X	
Pertenencia y compromiso con los objetivos de la compañía			X					X	
Empoderamiento del personal					X		X		
Capacidad trabajo en equipo		X					X		
Motivación					X		X		
Nivel de remuneración			X					X	
Plane de riesgos profesionales en prevención de Accidentalidad					X			X	
Indices de Desempeño					X		X		
Estimulos al personal				X			X		
Clima laboral			X					X	

CAPACIDAD TECNICA Y TECNOLOGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel tecnologico en la producción			X				X		
Habilidad tecnica y de manufactura			X				X		
Capacidad de Innovación					X		X		
Nivel de tecnología utilizado en los Productos			X				X		
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y seguimiento)				X			X		
Estudio y evaluación de tiempos y movimientos de la Producción					X		X		
Recursos tecnologicos para administrar información Gerencial y de los clientes					X		X		
Integración de la empresa con las Redes Global (Internet, pagina Web)					X			X	
Estudios de Aplicación de nueva tecnología						X		X	
Aplicación de tecnología de computadores a la unificación de información						X		X	
Nivel de Coordinación e integración con otras áreas.					X			X	
Flexibilidad de la producción.			X				X		
Valor agregado al producto		X					X		
Nivel de tecnología en las comunicaciones disponibles						X		X	

### **7.7.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MATRIZ PCI**

Este análisis permitirá conocer que actividades y procesos dentro de la organización Iván A Ramírez G. están funcionando eficientemente y son fortalezas para el negocio o los recursos de que dispone en modo preferente a sus competidores y en contrasentido identificar las debilidades en actividades en donde la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee.

#### **FORTALEZAS**

##### **Capacidad competitiva**

Iván A Ramírez G ofrece productos de muy alta calidad a sus clientes y esta en continua búsqueda de agregar valor a los mismos, por esto se preocupa por mantener una excelente relación con sus proveedores, ofrecer a sus clientes promociones y descuentos, por emplear métodos de conservación de clientes que van desde disponibilidad del gerente para atender cualquier reclamo o queja que el cliente tenga, hasta garantías totales del producto e integrar a este en el diseño de sus productos, recibiendo de ellos sugerencias, ideas y conceptos que le permiten ofrecer un producto con alto cumplimiento de expectativas. Además de esto la experiencia del gerente le permite conocer los momentos de verdad con los clientes más críticos. En cuanto a la logística la empresa es muy organizada en el transporte y envío de sus productos y para mejorar esto adquirió una camioneta para realizar la entrega de sus productos en Bogota.

## **Capacidad talento Humano**

El proceso de selección y reclutamiento de la empresa se realiza por medio de la cooperativa con la cual trabaja la cual le provee constantemente de hojas de vida con potenciales trabajadores.

Iván A Ramírez G cuenta con personal que tiene un alto grado de compromiso y colaboración para lograr los objetivos de la empresa, con actitud de trabajo en equipo, por lo que se deduce que la empresa presenta un buen clima laboral entre sus empleados y áreas.

## **Capacidad Financiera.**

- Iván A Ramírez G posee capital de trabajo, este esta por encima de la media del sector de confecciones.
- El nivel de apalancamiento con terceros esta por debajo de la media del sector.
- La empresa esta por debajo de sus limites de capacidad de endeudamiento y por ende tiene buena capacidad para adquirir prestamos.
- La compañía dispone de liquidez para responder por sus deudas en el corto y en el largo plazo.
- El gerente tiene como política reinvierte sus utilidades en la empresa y /o en proyectos que mejoren la productividad de la misma.
- Aun cuando la empresa no maneja una metodología especifica, si consolida la información por producto para estimar mensualmente su rentabilidad.
- La empresa posee lineamientos para determinar los precios de sus productos.

- Actualmente Iván A Ramírez G ofrece excelente precios, con excelente calidad muy diferenciada de sus competidores.

### **Capacidad Tecnológica.**

Aun cuando no es tecnología de punta por el costo, la empresa cuenta con la maquinaria especializada y necesaria en cada sección de la producción para cubrir con su demanda actual. De igual manera a pesar de que el conocimiento del gerente es en su mayoría empírico conoce muy bien su negocio y conoce al detalle cada etapa del proceso productivo.

### **DEBILIDADES.**

#### **Capacidad competitiva**

- La empresa no posee un área o persona especializada en el diseño y creación de nuevos productos.
- la empresa no lleva un control histórico de sus pedidos y ventas, afectando directamente el control de los insumos por no contar con una base definir su reaprovisionamiento.
- El gerente de la compañía realiza ventas directas al distribuidor ya que es la única persona en la empresa que realiza esta actividad; Iván A Ramírez G no cuenta con otros canales de venta y distribución como catálogos, locales propios, Tienda Virtual.
- Los clientes conocen los productos, pero no conocen el nombre de la empresa ya que la empresa no realiza mercadeo ni marketing Institucional.
- La empresa no realiza estudios detallados de competencia y mercados.



- La empresa es manejada empíricamente por su gerente y no tiene fundamentación en procesos eficientes de planeación y dirección.

### **Capacidad talento Humano**

- La empresa no destina recursos para la capacitación de las operarias.
- En la empresa no se ha realizado un estudio de puestos de trabajo.
- La empresa no cuenta con los manuales de funciones por puesto de trabajo.
- La empresa no implementa programas de salud ocupacional actualmente.
- Iván A Ramírez G no tiene planes de motivación laboral para sus trabajadores.
- La organización actualmente no posee indicadores de gestión por trabajador ni área de Trabajo.

### **Capacidad Financiera.**

La planeación financiera es un aspecto es una debilidad de gran impacto ya que en Iván A Ramírez G, no existe un método adecuado para la planeación Financiera, esta es realizada a base de la experiencia de su gerente y su criterio, sin tener en cuenta una evaluación en grupo en conjunto con sus jefes de área.

La empresa no realiza un seguimiento integral de los indicadores financieros que existen para valorar adecuadamente la situación financiera de la empresa, igualmente no ha desarrollado un método o procedimiento total que integre todos los aspectos necesarios para realizar presupuestos acertados con la realidad de la organización.

### **Capacidad Tecnológica.**

- Los costos altos de la maquinaria y tecnología de Punta limita el acceso a ellas por parte de la empresa.
- La empresa lleva un control manual de sus Insumos e inventarios.
- La empresa no ha realizado un estudio de tiempos y movimientos de su producción.
- Además no dispone de tecnología para ingresar y administrar información gerencial de sus clientes.
- La empresa no tiene pagina Web.
- La empresa actualmente utiliza TRIDENT, software que presenta muchas limitaciones y fallas integrales.

## 7.7.2 PONDERACION DE LA MATRIZ PCI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Calidad del producto	0.04	4	0.16
Capacidad de Generar valor a los productos	0.04	3	0.12
Calidad Atención al cliente (Recursos , canales, etc)	0.03	3	0.09
Experiencia comercial	0.02	2	0.04
Alianzas estrategicas	0.03	4	0.12
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado	0.04	3	0.12
Clima laboral	0.03	3	0.09
Disponibilidad de linea de credito	0.03	3	0.09
liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.04	3	0.12
Rentabilidad por producto	0.04	3	0.12
Habilidad de competir con precios	0.04	3	0.12
Nivel tecnológico en la producción	0.04	3	0.12
			0
<b>DEBILIDADES</b>			
Diseños exclusivos	0.03	2	0.06
Portafolio de productos	0.03	2	0.06
Tiempos de entrega de los Pedidos	0.04	2	0.08
Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos	0.03	2	0.06
Indicadores de gestión por área Funcional	0.04	1	0.04
Estrategias de Publicidad y mercardeo	0.04	2	0.08
Planeación y dirección.	0.04	2	0.08
Capacitación del personal	0.02	1	0.02
Estructura organizacional	0.03	2	0.06
Motivación	0.02	1	0.02
Planeación financiera	0.04	1	0.04
Control financiero( indicadores)	0.04	1	0.04
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mercadeo	0.04	2	0.08
Rentabilidad , retorno de la inversion	0.04	2	0.08
Rotación de Cartera	0.04	2	0.08
Estabilidad y control de Costos y gastos	0.03	2	0.06
Software Contable	0.01	2	0.02
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y seguim	0.02	1	0.02

1.00

2.29

## **Análisis de la ponderación de la PCI**

La suma de los factores ponderados de la matriz PCI se encuentra por debajo de 2,5, con un valor exacto de 2,29 lo que indica que la organización presenta una situación interna poco favorable o desfavorable donde predominan debilidades como indicadores de gestión, planeación financiera, motivación y capacitación del personal, donde es evidente la falta de una planeación estratégica que dirija, coordine, organice y controle cada uno de los procesos y funciones de la organización, haciendo que estas debilidades se conviertan en fortalezas para la empresa.

## **7.6 ANALISIS DOFA**

Es de gran importancia para la formulación de las estrategias como primer paso identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización.

### 7.8.1. Elaboración de Hoja de trabajo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La globalización</p> <p>Programas de Financiamiento pequeña y mediana</p> <p>Integración económica entre países</p> <p>Incentivos otorgados a las Pymes</p> <p>Tendencias culturales y étnicas</p> <p>Impacto en el desarrollo profesional de la mujer</p> <p>Tendencias de consumo cambiantes</p> <p>Prestación de servicio post-venta</p> <p>Alianzas estratégicas con proveedores</p> <p>Diversificación de productos</p> <p>Tecnología de punta</p> <p>Situación del País</p> <p>Inversión extranjera</p> <p>Acceso a medios masivos de publicidad</p> <p>Certificación de calidad</p>	<p>Política fiscal</p> <p>Política Laboral</p> <p>Incremento del índice de desempleo</p> <p>Incremento migración a las ciudades principales</p> <p>Principales jugadores globales en ropa interior femenina</p> <p>Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país</p> <p>Nuevos competidores</p> <p>Altos costos de la tecnología</p> <p>Grupos al margen de la ley</p> <p>Costos de los insumos</p> <p>Utilización de insumos chinos por parte de los competidores</p> <p>Competencia desleal</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Calidad del producto</p> <p>Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de los insumos</p> <p>Capacidad de Generar valor a los productos</p> <p>Productos por tipo de cliente Objetivo</p> <p>Promociones</p> <p>Lealtad y satisfacción del cliente</p> <p>Garantías y sistemas de conservación de clientes</p> <p>Calidad Atención al cliente (Recursos, canales, etc)</p> <p>Programas Post - Venta</p> <p>Logística de transporte y entrega de Productos</p> <p>Participación del cliente en el proceso de desarrollo del producto</p> <p>Experiencia comercial</p> <p>Capacidad Instalada e Infraestructura.</p> <p>Participación mercado nacional</p> <p>Conocimiento de la competencia</p> <p>Alianzas estratégicas</p> <p>Segmentación del mercado.</p> <p>Velocidad de respuesta a los cambios del mercado</p> <p>Identificación de los momentos de verdad</p> <p>Disponibilidad personal cuando se requiera</p> <p>Disponibilidad del personal al cambio</p> <p>Pertenencia y compromiso con los objetivos de la compañía</p> <p>Capacidad trabajo en equipo</p> <p>Nivel de remuneración</p> <p>Clima laboral</p> <p>Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere</p> <p>Nivel de apalancamiento con terceros</p> <p>Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento</p> <p>Disponibilidad de línea de crédito</p> <p>liquidez, disponibilidad de fondos internos</p> <p>Capacidad de respuesta al cambio de factores Economicos</p> <p>Disponibilidad de inversión para proyectos.</p>	<p>Diseños exclusivos</p> <p>Innovación en los productos</p> <p>Portafolio de productos</p> <p>Desarrollo e investigación de Nuevos productos</p> <p>Asesoría en Diseño utilizando los productos disponibles</p> <p>Administración base de datos de los clientes</p> <p>Tiempos de entrega de los Pedidos</p> <p>Información histórica de Pedidos y Ventas</p> <p>Disponibilidad de canales de Distribución y venta.</p> <p>Imagen de la empresa</p> <p>Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos</p> <p>Comunicación interna</p> <p>Indicadores de gestión por área Funcional</p> <p>Productividad.</p> <p>Sistema toma de decisiones</p> <p>Uso de planes estratégicos en las diferentes unidades de negocio</p> <p>Visión empresarial</p> <p>Estrategias de Publicidad y mercadeo</p> <p>Evaluación del mercado y competidores</p> <p>Participación mercado internacional</p> <p>Planeación y dirección.</p> <p>Nivel académico de los empleados</p> <p>Experiencia Técnica</p> <p>Capacitación del personal</p> <p>Evaluación y Estructura de los puestos de trabajo</p> <p>Comunicación entre áreas</p> <p>Manuales de funciones</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Rotación del personal en los diferentes cargos</p> <p>Programas de salud ocupacional para prevenir el ausentismo</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Motivación</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Rentabilidad por producto Definición de políticas de precio Habilidad de competir con precios Inversión de capital, Capacidad para satisfacer la demanda Nivel tecnológico en la producción Habilidad técnica y de manufactura Nivel de tecnología utilizado en los Productos Flexibilidad de la producción. Valor agregado al producto	Plane de riesgos profesionales en prevención de Accidentalidad Indices de Desempeño Estimulos al personal Empoderamiento del personal Planeación financiera Control financiero( indicadores) Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mercadeo ,Etc Rentabilidad , retorno de la inversion Rotación de Cartera Metodos de evaluación y modelos de rentabilidad para incursion de nuevos productos Estabilidad y control de Costos y gastos Evaluación costos de la competencia Rotación de inventarios Capacidad de Inversión para participar en nuevos Mercados Capacidad de Innovación Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y seguimiento) Estudio y evaluación de tiempos y movimientos de la Producción Recursos tecnológicos para administrar información Gerencial y de los clientes Integración de la empresa con las Redes Globales (Internet, pagina Web) Estudios de Aplicación de nueva tecnología Nivel de Coordinación e integración con otras áreas Software Contable Nivel de tecnología en las comunicaciones disponibles

En la hoja de trabajo se unen todos los factores tanto internos como externos que pueden representar una amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad para la empresa Iván A Ramírez G.

## 7.8.2 Análisis Matriz de impacto

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad del producto	x			Prestación de servicio post-venta	x		
Capacidad de Generar valor a los productos	x			Tecnología de punta	x		
Lealtad y satisfacción del cliente	x			Diversificación de productos	x		
Garantías y sistemas de conservación de clientes	x			Internet	x		
Calidad Atención al cliente (Recursos , canales, etc)	x			Acceso a medios masivos de publicidad	x		
Programas Post - Venta	x			Certificación de calidad	x		
Logística de transporte y entrega de productos	x			Apoyos gubernamentales		x	
Conocimiento de la competencia	x			Convenios comerciales entre países		x	
Alianzas estratégicas	x			Inversión extranjera		x	
Segmentación del mercado.	x			Situación del país		x	
Capacidad trabajo en equipo	x			La globalización		x	
Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere	x			Tendencias culturales y étnicas		x	
Rentabilidad por producto	x			Alianzas estratégicas con proveedores		x	
Definición de políticas de precio	x			Tendencias de consumo cambiantes			x
Nivel tecnológico en la producción	x						
Pertenencia y compromiso con los objetivos de la compañía	x						
Clima laboral	x						
liquidez, disponibilidad de fondos internos	x						
Participación mercado nacional		x					
Disponibilidad de inversión para proyectos.		x					
Habilidad técnica y de manufactura		x					
Experiencia comercial		x					
Capacidad Instalada e Infraestructura.		x					
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Diseños exclusivos	x			Política fiscal	x		
Innovación en los productos	x			Costos de los insumos	x		
Desarrollo e investigación de Nuevos productos	x			Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	x		
Tiempos de entrega de los Pedidos	x			Utilización de insumos chinos por parte de los competidores	x		
Planeación y dirección en las diferentes unidades de negocio	x			Competencia desleal	x		
Comunicación Interna	x			Grupos al margen de la ley		x	
Indicadores de gestión por área Funcional	x			Incremento del índice de desempleo		x	
Productividad.	x			Principales jugadores globales en ropa interior femenina		x	
Estrategias de Publicidad y mercadeo	x			Altos costos de la tecnología		x	
Empoderamiento del personal	x			Política Laboral			x
Motivación	x			Nuevos competidores			x
Metodología y sistemas de proyección de presupuestos de ventas, Compras, mercadeo ,Etc	x						
Rentabilidad , retorno de la inversión	x						
Rotación de Cartera	x						
Estabilidad y control de Costos y gastos	x						
Rotación de inventarios	x						
Capacitación del personal	x						
Estructura organizacional	x						
Disponibilidad de canales de Distribución y venta.	x						
Evaluación del mercado y competidores		x					
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y seguimiento)		x					
Estudio y evaluación de tiempos y movimientos de la Producción		x					
Evaluación y Estructura de los puestos de trabajo		x					
Imagen de la empresa		x					

Esta matriz determina los factores de éxito los cuales se organizan en orden descendente de acuerdo al nivel de impacto para la empresa Iván A Ramírez G.

### 7.8.3. Análisis Matriz Dofa

#### ANALISIS DOFA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Prestación de servicio post-venta	Política fiscal
		Tecnología de punta	Costos de los insumos (proveedores)
		Diversificación de productos	Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país
		La globalización	Incremento del índice de desempleo
		Tendencias culturales y étnicas	Principales jugadores globales en ropa interior femenina
		Alianzas estratégicas con proveedores	Altos costos de la tecnología
		Tendencias de consumo cambiantes	Política Laboral
		Incentivos otorgados a las pymes	Nuevos competidores nacionales
		Internet	Utilización de insumos chinos por parte de los competidores
		Inversión extranjera	Grupos al margen de la ley
		Situación del país	Competencia desleal
		Acceso a medios masivos de publicidad	
		Certificación de calidad	
		Apoyos gubernamentales	
		Convenios comerciales entre países	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
Calidad del producto	Implementar nuevas practicas en el servicio post-venta enfocados a la conservación de clientes	Aplicar estrategias de pronto pago de los impuestos para hacerse acreedor de los beneficios que otorga el gobierno	
Capacidad de Generar valor a los productos	Adquirir tecnología de punta para mejorar índices de productividad y calidad de producto	Crear nuevas alianzas estratégicas con los proveedores de la organización	
Lealtad y satisfacción del cliente	Desarrollar nuevos productos	Diseñar planes de servicio al cliente para mantener su lealtad	
Garantías y sistemas de conservación de clientes	Ampliar las alianzas estratégicas con proveedores	Implementar un programa de calidad total que haga competencia a los bajos precios de la ropa interior china	
Calidad Atención al cliente (Recursos , canales, etc)	Realizar investigación de mercados	Crear un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos	
Programas Post - Venta	Realizar estrategias de marketing aprovechando las fortalezas en precio y calidad de los productos	Innovación en diseños	
Logística de transporte y entrega de productos	Aprovechar las ofertas que generan la competencia en el mercado financiero	Realizar una alianza estratégica con los competidores para incentivar el consumo de los productos nacionales	
Conocimiento de la competencia	Utilizar los planes de financiación que otorga el gobierno a las pymes	Generar nuevos puestos de trabajo	
Alianzas estratégicas	Aprovechar los beneficios arancelarios que generan los tratados comerciales entre países	Iniciar la Internacionalización de operaciones de la empresa	
Segmentación del mercado.	Participar en las ferias y ruedas de negocio de la industria	Identificar los principales competidores globales para analizar sus debilidades y fortalezas para el beneficio de la organización	
Capacidad trabajo en equipo	Iniciar un proceso de certificación ISO 9001 de calidad	Evaluar los factores de financiación para la adquisición de tecnología de punta	
Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere		Importar tecnología de punta aprovechando la devaluación del dólar	
Rentabilidad por producto		Crear alianzas estratégicas con cooperativas de trabajo	
Definición de políticas de precio		Expandir la participación en mercados nacionales	
Nivel tecnológico en la producción		Apoyar las redes de cooperantes de la policía nacional	
Pertenencia y compromiso con los objetivos de la compañía		Modernizar las instalaciones físicas de la empresa	
Clima laboral			
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			
Participación mercado nacional			
Disponibilidad de inversión para proyectos.			
Habilidad técnica y de manufactura			
Experiencia comercial			
Capacidad Instalada e Infraestructura.			
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
Diseños exclusivos	Investigación y desarrollo de nuevos diseños e innovación de productos con mayor participación de los clientes	Diversificación de líneas de producto	
Innovación en los productos	Ampliar portafolio de productos	Adquirir un programa de diseño computarizado	
Desarrollo e investigación de Nuevos productos	Aplicar estrategia de mezcla de mercadeo para incentivar la compra	Crear el área de diseño con personal capacitado	
Tiempos de entrega de los Pedidos	Crear una línea de servicio al cliente	Implementar la planeación estratégica a la empresa	
Planeación y dirección en las diferentes unidades de negocio		Implementar la cultura de servicio al cliente para todo el personal	
Comunicación Interna	Crear un canal de comunicación entre las áreas de la empresa y la gerencia	Crear una estructura organizacional ágil, eficiente y descentralizada	
Indicadores de gestión por área Funcional	Realizar un estudio para minimizar los tiempos de entrega de los pedidos	Crear estrategias agresivas de publicidad y mercadeo	
Productividad	Capacitación al gerente y al área administrativa en planeación estratégica	Crear hojas de control de índices de desempeño	
Estrategias de Publicidad y mercadeo	Implementar indicadores de gestión para cada área de la empresa	Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya su selección, vinculación, evaluación del desempeño, promoción y bienestar	
Empoderamiento del personal	Ingeniería de producción	Diseñar métodos de seguimiento y control a los presupuestos	
Motivación	Descentralizar las funciones del gerente	Seleccionar y contratar personal capacitado para descentralizar las funciones que realiza el gerente	
Metodología y sistemas de proyección de presupuestos de ventas, Compras, mercadeo, Etc	Implementar programas de motivación al personal	Detectar clientes ideales para la organización	
Rentabilidad , retorno de la inversión	Alianzas estratégicas con operadores logísticos	Segmentar los clientes por tipo de cartera	
Rotación de Cartera	Adoptar modelos de presupuesto	Ampliar fuerza de ventas	
Estabilidad y control de Costos y gastos	Crear planes de recuperación de cartera	Diseñar políticas de calidad	
Rotación de inventarios	Reducir costos y gastos para estabilizar la rentabilidad	Crear programas de administración de riesgos	
Capacitación del personal	Implementar programas de capacitación para el personal	Estrategias de marketing para posicionamiento de marca	
Estructura organizacional	Analizar nuevas opciones para ampliar los canales de distribución	Implementar el benchmarking	
Disponibilidad de canales de Distribución y venta	Adquirir un nuevo programa de contabilidad que satisfaga las necesidades de la empresa	Estrategias enfocadas a reducir los gastos indirectos	
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y seguimiento)	Adquirir un software para el control de inventarios		
Estudio y evaluación de tiempos y movimientos de la Producción	Elaborar un manual de funciones de los puestos de trabajo		
Evaluación y Estructura de los puestos de trabajo	Crear la página web de la empresa		
Imagen de la empresa	Invertir en el posicionamiento de la imagen institucional		



## 7.8.4. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD

### ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPACTO	0-1 PROBABILIDAD	0-10 REACCIÓN	PONDERACIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Necesidades y expectativas de los clientes	Falta de interés en los productos	Disminución de las ventas y una utilidad negativa	10	0,3	6	3	PREPARADO
Liquidez	Quedarse sin capital de trabajo y no tener disponibilidad para pagos	liquidación de la empresa	9	0,5	5	4,5	VULNERABLE
Retorno de la inversión	No recuperar la inversión	Perdida del capital	9	0,4	5	3,6	VULNERABLE
Planeación estratégica	Crecimiento lento e ineficiente de la empresa	Altos costos por la toma equivocada de decisiones	9	0,7	6	6,3	EN PELIGRO
Motivación del personal	Disminución de la productividad	Perdida de margen bruto	7	0,8	8	5,6	EN PELIGRO
Nivel tecnológico de la maquinaria	Maquinaria obsoleta	Disminución de la productividad y productos con calidad deficiente	9	0,2	8	1,8	PREPARADO
Estructura organizacional	Inhabilidad para reaccionar agilmente a necesidades operativas	Quejas y reclamos de los clientes	6	0,5	5	3	VULNERABLE
Calidad	Que los clientes opten por la competencia	Perdida participación en el mercado	10	0,2	9	2	PREPARADO
Política fiscal	Altos y demasiados impuestos	Ilíquidez para la empresa	8	0,4	6	3,2	PREPARADO
Costos de ventas	Costo de venta mayor al precio de venta	Margen bruto negativo	9	0,6	6	5,4	EN PELIGRO
Competencia desleal	Los clientes prefieran comprarle a la competencia	Perdida participación en el mercado	7	0,4	5	2,8	VULNERABLE
Capacidad instalada	No cumplir con los pedidos	Quejas y reclamos de clientes	7	0,4	7	2,8	PREPARADO
Control de gastos	Niveles altos de gastos	perdidas de utilidades	9	0,5	5	4,5	VULNERABLE
Ventas	Disminución significativa en los ingresos	No se mueven los inventarios y estancamiento de la empresa	10	0,2	4	2	VULNERABLE
Imagen corporativa	Perdida de lealtad de los clientes	Costo perdida de ventas	5	0,7	5	3,5	VULNERABLE

### **7.8.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

Según la matriz de vulnerabilidad los puntales o factores mas riesgosos para Iván A Ramírez G y en los cuales se encuentra en peligro son la planeación estratégica, ya que la organización no maneja un sistema de planeación y por esto su crecimiento desorganizado, otro puntal es la motivación del personal, que aunque según el diagnostico del clima organizacional los trabajadores de Iván A Ramírez G tienen un sentimiento de pertenencia alto hacia la empresa, no se puede desconocer que la falta de capacitación, de reconocimiento, y de incentivos tarde o temprano hará que el personal se desmotive y este sentimiento se anule, y por ultimo otro puntal en el cual la empresa es mas débil y su impacto alto es el costo de ventas debido a que la empresa no maneja un sistema de costeo certero, completo y veras.

Los puntales en los cuales es vulnerable pero puede reaccionar a tiempo son: liquidez, retorno de la inversión, estructura organizacional, competencia desleal, ventas e imagen corporativa, factores que aunque riesgosos la empresa puede enfrentarlos con las estrategias adecuadas.

Por otro lado están los puntales que si bien tienen un impacto alto para la empresa también es cierto que esta se encuentra preparada para enfrentar el peor escenario de estos; estos son: Necesidades y expectativas de los clientes, nivel tecnológico de la maquinaria, calidad, política fiscal, y capacidad instalada

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Según los resultados arrojados por el análisis de la misión y visión actual de la empresa donde se evidenció una misión simplista y enmarcada en un contexto muy general en la cual no se detalla el segmento del mercado para el que trabaja la empresa y se limitan las virtudes de los productos a una optima calidad, omitiendo las cualidades y ventajas que este conlleva de igual manera una visión no definida en el tiempo y la cual no especifica el horizonte deseado, y basados en los requerimientos del gerente y de la organización y en los conceptos encontrados en gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez se ha formulado la siguiente misión y visión para Iván A Ramírez G.

### **8.1 MISIÓN**

Iván A Ramírez G es una empresa Colombiana dedicada al diseño, fabricación y venta de ropa interior femenina y masculina de excelente calidad y servicio, contando con un talento humano capacitado y comprometido para ofrecer a las mujeres y hombres sensualidad, comodidad, belleza, y alegría expresadas en prendas intimas, de igual manera generando empleo y mejorando la calidad de vida de su personal con la retribución justa para sus accionistas, trabajadores , sus familias, la sociedad y el estado.

### **8.2 VISIÓN**

Nos vemos como una empresa con reconocimiento y credibilidad a nivel nacional para el año 2012 por la calidad, comodidad y belleza de sus prendas de ropa interior para hombres, mujeres y niños, logrando un crecimiento en ventas del 50% y una expansión a nivel internacional, contando con un talento humano comprometido y unido para alcanzar un mismo objetivo: “la satisfacción y

superación de las expectativas de los clientes y el beneficio social del personal y de la comunidad”.

Nos vemos ampliando los canales de distribución con un catalogo de nuestros productos.

.

### **8.3 PRINCIPIOS Y VALORES DE IVAN A RAMIREZ G**

Al proponer la misión y la visión se debe tener como marco de referencia los principios y valores que rigen la empresa, estos son los que definen la cultura organizacional y en los cuales se apoyan las diversas decisiones que se toman en el diario vivir de la organización. Es de gran importancia formular los principios y valores de Iván A Ramírez G y de igual manera darlos a conocer al interior de la empresa pues estos conformaran la carta de navegación ética en la organización.

### **GRUPOS DE REFERENCIA DE LA EMPRESA**

En el siguiente cuadro se hace referencia a los grupos con los cuales interactúa la empresa y a los principios en que se debe basar la relación con los grupos de referencia mencionados

## PRINCIPIOS PROPUESTOS

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Pago impuestos
Sociedad	Responsabilidad
Cliente	Compromiso, calidad
Proveedor	Pago oportuno
Empresa	Sentido de pertenencia, Honestidad y Ética
Competencia	Ética y respeto
Recurso Humano	Respeto y Justicia

## VALORES PROPUESTOS

En el siguiente cuadro se proponen los valores para la empresa, estos definirán su cultura corporativa y deberán servir de base para cualquier decisión que en la organización se tome, igualmente se identifica en el cuadro los grupos de referencia y los valores que se manejarán con estos.

### VALORES PROPUESTOS

Grupos de Referencia Principios	Estado	Sociedad	Cliente	Proveedor	Competencia	Recurso Humano
Responsabilidad	X	X	X	X		X
Respeto			X	X	X	X
Calidad			X			X
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Creatividad			X			
Servicio			X			
Trabajo en equipo		X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X			X
Innovación			X			
Lealtad			X	X		X

### 8.4 Análisis de Opciones múltiples en relación a los objetivos globales de la compañía.

En la siguiente matriz se plantean los objetivos propuestos para la empresa junto con las estrategias para el logro de estos.

DIMENSION OBJETIVO	OBJETIVO GLOBAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS				ESTRATEGIAS	PROPOSITO O FUNCION
		ACCION	POR MEDIO DE QUE	DIRIGIDO A QUIEN	PARA QUE		
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	Ivan A Ramirez G debe crecer en los proximos cinco años	Posicionamiento en el mercado actual	Implementando estrategias de Mercadeo	dirigidas a los actuales clientes de la empresa	para aumentar la participación del mercado y así incrementar las ventas	Realizar un plan de mercadeo	Para posicionarse y lograr un puesto privilegiado en el mercado
						Mantener la estrategia de precios actual	Para seguir ofreciendo un precio comodo y competitivo con lo cual se le quitara mercado a la competencia.
						Manejar publicidad en medios masivos destacando la calidad y los comodios precios de los productos	Hacer reconocida la marca y sus características para aumentar las ventas
		Diversificar el portafolio de productos	realizando una investigación y desarrollo de nuevos productos	dirigidos a compradores potenciales	que le permita a la empresa aumentar sus ventas y por ende sus ingresos.	Crear el area de investigación y desarrollo de nuevos productos en la organización	Para lanzar al mercado nuevos productos que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de los clientes
						Incurсионar en el mercado masculino fabricando ropa interior para hombre y niño	Incurсионar en nuevos mercados para aumentar las ventas.
						Manejar variedad de tendencias en las diferentes temporadas	Variar diseños sacando nuevas tendencias tres o cuatro veces al año, para ofrecer prendas creativas e innovadoras a los clientes y así fijar un factor diferencial con la competencia
		Ampliar el mercado nacional	con estrategias de penetración de mercados	en clientes potenciales de las principales ciudades del pais	para aumentar las fuente de ingresos de Ivan A Ramirez G.	Realizar una investigación de mercados para conocer las tendencias de las principales ciudades del pais	Para conocer las necesidades del mercado meta y realizar la penetración de una forma segura
						Estrategia de precios especiales por la primera compra	productos de la empresa y lograr quitar participación del mercado a la competencia
						Implementar alianzas comerciales con puntos de cadena garantizando la venta unica a este comerciante	Para asegurar la compra de grandes clientes
						Contratar un vendedor con experiencia que se haga cargo de la venta en las diferentes ciudades del pais	Para que sirva de apoyo al gerente en el area de ventas y ampliar la participación en el mercado
		Internacionalizar operaciones	utilizando planes de exportación	establecidos por Proexport en conjunto con el gerente de la organización	para incurсионar en mercados internacionales	Buscar asesoria de proexport para emprender el plan de exportación	Para empezar un plan de exportación seguro
						Estudiar la posibilidad de realizar un joint venture con una empresa extranjera	Para penetrar mercados internacionales
						Estudiar las posibilidades de financiamiento que ofrecen los bancos de segundo piso	Para financiar el plan de exportación
						Participar en ruedas de negocios y ferias de moda internacionales para establecer contactos con potenciales compradores internacionales	Para hacer contactos que generen una futura alianza comercial
		Posicionar la imagen corporativa de la empresa	con la implementación de estrategias dirigidas al reconocimiento	de la organización en el mercado	para generar un valor agregado para el cliente respaldado por el good will de la empresa.	Diseñar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la imagen institucional	Para posicionar la imagen corporativa
						Hacer relaciones publicas	Para posicionar la imagen corporativa

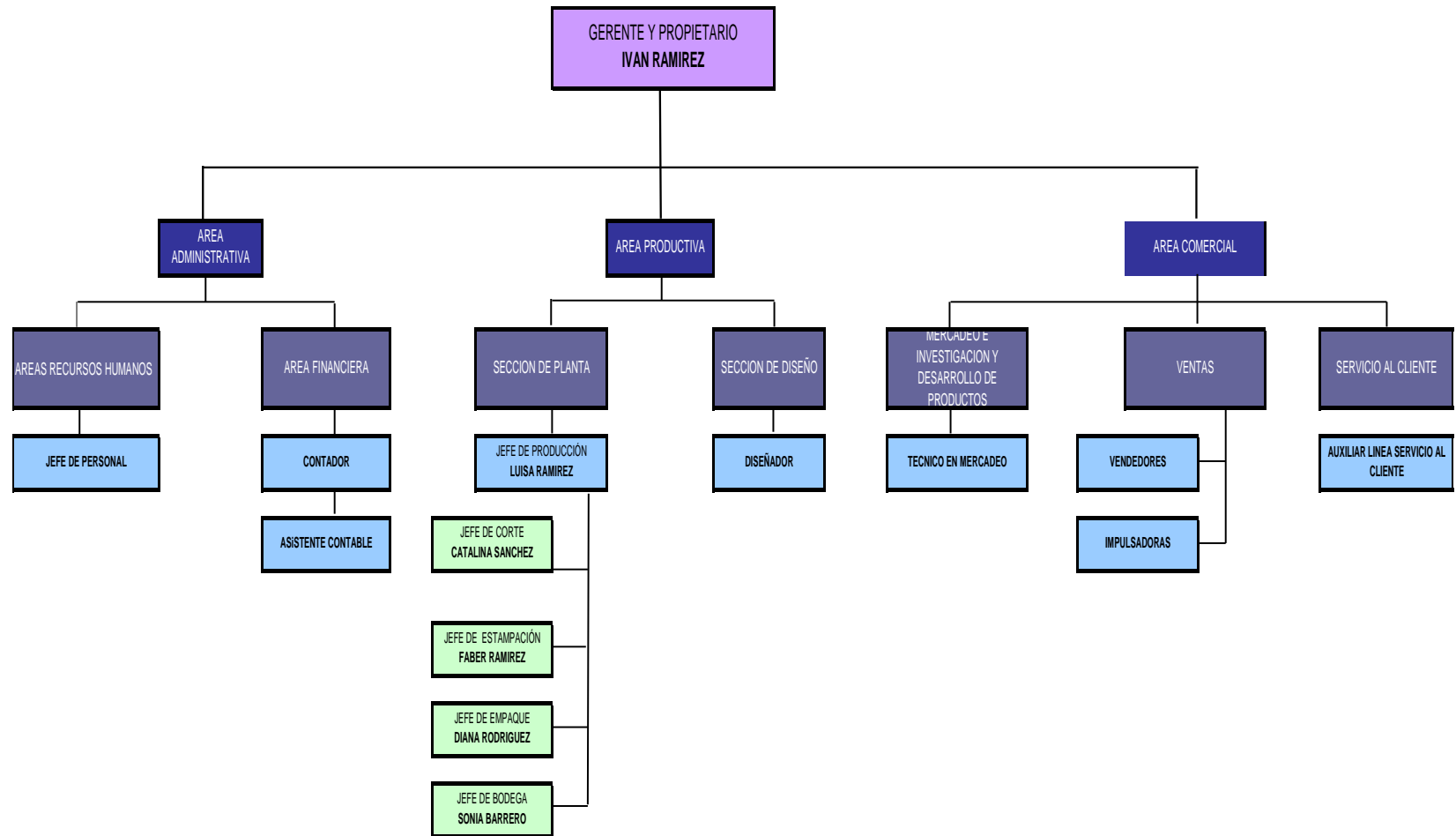
DIMENSION OBJETIVO	OBJETIVO GLOBAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS				ESTRATEGIAS	PROPOSITO O FUNCION
		ACCION	POR MEDIO DE QUE	DIRIGIDO A QUIEN	PARA QUE		
SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE	Ivan A Ramirez G tendra como objetivo Fundamental la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes tanto en servicio como en producto.	Innovar los diseños de Ivan A Ramirez G	mediante la contratación de personal calificado con experiencia en diseño y nuevas tendencias de productos de ropa interior	para el área de diseño	para hacer eficiente y eficaz el proceso de diseño dentro de la empresa	Crear el area de diseño en la empresa	Para que la empresa tenga diseños propios y convierta esto en un ventaja competitiva
						Tercerizar el servicio de estampación en screen	Para innovar en estampados y reducir costos al hacer esta operación con outsourcing
						Innovación en los empaques de los productos	Para mejorar la imagen del producto
						Adquirir tecnología de punta que permita la producción de nuevos diseños	Para hacer la empresa mas productiva
		Ejecutar estrategias comerciales	a través del establecimiento de una mezcla de mercadeo agil y eficiente	del departamento de ventas y mercadeo	para afianzar la lealtad de los clientes de la empresa.	Adquirir un software de diseño especializado	Para tecnificar los diseños y moldes de estos
						Crear promociones para temporadas específicas del año	Para incentivar la compra en estas temporadas
						Realizar desfiles periodicos para promocionar los productos	Para posicionar los productos
						de puntos estrategicos de venta de los productos de la empresa dentro de los almacenes	Para aumentar las ventas y posicionar las marcas
		Fortalecer la calidad de los productos	implementado una sistema de calidad total	dirigido a los clientes totales de la empresa	para incrementar la participación en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes y superando sus expectativas	Contratar impulsadoras para ubicarlas en los almacenes de los principales clientes	Para prestar un buen servicio al cliente y aumentar ls ventas
						Implementación de círculos de calidad total	Para implementar politicas de calidad, y darle un valor agregado al producto
		Mejorar la calidad de atención al cliente	mediante la implementación de estrategias de servicio	en todas las áreas funcionales de la organización	para mejorar los niveles de indicadores de servicio.	Implementar la politica de cero errores	Para reforzar la calidad en los productos y evitar desperdicios
						Implementar estandares de respuesta a las quejas y reclamos de los clientes	Para prestar un servicio superior a los clientes
						Capacitar a todo el personal de la organización en la importancia del excelente servicio al cliente	Para hacer del servicio al cliente un pilar fundamental para la empresa
		Generar mayor valor al producto	ampliando la gama de servicios post-venta	de la empresa	para disminuir el numero de quejas y reclamos.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Para medir el nivel de servicio de la empresa
						Crear una linea de atención al cliente	Para que el cliente tenga un contacto directo con la empresa y esta se retroalimente de las quejas y reclamos que este tenga
						Crear un correo directo para fechas especiales	Para que la empresa tenga un contacto directo con el cliente por medio del cual pueda enviar comunicados y felicitaciones en fechas especiales haciendo sentir al cliente especial para la oranización
						Crear un brochure para entregar a los clientes en su primera compra con información de los demas productos y los servicios post-venta de la empresa	Para generar un mayor valor al servicio y al producto
						impulsar la venta si no tambien de mantener el minimo de inventarios , colaboración en bodega, adecuación y mantenimiento del punto donde se encuentra los productos de la empresa	Generar un mayor valor al producto,crear un ventaja competitiva e ir mas alla de las expectativas de los clientes enfocados a la conservación de estos
						Generar esquemas de seguimiento de la venta y post-venta	Controlar que se generen la venta sin errores y prestar servicio de post-venta
		Mejorar la imagen de cumplimiento de entregas	iniciando un estudio de tiempos de entrega de pedidos	en el área de bodega y despacho	para minimizar los tiempos actuales de este proceso.	Contratar el servicio de asesoria de un ingeniero industrial para que realice un estudio de tiempos y movimientos en la empresa	Para minimizar costos
Ampliar los canales de distribución	medianta la utilización de estrategias de diversificación de canales	en el área de mercadeo y ventas	para que el cliente tenga mayor acceso a los productos en diferentes niveles.	Contratación de fuerza de ventas	Para aumentar las ventas y expandirse en el mercado nacional		
				Crear la tienda virtual de la empresa	Para penetrar nuevos mercados y acceder a las ventas por internet		
				Venta Directa por catalogo	Para diversificar los canales de distribución y cubrir las ventas al detal		



DIMENSION OBJETIVO	OBJETIVO GLOBAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS				ESTRATEGIAS	PROPOSITO O FUNCION
		ACCION	POR MEDIO DE QUE	DIRIGIDO A QUIEN	PARA QUE		
EFICIENCIA FINANCIERA	Ivan A Ramirez G tendra como objetivos primordial diseñar estrategias que permitan mejorar los margenes en la producción y de igual manera estabilizar y aumentar en un 10% los niveles de rentabilidad y retorno de la inversión en relación al 2006	Incrementar la utilidad de la compañía	utilizando estrategias de venta y promoción, y ampliando las alianzas con los proveedores	en la empresa	que beneficien a la organización con mayores ingresos y menos gastos.	Crear alianzas con los proveedores para reducir los costos de los insumos	Para disminuir costos
						Invertir en las estrategias de penetración y posicionamiento de mercado apoyado en desiciones financieras	Para aumentar ingresos
		Minimizar el nivel de los costos y gastos	a traves de la aplicación de metodologias de planeación y control de los mismos	en todas la áreas de negocio	y logra mejorar el margen de ganancias	Contratar satelites para realizar actividades que generen menor costo que el que genera al realizarlos dentro de la empresa	Para minimizar costos
						Implementar el sistema de costeo ABC	Para administrar eficientemente los costos de la empresa
		Crear una cultura de eficiencia Financiera	utilizando metodos de planeación financiera y modelos de presupuestos e inversión	en el área financiera de la empresa	para poder tomar decisiones más acertadas que minimizen el riesgo para la empresa.	Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas y rentabilidad de inversion	Para realizar una planeación de los gastos, costos, ventas y rentabilidad de inversion
						Realizar un control y seguimiento al cumplimiento de los presupuestos	Para saber si la empresa alcanzara sus metas y tomar las desiciones acertadas
		Medir periodicamente la rentabilidad de los productos	utilizando modelos integrales de evaluación de rentabilidad	en el área financiera de la empresa	para poder determinar las estrategias de producto que beneficien a la empresa.	Diseñar un modelo que integre todas las variables que se necesitan y que la empresa no tiene en cuenta actualmente.	Para implementar las mejores estrategias de producto
						Crear un mapa de desición acorde a la rentabilidad de producto	Para tomar desiciones acerca de los productos y clasificarlos de acuerdo a su rentabilidad
		Disminuir la rotación de cartera	a traves de implementación de estrategias de recuperación de cartera morosa	en el área comercial	para mejorar la liquidez de la empresa y los dias promedio de rotación de cartera.	Establecer un nivel de descuentos por pronto pago	Para que la empresa cuente con un buen nivel de liquidez
						Crear ciclos de cobro para intensificar el cobro de la cartera	Para evitar cartera morosa
				Segmentar clientes por tipo de cartera	Para saber cuales son los clientes que tiene cartera al dia e intensificar las ventas a estos		
				Acuerdos de terminación con los clientes que tengan cartera morosa	Para no tener cartera perdida		
		Evaluar y mejorar continuamente la posición financiera de la organización	implementado indicadores financieros de gestión y controles periodicos	en el área financiera de la compañía	que permita redireccionar la compañía para alcanzar las metas planeadas.	Diseñar e implementar indicadores financieros de gestión de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Para saber en que situación financiera se encuentra la empresa
					Realizar periodicamente un seguimiento y control a los indicadores financieros de gestión.	Para tomar desicines financieras	
FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO	Ivan A Ramirez G buscara en los proximos cinco años el desarrollo tecnologico integral en la organización para lograr una compañía más eficiente y competitiva.	Consolidar el nivel tecnologico productivo de Iván A Ramirez G y fortalecer la capacidad de innovación	a traves de la adquisición de tecnologia de punta y actualización de la maquinaria	en el área de producción	para hacer más eficientes los procesos de la cadena productiva y obtener un mejor producto.	Adquirir una maquina cortadora sin fin para el area de corte	Para aumentar la productividad del area de corte y de la organización
						Comprar un ploter para imprimir los dibujos de corte	Para reducir desperdicios y tiempos en el area de corte
		Integrar la tecnologia al manejo de la información contable y el control de los inventarios.	mediante la adquisición de software actualizado	para el área contable y el área de bodega	para tener información oportuna y veraz necesaria para la toma de decisiones.	Comparar paquete contable Elisa	Para tener al día la contabilidad y generar informes confiables y veraces
						Adquirir software para el control de inventarios y su reavastecimiento	Para organizar y controlar la parte de inventarios y saber el punto de reorden de insumos-minimizar costos
		Introducir a la organización en el proximo año a las redes globales	a travez del montaje y diseño de una pagina web	de la compañía	para esta a par con la tendencias actuales de negocios.	Diseñar y montar la pagina web de la empresa con su correspondiente administración y mantenimiento	Para actualizarce con las tendencias de negocio

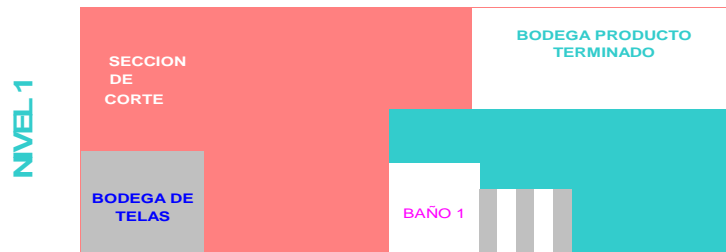
DIMENSION OBJETIVO	OBJETIVO GLOBAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS				ESTRATEGIAS	PROPOSITO O FUNCION	
		ACCION	POR MEDIO DE QUE	DIRIGIDO A QUIEN	PARA QUE			
MEJORAMIENTO INTERNO	Ivan A Ramirez G tendra como objetivo global Implementar y desarrollar la planeación estrategica en la organización	Lograr un mejoramiento continuo	mediante la retroalimentación de un diagnostico estrategico de los factores internos y externos	de la organización	Para la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa	Aplicar un modelo de impacto de las variables internas y externas de la organización Diseñar y montar indicadores de gestión para cada area funcional de la empresa Capacitar al gerente y al personal administrativo en la implementación de la planeación estrategica	Para conocer la situación de la empresa y retroalimentarse con la información arrojada por los modelos para tomar decisiones Para medir el desempeño de las areas de la empresa y toamr acciones a tiempo si es necesario de la importancia de la planeación estrategica para su empresa	
		Consolidar la organización	a través del analisis y diseño de una estructura agil y adecuada	para la empresa	la cual hara eficiente la gestión y el desempeño de cada una de las areas de la organización.	Restructurar el organigrama mas adecuado para la empresa	Para hacer que las areas sean mas eficientes	
		Alinear la empresa con las tendencias y la estructura de negocios actual	mediante la integración y la participación en programas	para empresas de la industria	para hacer de la empresa una organización actual, creativa y agresiva con poder de negociación	Participar en ferias de moda, foros, seminarios y ruedas de negocio de la industria	Para que la empresa reenfoque su forma de hacer negocio	
		Perfeccionar el proceso productivo y la gestión de calidad	implementando tecnicas de calidad total	en la empresa	para poder recibir la certificación ISO 9001 de calidad.	Implementar tecnicas de calidad total en el area de producción	Para aspirar a la certificación ISO 9001	
		Implementar la gerencia orientada al logro	mediante la descentralización de funciones	del gerente	para consolidar una gestión estrategica dinamica, eficiente y flexible	Realizar manuales de funciones por puestos de trabajo	Para delimitar las funciones de cada puesto de trabajo	
						Crear un balance scorecard para medir y evaluar el desempeño	Para medir desempeño del personal	
						Evaluar los puestos de trabajo actuales	Para saber si algun puesto es ineficiente y poco necesario para la empresa y cuales son nesarios, e identificar las debilidades y fortalezas de estos	
		Mejorar la productividad de la empresa	mediante un analisis de estudios y movimientos en el	area de producción	que permita corregir las fallas y errores actuales	Contratación de personal capacitado para el area administrativa Contratar el servicio de asesoria de un ingeniero industrial para que realice un estudio de tiempos y movimientos en la empresa	Para hacer mas agil y eficiente esta area y que el gerente pueda delegar funciones en el personal Mejorar la eficiencia de los procesos	
TALENTO HUMANO	Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que se enfoque en la selección, vinculación, evaluación de desempeño, promoción, y bienestar, que permita a la empresa conformar un grupo de colaboradores idoneos, motivados, con sentido de pertenencia a la organización y comprometidos con el logro de los objetivos inviduales y organizacionales, para así lograr un clima organizacional positivo	Diseñar un programa de motivación para el personal	basado en incentivos y reconocimiento	para los mejores colaboradores	haciendo que los trabajadores de la empresa den lo mejor de si para el cumplimiento de las metas organizacionales	Crear una tabla de incentivos de acuerdo al desempeño del personal Hacer un reconocimiento publico mensual del area con el mejor desempeño Crera un jardin infantil para los hijos menores de cinco años del personal Hacer un fondo para la celebración de los cumpleaños de los trabajadores y celebración de fin de año	Para contar con un talento humano motivado, capacitado y dispuesto a ofrecer lo mejor de si para el beneficio propio y de la organización, ademas procurar por facilitar una mejor calidad de vida a los trabajadires y sus familias	
		Contar con un talento humano altamente profesional	a través de planes de selección y programas de capacitación para el personal de la organización	en el area de recursos humanos	que permita una gestión positiva en esta area.	Diseñar un sistema de reclutamiento, selección, vinculación e inducción del personal		
						Realizar capacitaciones periodicas para mejorar las competencias de los trabajadores		

## 8.5 ORGANIGRAMA PROPUESTO

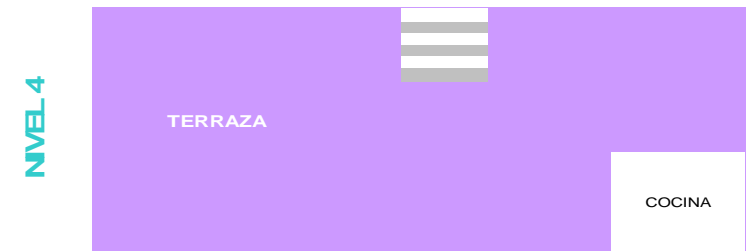
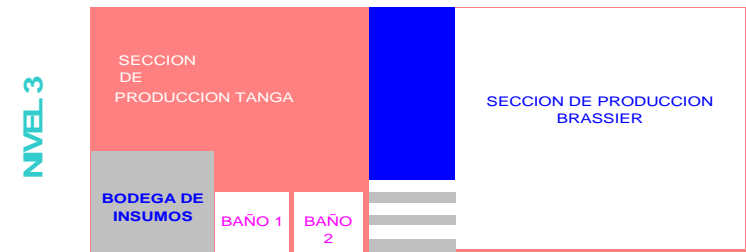


De acuerdo a las estrategias planteadas y al análisis de la estructura organizacional actual se plantea una redistribución de la planta física teniendo en cuenta el área de diseño, el área de investigación y desarrollo y los planes de acción propuestos.

### PLANTA DE PRODUCCION



### PLANTA DE PRODUCCION 2



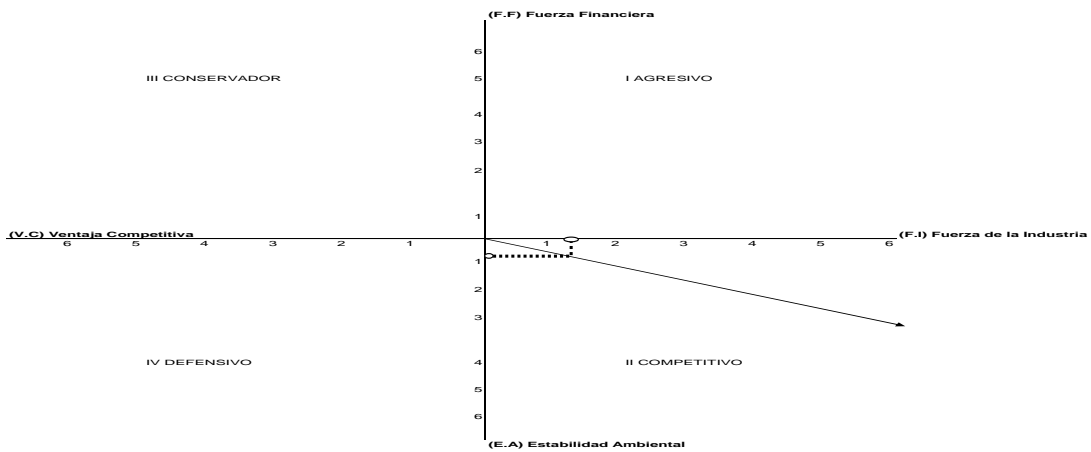
## 9. OPCIONES ESTRATEGICAS

### 9.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA)

<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>CALIFICACION</b>						<b>PROMEDIO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
La globalización		x					
Tendencias culturales y etnicas		x					
Tendencias de consumo cambiantes			x				
Apoyos gubernamentales			x				
Situación del pais			x				
Convenios comerciales entre paises			x				
Politica fiscal					x		
Incremento del índice de desempleo					x		
Principales jugadores globales en ropa interior femenina					x		
Politica Laboral			x				
Grupos al margen de la ley					x		
Competencia desleal						x	
Incentivos otorgados a las pymes		x					
<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>-3,62</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>CALIFICACION</b>						<b>PROMEDIO</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Utilización de los recursos				x			
Nuevos competidores nacionales			x				
potencial de utilidades					x		
tasas de Crecimiento del sector industrial					x		
Estabilidad Financiera					x		
Experiencia comercial						x	
Habilidad tecnica y de manufactura						x	
Desarrollo e investigacion de Nuevos productos			x				
know how					x		
Productividad					x		
<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>4,70</b>

VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACION						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
Prestación de servicio post-venta			x				
Tecnología de punta				x			
Diversificación de productos					x		
Alianzas estrategicas con proveedores				x			
Acceso a medios masivos de publicidad			x				
Costos de los insumos						x	
Calidad del producto	x						
Capacidad de Generar valor a los productos	x						
Lealtad y satisfacción del cliente	x						
Calidad Atencion al cliente (Recursos , canales, etc)	x						
Conocimiento de la competencia			x				
Capacidad Instalada e Infraestructura.	x						
Clima laboral			x				
Participación mercado nacional	x						
Diseños exclusivos					x		
Innovación en los productos					x		
Estrategias de Publicidad y mercardeo					x		
Estructura organizacional			x				
Disponibilidad de canales de Distribución y venta					x		
Imagen de la empresa				x			
<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>-3,50</b>
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACION						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere	x						
Rentabilidad por producto			x				
Definición de politicas de precio	x						
liquidez, disponibilidad de fondos internos	x						
Disponibilidad de inversion para proyectos.	x						
Rentabilidad , retorno de la inversion				x			
Rotación de Cartera					x		
Estabilidad y control de Costos y gastos			x				
Rotación de inventarios				x			
<b>TOTAL FACTOR</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2,89</b>

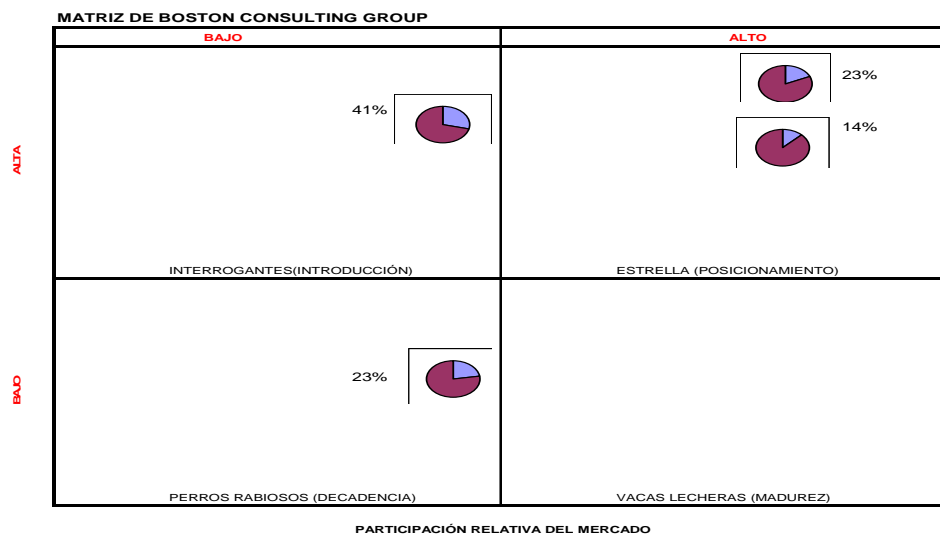
RESULTADOS	
	<b>EJE X</b>
Fuerza Industria	4,7
Ventaja Competitiva	-3,5
	1,2
	<b>EJE Y</b>
Fuerza Financiera	2,89
Estabilidad Ambiental	-3,62
	-0,73



**Análisis de la matriz.**

Los resultados de la matriz demuestran que Iván A Ramírez G se encuentra en una posición competitiva, donde debe desarrollar estrategias competitivas tales como integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y estrategias de riesgo compartido.

**9.2 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).**



DIVISIÓN	INGRESOS	%INGRESOS	UTILIDADES	% UTILIDADES	%PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	%DE LA TASA DE CRECIMIENTO
1. BRASSIER	150	16%	50	23%	40%	-10
2.TANGA	200	21%	32	14%	80%	10
3.BRASILERA	300	32%	50	23%	80%	20
4.JUEGOS	300	32%	90	41%	45%	15
	950	100%	222	100%		

### **Análisis de la Matriz.**

#### **Interrogantes o niños problema**

En esta clasificación quedaron las líneas de producto de los juegos, esta categoría se caracteriza por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria, por esto se deben proponer estrategias que muestren una ventaja competitiva de estos productos para que los compradores los prefieran y opten por su compra. La estrategia a implementar sería:

- Crear diseños innovadores y exclusivos de igual manera crear empaques creativos para agregarle valor a esta línea de producto

#### **Estrella o posicionamiento**

En esta categoría clasifíco la línea de productos de las brasileras y los pantys, esta se caracteriza por grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento, por esto requiere de estrategias agresivas y fuertes para mantenerse y no perder mercado. La estrategia a implementar sería:

- Invertir en publicidad y promoción para mantener y crecer su participación en el mercado



## **Perros rabiosos**

Dentro de esta categoría esta la línea de productos de los brassieres individuales económicos, esta se caracteriza por tener poca participación en el mercado y bajas tasas de crecimiento. La estrategia a implementar seria:

- Innovar en diseños de esta línea de producto para crear una ventaja diferencial
- Cancelación de esta línea de producto

## 10. FORMUACION ESTRATEGICA

### 10.1 Generación de la matriz Cuantitativa de Planeación estratégica (MCPE).

El objetivo de esta matriz es filtrar las mejores estrategias propuestas mediante una ponderación, para así clasificar las estrategias con más alto valor.

CRECIMIENTO DE LA EMPRESA																					
Realizar un plan de mercado	Mantener la estrategia de precios actual		Crear el área de investigación y desarrollo de nuevos productos en la organización		Incursionar en el mercado masculino fabricando ropa interior para hombre y niño		Realizar una investigación de mercados para conocer las tendencias de las principales ciudades del país		Contratar un vendedor con experiencia que se haga cargo de la venta en las diferentes ciudades del país		Contratación de fuerza de ventas		Desarrollar la Venta Directa por catálogo		Buscar asesoría con proexport e iniciar plan de exportación		Diseñar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la imagen institucional				
																			CA	TCA	CA
OPORTUNIDADES		Paso Factor		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA		
1. La globalización	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	-	-	-	-	3.00	0.15	3.00	0.15		
2. Programas de financiamiento pequeña y mediana empresa	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	-	-	-	-	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09		
3. Integración económica entre países	0.03	4.00	0.12	2.00	0.06	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12	-	-	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12		
4. Apoyos gubernamentales	0.04	2.00	0.08	-	-	2.00	0.08	-	-	2.00	0.08	1.00	0.04	-	-	-	-	4.00	0.16		
5. Tendencias culturales y éticas	0.03	3.00	0.09	-	-	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12	-	-	3.00	0.09	4.00	0.12	3.00	0.09		
6. Acceso a medios masivos de publicidad	0.03	3.00	0.09	-	-	-	-	-	-	2.00	0.06	-	-	-	-	-	-	-	4.00	0.12	
7. Tendencias de consumo cambiantes	0.04	3.00	0.12	-	-	3.00	0.12	-	-	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12		
8. Prestación de servicio post-venta	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	-	-	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	-	-	3.00	0.18		
9. Alianzas estratégicas con proveedores	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.12	3.00	0.12	-	2.00	0.12	
10. Diversificación de productos	0.06	3.00	0.18	-	-	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24
11. Tecnología de punta	0.06	-	-	-	-	-	-	2.00	0.12	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.18	-	-
12. Situación del País	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	1.00	0.05	-	-	1.00	0.05
13. Internet	0.04	3.00	0.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.08
AMENAZAS		Paso Factor		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA		
1. Política fiscal	0.05	-	-	2.00	0.10	-	-	1.00	0.05	-	-	-	-	-	-	2.00	0.10	-	-	-	-
2. Política Laboral	0.03	-	-	2.00	0.06	-	-	1.00	0.03	-	-	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	-	-
3. Incremento del índice de desempleo	0.02	-	-	-	-	1.00	0.02	-	-	2.00	0.04	3.00	0.06	-	-	3.00	0.06	-	-	-	-
4. Incremento migración a las ciudades principales	0.02	-	-	-	-	1.00	0.02	-	-	2.00	0.04	2.00	0.04	3.00	0.06	-	-	-	-	-	-
5. Principales jugadores globales en ropa interior femenina	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	-	-	-	-	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
6. Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	-	-	-	-	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15
7. Nuevos competidores	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12
8. Altos costos de la tecnología	0.05	-	-	-	-	-	-	2.00	0.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Grupos al margen de la ley	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	0.02	2.00	0.04	1.00	0.02	2.00	0.04	-	-	1.00	0.02
11. Costos de los insumos (Proveedores)	0.05	-	-	3.00	0.15	-	-	4.00	0.20	-	-	1.00	0.05	-	-	3.00	0.15	-	-	-	-
12. Competencia desleal	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	1.00	0.04	3.00	0.12	-	-	2.00	0.08	-	-	-	-	3.00	0.12
FORTALEZAS		Paso Factor		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA		
Calidad del producto	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	-	-	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12
Capacidad de Generar valor a los productos	0.04	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12
Capacidad Atención al cliente (Recursos, canales, etc)	0.03	3.00	0.09	-	-	-	-	-	-	3.00	0.09	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12
Experiencia comercial	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	-	-	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	4.00	0.06	4.00	0.06	3.00	0.06
Alianzas estratégicas	0.03	-	-	2.00	0.06	-	-	2.00	0.06	-	-	-	-	-	-	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado	0.04	3.00	0.12	2.00	0.08	4.00	0.16	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
Clima laboral	0.03	-	-	-	-	-	-	2.00	0.06	-	-	4.00	0.12	2.00	0.06	2.00	0.06	-	-	-	-
Disponibilidad de línea de crédito	0.03	3.00	0.09	-	-	-	-	2.00	0.06	2.00	0.06	-	-	-	-	-	-	4.00	0.12	-	-
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12	4.00	0.16	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	2.00	0.08
Rentabilidad por producto	0.04	-	-	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Habilidad de competir con precios	0.04	-	-	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16
Nivel tecnológico en la producción	0.04	-	-	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	-	-	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-
DEBILIDADES		Paso Factor		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA		
Diseños exclusivos	0.03	3.00	0.09	-	-	3.00	0.09	4.00	0.12	4.00	0.12	3.00	0.09	3.00	0.09	-	-	-	-	2.00	0.08
Portafolio de productos	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09
Tiempos de entrega de los Pedidos	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.12	-	-	4.00	0.16	-	-	-	-
Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos	0.03	3.00	0.09	-	-	-	-	-	-	2.00	0.06	2.00	0.06	-	-	-	-	-	-	3.00	0.09
Indicadores de gestión por áreas Función	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	-	-	-	-
Estrategias de Publicidad y mercadeo	0.04	4.00	0.16	-	-	3.00	0.12	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16
Planeación y dirección	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	-	-	-	-	2.00	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
Capacitación del personal	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	-	-	2.00	0.08
Estructura organizacional	0.03	3.00	0.09	-	-	-	-	-	-	2.00	0.06	3.00	0.09	3.00	0.09	1.00	0.03	2.00	0.06	3.00	0.09
Motivación	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	-	-	2.00	0.08
Planeación financiera	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	2.00	0.08	2.00	0.08	-	-	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
Control financiero (indicadores)	0.04	-	-	-	-	2.00	0.08	-	-	-	-	2.00	0.08	-	-	2.00	0.08	-	-	-	-
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mer	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	2.00	0.08
Rentabilidad - retorno de la inversión	0.04	-	-	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
Rotación de Cartera	0.04	-	-	3.00	0.12	-	-	2.00	0.08	-	-	2.00	0.08	3.00	0.12	4.00	0.16	-	-	-	-
Estabilidad y control de Costos y gastos	0.03	2.00	0.06	3.00	0.09	-	-	2.00	0.06	2.00	0.06	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	3.00	0.09
Software Contable	0.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios/Control y se	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>3.46</b>		<b>3.43</b>		<b>3.74</b>		<b>3.68</b>		<b>3.97</b>		<b>3.02</b>		<b>3.54</b>		<b>4.06</b>		<b>3.73</b>		<b>3.75</b>	

SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE																				
	Peso Factor	Crear el area de diseño en la empresa		Innovación en los empaques de los productos		Crear promociones para temporadas específicas del año		Capacitar a todo el personal de la organización en la importancia del excelente servicio al cliente		Realizar encuestas de satisfacción al cliente		Crear una línea de atención al cliente		Contratar un grupo de impulsadoras encargadas no solo impulsar la venta si no tambien de mantener el minimo de inventarios , colaboración en bodega, adecuación y		Establecer políticas de servicio al cliente durante la venta y post-venta		Contratar el servicio de asesoría de un ingeniero industrial para que realice un estudio de tiempos y movimientos en la empresa		
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
<b>OPORTUNIDADES</b>																				
	Peso Factor																			
1. La globalización	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	-	-	-	-	-	-	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	-	-	
2. Programas de Financiamiento pequeña y mediana empresa	0.03	2.00	0.06	-	-	2.00	0.06	2.00	0.06	3.00	0.09	2.00	0.06	2.00	0.06	-	-	3.00	0.09	
3. Integración económica entre países	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	
4. Apoyos gubernamentales	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	
5. Tendencias culturales y étnicas	0.03	4.00	0.12	4.00	0.12	3.00	0.09	4.00	0.12	4.00	0.12	3.00	0.09	-	-	3.00	0.09	-	-	
6. Acceso a medios masivos de publicidad	0.03	-	-	2.00	0.06	4.00	0.12	-	-	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	-	-	
7. Tendencias de consumo cambiantes	0.04	4.00	0.16	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	-	-	
8. Prestación de servicio post-venta	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	
9. Alianzas estratégicas con proveedores	0.06	-	-	-	-	2.00	0.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10. Diversificación de productos	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.18	-	-	-	-	
11. Tecnología de punta	0.06	3.00	0.18	-	-	-	-	3.00	0.18	-	-	2.00	0.12	-	-	-	-	-	-	
12. Situación del País	0.05	-	-	-	-	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	-	-	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	
13. Internet	0.04	2.00	0.08	-	-	-	-	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	-	-	-	-	
<b>AMENAZAS</b>																				
	Peso Factor																			
1. Política fiscal	0.05	-	-	-	-	-	-	2.00	0.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2. Política Laboral	0.03	2.00	0.06	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	
3. Incremento del índice de desempleo	0.02	2.00	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.06	2.00	0.04	-	-	
4. Incremento migración a las ciudades principales	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.04	-	-	-	-	1.00	0.02	-	-	
5. Principales jugadores globales en ropa interior femenina	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	-	-	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	
6. Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	
7. Nuevos competidores	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	
8. Altos costos de la tecnología	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	-	-	2.00	0.10	-	-	-	-	2.00	0.10	-	-	3.00	0.15	
9. Grupos al margen de la ley	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.04	-	-	-	-	1.00	0.02	-	-	
11. Costos de los insumos (Proveedores)	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.15	
12. Competencia desleal	0.04	-	-	-	-	3.00	0.12	-	-	2.00	0.08	-	-	2.00	0.08	3.00	0.12	-	-	
<b>FORTALEZAS</b>																				
	Peso Factor																			
Calidad del producto	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	
Capacidad de Generar valor a los productos	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	
Calidad Atención al cliente (Recursos, canales, etc)	0.03	-	-	-	-	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	
Experiencia comercial	0.02	3.00	0.06	2.00	0.04	2.00	0.04	4.00	0.08	4.00	0.08	4.00	0.08	4.00	0.08	4.00	0.08	4.00	0.08	
Alianzas estratégicas	0.03	-	-	-	-	2.00	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.09	4.00	0.12	
Validez de respuesta a los cambios del mercado	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	
Clima laboral	0.03	3.00	0.09	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	-	-	
Disponibilidad de línea de crédito	0.03	-	-	-	-	2.00	0.06	-	-	-	-	2.00	0.06	-	-	-	-	-	-	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	0.12	
Rentabilidad por producto	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	-	-	3.00	0.12	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	
Habilidad de competir con precios	0.04	3.00	0.12	-	-	4.00	0.16	2.00	0.08	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	-	-	
Nivel tecnológico en la producción	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08	-	-	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	4.00	0.16	
<b>DEBILIDADES</b>																				
	Peso Factor																			
Diseños exclusivos	0.03	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	3.00	0.09	-	-	-	-	-	-	2.00	0.06	-	-	
Portafolio de productos	0.03	4.00	0.12	4.00	0.12	4.00	0.12	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12	3.00	0.09	
Tiempos de entrega de los Pedidos	0.04	-	-	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	4.00	0.16	
Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos	0.03	-	-	-	-	-	-	4.00	0.12	-	-	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12	4.00	0.12	
Indicadores de gestión por área Funcional	0.04	3.00	0.12	-	-	-	-	3.00	0.12	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	
Estrategias de Publicidad y mercadeo	0.04	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	-	-	4.00	0.16	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	
Planeación y dirección.	0.04	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	3.00	0.12	4.00	0.16	
Capacitación del personal	0.02	-	-	-	-	-	-	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	2.00	0.04	
Estructura organizacional	0.03	4.00	0.12	-	-	-	-	3.00	0.09	-	-	3.00	0.09	2.00	0.06	-	-	3.00	0.09	
Motivación	0.02	2.00	0.04	-	-	-	-	4.00	0.08	-	-	3.00	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	-	-	
Planeación financiera	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	-	-	-	-	-	-	2.00	0.08	-	-	-	-	3.00	0.12	
Control financiero( indicadores)	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	0.08	
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mer	0.04	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Rentabilidad , retorno de la inversión	0.04	-	-	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	-	-	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08	-	-	
Rotación de Cartera	0.04	-	-	-	-	4.00	0.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Estabilidad y control de Costos y gastos	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09	2.00	0.06	2.00	0.06	2.00	0.06	2.00	0.06	4.00	0.12	
Software Contable	0.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y se	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>		3.95		3.32		3.67		3.76		2.67		3.77		3.75		3.72		3.93		

EFICIENCIA FINANCIERA															
OPORTUNIDADES	Peso Factor	Crear alianzas con los proveedores para reducir los costos de los insumos y sus tiempos de despacho		Contratar satelites para realizar actividades que generen menor costo que el que genera al realizarlos dentro de la empresa		Implementar el sistema de costeo ABC		Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas y etc. rentabilidad de inversion		Crear un mapa de decisión acorde a la rentabilidad de producto		Acuerdos de refinanciación con los clientes que tengan cartera morosa		Diseñar e implementar indicadores financieros de gestión de acuerdo a las necesidades de la empresa.	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1. La globalización	0.05	2,00	0,10	3,00	0,15	-	-	-	-	2,00	0,10	-	-	3,00	0,15
2. Programas de Financiamiento pequeña y mediana empresa	0.03	2,00	0,06	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09	2,00	0,06	2,00	0,06	-	-
3. Integración económica entre países	0.03	2,00	0,06	2,00	0,06	3,00	0,09	-	-	2,00	0,06	2,00	0,06	3,00	0,09
4. Apoyos gubernamentales	0.04	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12	2,00	0,08	-	-	2,00	0,08	-	-
5. Tendencias culturales y étnicas	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,06
6. Acceso a medios masivos de publicidad	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Tendencias de consumo cambiantes	0.04	2,00	0,08	2,00	0,08	2,00	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Prestación de servicio post-venta	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,06	3,00	0,18	4,00	0,24
9. Alianzas estratégicas con proveedores	0.06	4,00	0,24	2,00	0,12	2,00	0,12	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	-	-
10. Diversificación de productos	0.06	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	-	-	3,00	0,18
11. Tecnología de punta	0.06	-	-	-	-	-	-	2,00	0,12	-	-	-	-	1,00	0,06
12. Situación del País	0.05	1,00	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	-	-	-	-	3,00	0,15	2,00	0,10
13. Internet	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso Factor</b>														
1. Política fiscal	0.05	3,00	0,15	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
2. Política Laboral	0.03	-	-	2,00	0,06	2,00	0,06	-	-	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09
3. Incremento del índice de desempleo	0.02	-	-	3,00	0,06	-	-	-	-	-	-	3,00	0,06	-	-
4. Incremento migración a las ciudades principales	0.02	-	-	1,00	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Principales jugadores globales en ropa interior femenina	0.05	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
6. Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	0.05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	1,00	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	3,00	0,15
7. Nuevos competidores	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	2,00	0,08	2,00	0,08	4,00	0,16
8. Altos costos de la tecnología	0.05	3,00	0,15	2,00	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,05
9. Grupos al margen de la ley	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Costos de los insumos (Proveedores)	0.05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	-	-	3,00	0,15
12. Competencia desleal	0.04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	2,00	0,08	-	-	2,00	0,08	1,00	0,04
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso Factor</b>														
Calidad del producto	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Capacidad de Generar valor a los productos	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Calidad Atención al cliente (Recursos , canales, etc)	0.03	-	-	-	-	-	-	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Experiencia comercial	0.02	-	-	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06	-	-
Alianzas estratégicas	0.03	4,00	0,12	-	-	-	-	-	-	2,00	0,06	2,00	0,06	-	-
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado	0.04	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	-	-	3,00	0,12
Clima laboral	0.03	-	-	-	-	-	-	2,00	0,06	-	-	-	-	2,00	0,06
Disponibilidad de línea de crédito	0.03	-	-	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09	4,00	0,12	4,00	0,12	-	-
liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	-	-
Rentabilidad por producto	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12
Habilidad de competir con precios	0.04	-	-	-	-	2,00	0,08	-	-	-	-	-	-	2,00	0,08
Nivel tecnológico en la producción	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	-	-	-	-	-	-	1,00	0,04
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso Factor</b>														
Diseños exclusivos	0.03	-	-	-	-	-	-	4,00	0,12	2,00	0,06	-	-	-	-
Portafolio de productos	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Tiempos de entrega de los Pedidos	0.04	4,00	0,16	-	-	3,00	0,12	4,00	0,16	-	-	3,00	0,12	4,00	0,16
Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos	0.03	4,00	0,12	3,00	0,09	3,00	0,09	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Indicadores de gestión por área Funcional	0.04	-	-	-	-	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16
Estrategias de Publicidad y mercadeo	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Planeación y dirección	0.04	4,00	0,16	1,00	0,04	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16
Capacitación del personal	0.02	-	-	-	-	-	-	3,00	0,06	3,00	0,06	-	-	3,00	0,06
Estructura organizacional	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	0,09	-	-	-	-
Motivación	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,04
Planeación financiera	0.04	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12
Control financiero( indicadores)	0.04	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mer	0.04	3,00	0,12	-	-	-	-	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	2,00	0,08
Rentabilidad , retorno de la inversión	0.04	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Rotación de Cartera	0.04	-	-	-	-	2,00	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad y control de Costos y gastos	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	3,00	0,09	-	-	-	-	4,00	0,12	4,00	0,12
Software Contable	0.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,02	-	-
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y ser	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>3,92</b>		<b>3,62</b>		<b>3,89</b>		<b>3,99</b>		<b>3,85</b>		<b>3,80</b>		<b>3,98</b>



		FORTALECIMIENTO TECNOLOGICO									
		Adquirir una maquina cortadora sin fin para el area de corte		Comprar un ploter para imprimir los dibujos de corte		Comprar paquete contable Elisa		Adquirir software para el control de inventarios y su reavastecimiento		Diseñar y montar la pagina web de la empresa con su correspondiente administración y mantenimiento	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>											
	<b>Peso Factor</b>										
1. La globalización	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	-	-	5,00	0,25
2. Programas de Financiamiento pequeña y mediana empresa	0,03	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09	2,00	0,06
3. Integración económica entre países	0,03	3,00	0,09	-	-	-	-	2,00	0,06	4,00	0,12
4. Apoyos gubernamentales	0,04	3,00	0,12	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
5. Tendencias culturales y étnicas	0,03	-	-	2,00	0,06	-	-	-	-	2,00	0,06
6. Acceso a medios masivos de publicidad	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	4,00	0,12
7. Tendencias de consumo cambiantes	0,04	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16
8. Prestación de servicio post-venta	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	4,00	0,24
9. Alianzas estratégicas con proveedores	0,06	-	-	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	1,00	0,06
10. Diversificación de productos	0,06	4,00	0,24	3,00	0,18	-	-	2,00	0,12	3,00	0,18
11. Tecnología de punta	0,06	4,00	0,24	4,00	0,24	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18
12. Situación del País	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	-	-	1,00	0,05	-	-
13. Internet	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	4,00	0,16
<b>AMENAZAS</b>											
	<b>Peso Factor</b>										
1. Política fiscal	0,05	-	-	-	-	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20
2. Política Laboral	0,03	2,00	0,06	-	-	2,00	0,06	2,00	0,06	-	-
3. Incremento del índice de desempleo	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Incremento migración a las ciudades principales	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Principales jugadores globales en ropa interior femenina	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	2,00	0,10	-	-	2,00	0,10
6. Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	3,00	0,15
7. Nuevos competidores	0,04	4,00	0,16	2,00	0,08	2,00	0,08	-	-	3,00	0,12
8. Altos costos de la tecnología	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20
9. Grupos al margen de la ley	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Costos de los insumos (Proveedores)	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	-	-
12. Competencia desleal	0,04	2,00	0,08	2,00	0,08	-	-	-	-	2,00	0,08
<b>FORTALEZAS</b>											
	<b>Peso Factor</b>										
Calidad del producto	0,04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	-	-
Capacidad de Generar valor a los productos	0,04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12
Calidad Atención al cliente (Recursos , canales, etc)	0,03	-	-	-	-	4,00	0,12	-	-	4,00	0,12
Experiencia comercial	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,04
Alianzas estratégicas	0,03	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado	0,04	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16
Clima laboral	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidad de línea de crédito	0,03	-	-	2,00	0,06	3,00	0,09	-	-	-	-
liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,04	-	-	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	-	-
Rentabilidad por producto	0,04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	2,00	0,08
Habilidad de competir con precios	0,04	2,00	0,08	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
Nivel tecnológico en la producción	0,04	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
<b>DEBILIDADES</b>											
	<b>Peso Factor</b>										
Diseños exclusivos	0,03	3,00	0,09	4,00	0,12	-	-	-	-	-	-
Portafolio de productos	0,03	3,00	0,09	3,00	0,09	-	-	-	-	3,00	0,09
Tiempos de entrega de los Pedidos	0,04	-	-	-	-	2,00	0,08	4,00	0,16	2,00	0,08
Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos	0,03	-	-	-	-	3,00	0,09	2,00	0,06	-	-
Indicadores de gestión por área Funcional	0,04	4,00	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-
Estrategias de Publicidad y mercadeo	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	4,00	0,16
Planeación y dirección	0,04	4,00	0,16	-	-	3,00	0,12	4,00	0,16	-	-
Capacitación del personal	0,02	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	2,00	0,04	2,00	0,04
Estructura organizacional	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Motivación	0,02	2,00	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
Planeación financiera	0,04	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	2,00	0,08
Control financiero( indicadores)	0,04	3,00	0,12	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	-	-
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mer	0,04	-	-	-	-	-	-	3,00	0,12	-	-
Rentabilidad , retorno de la inversión	0,04	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	-	-
Rotación de Cartera	0,04	-	-	-	-	-	-	4,00	0,16	-	-
Estabilidad y control de Costos y gastos	0,03	4,00	0,12	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09	-	-
Software Contable	0,01	-	-	-	-	3,00	0,03	-	-	-	-
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y ser	0,02	-	-	-	-	-	-	3,00	0,06	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>3,91</b>		<b>3,55</b>		<b>3,79</b>		<b>3,89</b>		<b>3,86</b>

MEJORAMIENTO INTERNO															
		Diseñar y montar indicadores de gestión para cada área funcional de la empresa		Capacitar al gerente y al personal administrativo en la implementación de la planeación estratégica		Participar en ferias de moda, foros, seminarios y ruedas de negocio de la industria		Reorganizar la estructura organizacional de la empresa para definir el mas adecuado a las necesidades de la empresa		Evaluar los puestos de trabajo actuales		Implementar técnicas de calidad total en el área de producción		Crear un balance score card para medir y evaluar el desempeño	
	Peso Factor	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>															
	Peso Factor														
1. La globalización	0.05	-	-	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15	-	-	3,00	0,15	2,00	0,10
2. Programas de Financiamiento pequeña y mediana empresa	0.03	-	-	-	-	3,00	0,09	-	-	3,00	0,09	-	-	-	-
3. Integración económica entre países	0.03	3,00	0,09	2,00	0,06	4,00	0,12	3,00	0,09	2,00	0,06	3,00	0,09	3,00	0,09
4. Apoyos gubernamentales	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	2,00	0,08	3,00	0,12
5. Tendencias culturales y étnicas	0.03	-	-	-	-	2,00	0,06	-	-	-	-	-	-	3,00	0,09
6. Acceso a medios masivos de publicidad	0.03	-	-	-	-	2,00	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Tendencias de consumo cambiantes	0.04	3,00	0,12	-	-	3,00	0,12	2,00	0,08	2,00	0,08	2,00	0,08	3,00	0,12
8. Prestación de servicio post-venta	0.06	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24	3,00	0,18	3,00	0,18	4,00	0,24	4,00	0,24
9. Alianzas estratégicas con proveedores	0.06	2,00	0,12	2,00	0,12	3,00	0,18	3,00	0,18	2,00	0,12	2,00	0,12	-	-
10. Diversificación de productos	0.06	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	2,00	0,12	3,00	0,18	-	-
11. Tecnología de punta	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	0,18	3,00	0,18
12. Situación del País	0.05	-	-	2,00	0,10	1,00	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	-	-	2,00	0,10
13. Internet	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>AMENAZAS</b>															
	Peso Factor														
1. Política fiscal	0.05	3,00	0,15	-	-	-	-	3,00	0,15	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10
2. Política Laboral	0.03	2,00	0,06	2,00	0,06	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09	-	-	3,00	0,09
3. Incremento del índice de desempleo	0.02	2,00	0,04	-	-	-	-	2,00	0,04	2,00	0,04	-	-	2,00	0,04
4. Incremento migración a las ciudades principales	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,04	-	-	-	-
5. Principales jugadores globales en ropa interior femenina	0.05	2,00	0,10	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	-	-	3,00	0,15	2,00	0,10
6. Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	0.05	3,00	0,15	3,00	0,15	2,00	0,10	-	-	-	-	2,00	0,10	-	-
7. Nuevos competidores	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
8. Altos costos de la tecnología	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,10	3,00	0,15	-	-
9. Grupos al margen de la ley	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,04
11. Costos de los insumos (Proveedores)	0.05	2,00	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,10	-	-
12. Competencia desleal	0.04	-	-	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12	2,00	0,08	-	-	3,00	0,12
<b>FORTALEZAS</b>															
	Peso Factor														
Calidad del producto	0.04	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16
Capacidad de Generar valor a los productos	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Calidad Atención al cliente (Recursos , canales, etc)	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	3,00	0,09	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Experiencia comercial	0.02	3,00	0,06	4,00	0,08	3,00	0,06	4,00	0,08	2,00	0,04	3,00	0,06	3,00	0,06
Alianzas estratégicas	0.03	2,00	0,06	-	-	-	-	2,00	0,06	2,00	0,06	3,00	0,09	3,00	0,09
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado	0.04	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	-	-	4,00	0,16	4,00	0,16
Clima laboral	0.03	3,00	0,09	3,00	0,09	-	-	3,00	0,09	4,00	0,12	-	-	4,00	0,12
Disponibilidad de línea de credito	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.04	-	-	-	-	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12	-	-	-	-
Rentabilidad por producto	0.04	3,00	0,12	4,00	0,16	-	-	-	-	-	-	3,00	0,12	-	-
Habilidad de competir con precios	0.04	3,00	0,12	2,00	0,08	3,00	0,12	-	-	2,00	0,08	4,00	0,16	-	-
Nivel tecnológico en la producción	0.04	-	-	-	-	-	-	3,00	0,12	-	-	3,00	0,12	-	-
<b>DEBILIDADES</b>															
	Peso Factor														
Diseños exclusivos	0.03	3,00	0,09	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09
Portafolio de productos	0.03	3,00	0,09	4,00	0,12	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09	4,00	0,12	4,00	0,12
Tiempos de entrega de los Pedidos	0.04	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12	2,00	0,08	3,00	0,12	4,00	0,16	2,00	0,08
Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos	0.03	3,00	0,09	3,00	0,09	2,00	0,06	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Indicadores de gestión por área Funcional	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16
Estrategias de Publicidad y mercadeo	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Planeación y dirección.	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16
Capacitación del personal	0.02	3,00	0,06	4,00	0,08	-	-	3,00	0,06	3,00	0,06	-	-	3,00	0,06
Estructura organizacional	0.03	-	-	2,00	0,06	-	-	4,00	0,12	4,00	0,12	-	-	4,00	0,12
Motivación	0.02	2,00	0,04	3,00	0,06	-	-	4,00	0,08	4,00	0,08	-	-	3,00	0,06
Planeación financiera	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	-	-	3,00	0,12	-	-	-	-	2,00	0,08
Control financiero( indicadores)	0.04	4,00	0,16	3,00	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,08
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mer	0.04	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12	-	-	-	-	3,00	0,12	-	-
Rentabilidad , retorno de la inversión	0.04	2,00	0,08	3,00	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rotación de Cartera	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad y control de Costos y gastos	0.03	3,00	0,09	4,00	0,12	4,00	0,12	3,00	0,09	3,00	0,09	4,00	0,12	4,00	0,12
Software Contable	0.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y seg	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>3,94</b>		<b>3,99</b>		<b>3,41</b>		<b>3,78</b>		<b>3,22</b>		<b>3,96</b>		<b>3,77</b>	





TALENTO HUMANO													
		Crear una tabla de incentivos de acuerdo al desempeño del personal		Hacer un reconocimiento publico mensual del area con el mejor desempeño		Crear una guardería infantil para los hijos menores de cinco años del personal		Hacer un fondo para la celebración de los cumpleaños de los trabajadores y celebración de fin de año		Diseñar un sistema de reclutamiento, selección, vinculación e inducción del personal		Realizar capacitaciones periódicas para mejorar las competencias de los trabajadores	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Peso Factor</b>											
1. La globalización	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,10	3,00	0,15
2. Programas de Financiamiento pequeña y mediana empresa	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,06
3. Integración económica entre países	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,06	2,00	0,06
4. Apoyos gubernamentales	0.04	3,00	0,12	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
5. Tendencias culturales y étnicas	0.03	3,00	0,09	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09	2,00	0,06	2,00	0,06
6. Acceso a medios masivos de publicidad	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,06	-	-
7. Tendencias de consumo cambiantes	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
8. Prestación de servicio post-venta	0.06	2,00	0,12	3,00	0,18	-	-	-	-	-	-	2,00	0,12
9. Alianzas estratégicas con proveedores	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10. Diversificación de productos	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Tecnología de punta	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Situación del País	0.05	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	2,00	0,10	2,00	0,10
13. Internet	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12
<b>AMENAZAS</b>		<b>Peso Factor</b>											
1. Política fiscal	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Política Laboral	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
3. Incremento del índice de desempleo	0.02	3,00	0,06	2,00	0,04	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06
4. Incremento migración a las ciudades principales	0.02	-	-	-	-	3,00	0,06	3,00	0,06	2,00	0,04	2,00	0,04
5. Principales jugadores globales en ropa interior femenina	0.05	3,00	0,15	3,00	0,15	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Ingreso de ropa interior femenina RIF china al país	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Nuevos competidores	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	2,00	0,08	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12
8. Altos costos de la tecnología	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Grupos al margen de la ley	0.02	1,00	0,02	1,00	0,02	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06
11. Costos de los insumos (Proveedores)	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Competencia desleal	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	-	-	-	-
<b>FORTALEZAS</b>		<b>Peso Factor</b>											
Calidad del producto	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12
Capacidad de Generar valor a los productos	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Calidad Atención al cliente (Recursos, canales, etc)	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Experiencia comercial	0.02	-	-	2,00	0,04	2,00	0,04	3,00	0,06	3,00	0,06	3,00	0,06
Alianzas estratégicas	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	0,09	3,00	0,09
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Clima laboral	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Disponibilidad de línea de crédito	0.03	-	-	-	-	2,00	0,06	2,00	0,06	2,00	0,06	2,00	0,06
liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.04	-	-	-	-	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12
Rentabilidad por producto	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	-	-	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12
Habilidad de competir con precios	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nivel tecnológico en la producción	0.04	3,00	0,12	3,00	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>DEBILIDADES</b>		<b>Peso Factor</b>											
Diseños exclusivos	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	2,00	0,06	2,00	0,06	3,00	0,09
Portafolio de productos	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	2,00	0,06	3,00	0,09	3,00	0,09
Tiempos de entrega de los Pedidos	0.04	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	2,00	0,08	-	-	-	-
Alineación de las Políticas y valores de la Compañía con los objetivos	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Indicadores de gestión por área Funcional	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Estrategias de Publicidad y mercadeo	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Planeación y dirección.	0.04	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Capacitación del personal	0.02	3,00	0,06	3,00	0,06	-	-	-	-	4,00	0,08	4,00	0,08
Estructura organizacional	0.03	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Motivación	0.02	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08
Planeación financiera	0.04	2,00	0,08	2,00	0,08	2,00	0,08	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12
Control financiero( indicadores)	0.04	2,00	0,08	2,00	0,08	-	-	-	-	3,00	0,12	3,00	0,12
Metodología y sistemas proyección de presupuestos de ventas, Compras, mer	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentabilidad , retorno de la inversión	0.04	2,00	0,08	2,00	0,08	-	-	-	-	2,00	0,08	-	-
Rotación de Cartera	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad y control de Costos y gastos	0.03	2,00	0,06	2,00	0,06	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12	4,00	0,12
Software Contable	0.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidad de software para Control de insumos e inventarios(Control y ser	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>3,51</b>		<b>3,50</b>		<b>3,13</b>		<b>2,87</b>		<b>3,58</b>		<b>3,70</b>	

## 10.2 MATRIZ PROYECTOS GLOBALES Y ESTRATEGIAS DEFINITIVAS IVÁN A RAMÍREZ G.

FORMULACION ESTRATÉGICA PARA IVAN A RAMIREZ G		
PROYECTO	<b>CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE IVAN A RAMIREZ G</b>	1
ESTRATEGIA	Crear el area de investigación y desarrollo de nuevos productos en la organización	1
ESTRATEGIA	Realizar una investigación de mercados para conocer las tendencias de las principales ciudades del pais	2
ESTRATEGIA	Desarrollar la Venta Directa por catalogo	3
ESTRATEGIA	Buscar asesoria con proexport e iniciar plan de exportación	4
ESTRATEGIA	Diseñar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la imagen institucional	5
PROYECTO	<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>	2
ESTRATEGIA	Crear el area de diseño en la empresa	1
ESTRATEGIA	Capacitar a todo el personal de la organización en la importancia de la excelencia en el servicio al cliente	2
ESTRATEGIA	Crear una línea de atención al cliente	3
ESTRATEGIA	Contratar un grupo de impulsadoras para impulsar la venta y desarrollar actividades varias	4
ESTRATEGIA	Establecer politicas de servicio al cliente durante la venta y post-venta	5
ESTRATEGIA	Contratar la asesoria de un ingeniero industrial para que realice un estudio de tiempos y movimientos en la empresa	6
PROYECTO	<b>ESTRUCTURAMIENTO DE LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>	3
ESTRATEGIA	Crear alianzas con los proveedores	1
ESTRATEGIA	Implementar el sistema de costeo ABC	2
ESTRATEGIA	Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas y etc. rentabilidad de inversion	3
ESTRATEGIA	Crear un mapa de desición acorde a la rentabilidad de producto	4
ESTRATEGIA	Hacer acuerdos de refinanciación con los clientes que tengan cartera morosa	5
ESTRATEGIA	Diseñar e implementar indicadores financieros de gestión de acuerdo a las necesidades de la empresa.	6
PROYECTO	<b>FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO</b>	4
ESTRATEGIA	Adquirir una maquina cortadora sin fin para el area de corte	1
ESTRATEGIA	Comprar paquete contable Elisa	2
ESTRATEGIA	Adquirir software para el control de inventarios y su reavastecimiento	3
ESTRATEGIA	Diseñar y montar la pagina web de la empresa con su correspondiente administración y mantenimiento	4
PROYECTO	<b>MEJORAMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA</b>	5
ESTRATEGIA	Diseñar y montar indicadores de gestión para cada area funcional de la empresa	1
ESTRATEGIA	Capacitar al gerente y al personal administrativo en la implementación de la planeación estrategica	2
ESTRATEGIA	Reorganizar la estructura organizacional de la empresa	3
ESTRATEGIA	Implementar tecnicas de calidad total en el area de producción	4
ESTRATEGIA	Crear un balance score car para medir y evaluar el desempeño	5
PROYECTO	<b>TECNIFICACION Y MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	6
ESTRATEGIA	Crear una tabla de incentivos de acuerdo al desempeño del personal	1
ESTRATEGIA	Hacer un reconocimiento publico mensual del area con el mejor desempeño	2
ESTRATEGIA	Crear un jardin infantil para los hijos menores de cinco años del personal	3
ESTRATEGIA	Diseñar un sistema de reclutamiento, selección, vinculación e inducción del personal	4
ESTRATEGIA	Realizar capacitaciones periodicas para mejorar las competencias de los trabajadores	5

Fuente Iván A Ramírez G y los autores



<b>PROYECTO</b>	<b>ESTRUCTURAMIENTO DE LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas , rentabilidad de la inversion.</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA FINANCIERA/GERENCIA</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Diseñar y mantener un sistema de proyeccion financiera./ Mejorar un 100% la eficiencia de las proyecciones y los presupuestos de la empresa</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Evaluar las necesidades de la empresa	Total horas personal \$ 70.000, papeleria \$ 10,000 2 horas gerente\$ 30.000, asesoria en gestión financiera \$ 2,000,000  Total horas personal \$200,000, otros \$ 20,000  20 horas Gerente \$ 300,000
	Contratar asesoria en diseño de modelos presupuestales.	
	Determinar la prioridad de los modelos a diseñar	
	Indicar el objetivo de cada modelo financiero.	
	Determinar la información necesaria vs disponible para el diseño de los modelos financieros.,	
	Analizar la viabilidad del modelo	
	Determinar la herramienta a utilizar para la estructura del modelo.	
	Crear el modelo financiero	
	Provar el modelo	
	Evaluar los resultados	
	Ajustar el modelo e indicar los controles al modelo.	
<b>PROYECTO</b>	<b>ESTRUCTURAMIENTO DE LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Crear un mapa de desición acorde a la rentabilidad de producto</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA / AREA FINANCIERA</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Estructurar un mapa de decisión que soporte y preveea la desiciones en cuanto a rentabilidad de los productos/incrementar las utilidades de la empresa un 5% anualmente.</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Elegir el equipo de trabajo.	Total horas empleados \$ 2,000,000, horas computador \$ 70.000, papeleria \$ 100,000, otros \$80.000
	Determinar el objetivo del flujograma de Desiciones	
	Determinar el alcance del mapa.	
	recolección de información util para el desarrollo del mapa (historicos, estadísticas ) etc.	
	Estructurar paso a paso los posibles caminos de rentabilidad de un producto.	
	Determinar el impacto para la empresa de cada momento o situación	
	Determinar las opciones estrategicas a seguir acorde a las condiciones o situación de rentabilidad del producto.	
	Unir y agrupar en un conjunto todos los posibles caminos con las respectivas opciones estrategicas	
	Seleccionar los indicadores de gestión y los puntos de control dentro del mapa.	
	incorporar el mapa de decisión a la planeación estrategica de la empresa.	
	Determinar los planes de contingencia	

<b>PROYECTO</b>	<b>FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseñar y montar la página web de la empresa con su correspondiente administración y mantenimiento	<b>UNIDAD ESTRATÉGICA: GERENCIA</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumentar en un 50% el número de clientes potenciales</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Revisar presupuesto de Inversión	
	Cotizar y evaluar varios proveedores de páginas web	
	Determinar el proveedor más adecuado para la organización	Papelería \$5000, Horas personal \$30000
	Contratar el proveedor elegido	Diseño página web \$1600000
	Establecer las condiciones y requerimiento del gerente para la página web de la organización	
	Definir el tema de la página web	
	Definir que se va a ofrecer	
	Definir a quienes va dirigida la página web	
	Iniciar el montaje de la página	
	Análisis del número de personas que visitan la página semanalmente y el número de contactos y ventas por medio de la página	Horas personal \$50000
<b>PROYECTO</b>	<b>FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Comprar paquete contable Elisa	<b>UNIDAD ESTRATÉGICA: GERENCIA/AREA FINANCIERA</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO: Disminuir en un 100% los errores en registros contables</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Analizar y verificar la necesidad del paquete contable	Papelería \$5000 Horas Personal \$30,000
	Revisar presupuesto de inversión	
	Cotizar varios paquetes contables con varios proveedores	Horas gerente \$60,000 ,Papelería \$5000, comunicaciones 10,000
	Estudio de las cotizaciones	
	Adquisición del paquete contable que se adecue a las necesidades de la empresa	Paquete contable \$2,000,000
	Instalación del programa	Hora personal \$10,000, Computador \$1,500,000
	Capacitación de manejo del programa	Horas personal y transporte \$350,000
	Configuración del programa para inicio	Horas personal \$16000
	Uso paquete contable	Horas personal \$12000

<b>PROYECTO</b>	<b>MEJORAMIENTO INTERNO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE Y JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear un balance score card para medir y evaluar el desempeño	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA ADMINISTRATIVA</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar en un 50% el desempeño del personal</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Determinar la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión del personal	Papelería \$15000, Horas personal total \$150000
	Definir la situación deseada en el desempeño de los trabajadores que debe estar alineada con la misión y los objetivos corporativos	
	Establecer las estrategias para alinear el personal	
	Elaborar los indicadores de gestión globales	
	Definir las metas para cada indicador	
	Establecer un plan de trabajo para llevar los indicadores de gestión a la meta	
<b>PROYECTO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear una tabla de incentivos de acuerdo al desempeño del personal	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA ADMINISTRATIVA</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO: Establecer un medio de motivación para el personal</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Determinar la clase de incentivos a utilizar	Papelería \$20000, Horas personal total \$100000
	Determinar los objetivos de los incentivos	
	Evaluar el costo que tendrán los incentivos	
	Establecer políticas y normas de los incentivos	
	Determinar niveles de desempeño	
	Asignar el incentivo de acuerdo al nivel de desempeño	
	Comunicar al personal la estrategia de incentivos	

<b>PROYECTO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE Y JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Hacer un reconocimiento publico mensual del area con el mejor desempeño	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA DE TALENTO HUMANO</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumentar un 20% los niveles de motivación del personal</b>
		<b>Recursos</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	
	Determinar factores de competencia de las diferentes areas	Papeleria \$ 20000, Horas personal total \$50000
	Definir los objetivos del reconocimiento	
	Establecer politicas y normas del reconocimiento	
	Establecer el costo que generara al estrategia	
	Llevar una tabla de puntaje por area de acuerdo a los factores de competencia	
	Hacer el reconocimiento publico al area con el mejor desempeño	

<b>PROYECTO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE Y JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear una Guarderia infantil para los hijos menores de cinco años del personal	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA DE TALENTO HUMANO</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: aumentar en un 40 % los niveles de motivación de los empleados.</b>
		<b>Recursos</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	
	Analizar la solvencia y disponibilidad de recursos de la empresa y el costo del proyecto.	Horas personal \$50000
	Asesoría de los requerimiento legales y de seguridad para estructurar la guarderia.	
	Determinar el lugar más adecuado para establecer la guarderia	
	Realizar la cuantificación de los niños menores de cinco años dentro del grupo de empleados.	Arriendo y servicios \$1000000
	Busqueda y localización del sitio donde se establecera la guarderia	
	determinar los recursos fisicos y los implementos para adecuar la guarderia	Horas personal \$10000
	Compra de los implementos, muebles y enseres e insumos.	Muebles y enceres \$1500000
	Determinar el numero de personas necesarias para el cuidado de los niños	Horas personal \$50000
	Contratación a través de la cooperativa de las personas capacitadas para desempeñar el cargo	
	Adecuación de las instalaciones	
	Determinar las normas y politicas para la guarderia.( Jornada, seguridad, alimentación,etc)	
	Iniciar actividades	

<b>PROYECTO</b>		<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE Y JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>		Realizar capacitaciones periodicas para mejorar las competencias de los trabajadores	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA DE TALENTO HUMANO</b>
			<b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumentar el 50% de las competencias de los trabajadores</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
		Determinar las necesidades de capacitación del personal	evaluacion de necesidades de capacitación personal , papelería, computadores, horas personal total \$ 100,000
		determinar el medio de capacitación	soluciones de capacitación , papelería, oficinas , horas personal total \$ 500,000
		Escoger y contratar la empresa para la capacitación	información de empresas, internet, periodicos , anuncios
		Diseñar el plan de capacitación	
		Capacitación del Personal : Administrativo, operarias	salones ,. Material , tiempo , recurso financiero total \$
		Retroalimentación de la capacitación	1,000,000

<b>PROYECTO</b>		<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>		Capacitar a todo el personal de la organización en la importancia de la excelencia en el servicio al cliente	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
			<b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar un 10% los indicadores de escojencia de la empresa por los niveles de ateción y servicio al cliente</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
		Seleccionar que tipo de información se a va a dar en la capacitación.	evaluacion de necesidades de capacitación personal , papelería, computadores, horas personal total \$ 100,000
		determinar el medio de capacitación	soluciones de capacitación , papelería, oficinas , horas personal total \$ 200,000
		Escoger y contratar la empresa para la capacitación	información de empresas, internet, periodicos , anuncios \$10,000
		Diseñar el plan de capacitación	
		Capacitación del Personal : Administrativo, area de producción y comerciales	salones ,. Material , tiempo , recurso financiero total
		Retroalimentación de la capacitación	\$ 1 ,000,000



## AREA COMERCIAL

<b>PROYECTO</b>	<b>CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE/GERENTE COMERCIAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Crear el area de investigación y desarrollo de nuevos productos en la organización</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA COMERCIAL</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumentar las ventas en un 10% con la introducción de productos nuevos</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Revisar presupuesto de inversión	Papeleria, varios total \$ 50.000
	Definir el perfil del profesional encargado de manejar esta area	Horas personal \$20000
	Iniciar la etapa de reclutamiento para el cargo de jefe de area por medio de la cooperativa de asociados y referidos por conocidos de la empresa	
	Según el perfil definido seleccionar y vincular la persona idonea para dirigir el area	Papeleria\$5000 Horas personal \$10000
	Definir politicas del area	
	Definir responsabilidades	
	Definir las metas del area y sus indicadores de control	Horas personal total \$30000
	Comprar un computador y equipo de oficina	computador-\$1500000, muebles de oficina-\$1000000, papeleria-\$50000

<b>PROYECTO</b>	<b>CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Venta Directa por catalogo</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA/AREA COMERCIAL</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumento 5% de las ventas para el 2009 a travez de este canal</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Seminario y asesoria para el gerente y el area administrativa sobre la venta directa por catalogo	Capacitación \$2000000
	Realizar del presupuesto de inversión según los recursos necesarios	Papeleria, 6 Horas gerente \$90,000 y Hora personal financiero \$40,000
	Aprobación del presupuesto por parte del gerente Ivan A Ramirez G y ajustes si fuera necesario	Papeleria \$5000, 1 hora gerente \$ 15,000
	Determinar los recursos necesarios para la implementación del proyecto	total horas personal \$ 40,000 Papeleria \$5000
	Adecuar una sala de trabajo para las reuniones de la fuerza de ventas	Papeleria, \$50000, Muebles y enseres \$2,000,000 , equipos de oficina \$2,000,000, Adecuación \$1,000,000
	Contratar la modelo, el fotografo, el estudio, y la maquilladora para la sesión de fotos para el catalogo	Horas modelo \$1,500,000, Fotografo, estudio y Maquillador \$2,000,000
	Realizar las fotos para el catalogo	Varios \$500000
	Montaje y diseño del catalogo	Papeleria , \$ 5000 Horas Personal \$150,000
	Contratar el servicio de impresión del catalogo	Impresión \$4,000,000
	Reclutar fuerzas de ventas por medio de la cooperativa, avisos en el periodico e internet	Horas total personal \$ 60,000 Avisos internet y periodico \$50,000
	Contratar fuerza de ventas	Total horas personal \$ 40,000 Papeleria \$5000
	Inducción y capacitación para la fuerza de ventas	Horas personal \$50000
	Establecer el margen de utilidad de cada referencia	Papeleria \$5000, 4 Horas gerente \$60,000, Hora personal \$20,000
	Determinar estrategias de mercadeo para el lanzamieto de la venta directo por catalogo	Papeleria \$5000, Horas Personal \$150,000,
	Realizar primera reunion de motivación	Papeleria \$40,000

<b>PROYECTO</b>	<b>CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Realizar una investigación de mercados para conocer las tendencias de las principales ciudades del país</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA COMERCIAL</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: AUMENTAR UN 10% ANUALMENTE LAS VENTAS DE IVAN A RAMIREZ G.</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Identificar claramente el problema a resolver con la investigación de mercados	
	definir los objetivos de la investigación de mercados	Horas personal total \$ 100,000 , papeleria \$10,000
	determinar la viabilidad de la investigación de mercados	otros \$ 20,000
	recoger propuestas de empresas especializadas en investigación de mercados	5 horas asistente \$17,500
	Determinar cual es la mejor proveedor	Horas personal total \$ 50,000
	Determinar las condicionees del contrato	3 horas gerente \$ 45,000
	firma de contrato de servicios	2 horas gerente \$ 30,000, asesoria abogado \$ 100,000 , Costo estimado investigación de mercados \$ 4,000,000, papeleria \$ 20,000 Otros \$50,000
	seguimiento al desarrollo de la investigación de mercados	
	Evaluación de los resultados de la investigación de mercados y entregar resultados por área	
	Dar aplicabilidad a los resultados por área específica.(comercial, área de Diseño,etc)	
	Determinar las estrategias por área para atacar las oportunidades detectadas	Horas total personal \$ 200,000 papeleria \$ 30,000
	implementar las estrategias	varios \$60,000

<b>PROYECTO</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE:GERENTE/JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Contratar un grupo de impulsadoras para estimular la venta y desarrollar actividades varias</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA:AREA COMERCIAL/AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumentar 15% el nivel de satisfacción entre los clientes de Ivan A Ramirez G./Aumentar 5% las compras de los clientes donde estan ubicadas las impulsadoras.</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Analisis de solvencia de la empresa Ivan A Ramirez.	
	Estructurar las politicas y objetivos Comerciales de las impulsadoras.	Horas total personal \$ 300,000, Papeleria \$ 30,000
	Determinar el numero de impulsadoras necesarias y la ubicación estrategica de cada una	
	Determina el perfil del recurso humano para ocupar el puesto de impulsadora	2 Horas Jefe de Personal \$14000
	Reclutamiento , selección y contratación de las impulsadoras	12 Horas Jefe de Personal \$84,000, papeleria \$25,000
	Asignar las metas de las Impulsadoras y determinar los indicadores de desempeño	1Horas Gerente \$ 15,000
	Capacitar a las impulsadoras en los productos de la empresa y valor agredado de los mismos	4 Horas Jefe de Personal \$ 28,000 , material de capacitación \$20,000 , recursos varios \$15,000
	Ubicación y presentación de las impulsadoras a los clientes seleccionados	8 horas Gerente\$ 120,000
	Seguimiento a las impulsadoras	40 Horas jefe de Personal \$ 240,000

<b>PROYECTO</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE/JEFE DE PERSONAL</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Crear una línea de atención al cliente</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA COMERCIAL/AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar un 10% los indicadores de escojencia de la empresa por los niveles de ateción y servicio al cliente</b>

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Identificar el areá fisica donde sera establecida La línea de Servicio al cliente	Horas totales de personal \$ 50.000
	Determinar los recursos fisicos y tecnologicos.	
	Evaluar los posibles proveedores de recursos	2 Horas Asistente \$ 7.000
	compra de muebles ,enseres y telefono	2 Horas Gerente \$ 30.000, Muebles y enseres \$300,000
	Evaluación y selección proveedor de comunicaciones	1Horas Gerente \$ 15.000
	Adquisición de línea Telefonía	2 Horas Gerente \$ 30.000, Línea Telefonica \$60,000
	Adecuación e instalación de los recursos.	1 hora empleado mantenimiento \$ 10,000
	Estructurar las políticas y objetivos de la Línea de Atención al cliente	2 Horas Gerente \$ 30.000
	Elaborar los guiones de atención telefonica para el auxiliar de servicio al cliente	Horas totales de personal \$ 50.000
	Determina el perfil del recurso humano para ocupar el puesto de Auxiliar de Servicio al cliente	2 Horas Jefe de Personal \$14000
	Reclutamiento , selección y contratación del auxiliar de servicio al cliente	3 Horas Jefe de Personal \$21000, papelería \$5.000
	Asignar las metas del Area de servicio al cliente y determinar los indicadores de desempeño	1Horas Gerente \$ 15.000

<b>PROYECTO</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE:GERENTE/</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Establecer políticas de servicio al cliente durante la venta y post-venta</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA COMERCIAL</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar 20% Los indicadores de atención de servicio al cliente.</b>

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Determinar las necesidades de servicio del cliente de Ivan A Ramirez G. en venta y en la post.venta	Total horas personal \$ 800.000 papelería \$ 15.000 Horas computador \$ 15.000
	Determinar los niveles de servicio requeridos para la empresa	
	Determinar el nivel de calidad en el servicio al cliente	
	Proyectar las metas del servicio	
	Determinar los lineamientos requeridos para alcanzas las metas y niveles de servicio	
	Implementar las políticas de servicio	
	Comunicar a todas las áreas las nuevas políticas de servicio al cliente.	3 horas Gerente \$ 45.000

<b>PROYECTO</b>	<b>ESTRUCTURAMIENTO DE LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Hacer acuerdos de refinanciación con los clientes que tengan cartera morosa</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA:GERENCIA/AREA FINANCIERA</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Reducir un 50% el total de las cuentas por cobrar/ Mejorar un 40% el indice de rotación de cartera.</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Segmentar la cartera por tiempo de envejecimiento.	Total horas personal \$ 300,000 materiales \$ 30,000
	determinar los clientes de mayor impacto sobre la cartera morosa	
	Establecer las prioridades de recuperación de cartera	
	Elaborar las opciones de financiación para cada segmento de clientes, políticas y alcance	20 horas gerente \$ 300,000 5 horas gerente \$ 55000 Total horas Personal \$ 200,000
	Contactar a los clientes y negociar opciones de refinanciación	
	Firma de los acuerdos	
	Seguimiento y control del cumplimiento de los acuerdos.	

## AREAPRODUCTIVA

<b>PROYECTO</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE/JEFE DE PRODUCCIÓN</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Contratar la asesoria de un ingeniero industrial para que realice un estudio de tiempos y movimientos en la empresa</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA:AREA PRODUCTIVA</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar un 30% la producción actual de la empresa/Mejorar un 50% los tiempos totales de producción.</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Análisis de solvencia de la empresa Ivan A Ramirez.	Total Horas Personal \$ 400.000, papeleria \$ 20.000 otros varios \$ 50.000
	Contactar a los posibles proveedores del estudio de movimientos	
	Solicitar propuesta de estudio a los proveedores	
	Evaluar y escoger la mejor propuesta	2 Horas Gerente \$ 30.000 , Estudio de tiempos y movimientos \$ 5.000.000.00 , asesoria bogado \$ 200,000
	Redactar y firmar el contrato.	
	Seguimiento al proceso de estudio de tiempos y movimientos	40 horas Gerente \$ 600.000
	Análisis de los resultados	Total Horas Personal \$ 100.000, papeleria \$ 10.000 Horas Minimas 10 Gerente \$ 150.000
	Evaluación de las recomendaciones propuestas en el estudio.	
	Aplicación de las estrategias definidas.	

<b>PROYECTO</b>	<b>FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE Y JEFE DE PRODUCCIÓN</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Adquirir una maquina cortadora sin fin para el area de corte	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: JEFE DE PRODUCCIÓN</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar en un a productividad en un 20%</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Analizar y verificar la necesidad de la maquina	
	Revisar presupuesto de inversión	
	Cotizar la maquina sin fin con varios proveedores	
	Estudio de las cotizaciones	
	Adecuación de las instalaciones para la ubicación de la maquina	Horas total personal \$100,000
	Adquisición de la maquina	Reformas instalación \$100,000
	Instalación de la maquina	Maquina cotadora sin fin \$15,000,000
	Capacitación al personal de corte sobre manejo maquina sin fin	
	Evaluar y analizar los indicadores de productividad	Horas total personal \$200,000

<b>PROYECTO</b>	<b>FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Adquirir software para el control de inventarios y su reavastecimiento	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA Y JEFE DE PRODUCCIÓN</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar 100% la veracidad de la información contable</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Revisar presupuesto de Inversión	
	Cotizar y evaluar varias opciones de software	
	Determinar el software mas adecuado para la organización	Horas personal \$30000
	Compra de software para el control de inventarios	Software \$1500000
	Instalación de software	
	Capacitación manejo software	
	Aplicación software control de inventarios	Horas personal \$20000
	Evaluación y analisis de indicadores de inventarios	Papeleria \$5000, Horas personal \$16000

<b>PROYECTO</b>	<b>MEJORAMIENTO INTERNO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE/JEFE DE PRODUCCIÓN</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Implementar tecnicas de calidad total en el area de producción	<b>UNIDAD ESTRATEGICA:AREA DE PRODUCCIÓN</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumentar la productividad en un 20%</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Evaluar y analizar la situación actual de la empresa con respecto a la calidad total	Horas personal \$ 200,000
	Definir políticas y objetivos de la calidad total	
	Definir y establecer Los recursos economicos, humanos, financieros, de infraestructura, y de ambiente de trabajo necesarios para generar productos y servicios de acuerdo al estandar de calidad total definido por la gerencia	
	Definir los lineamientos para la planificación de la realización del producto de acuerdo al sistema que se implementara	
	Definir el metodo de medición y analisis para la mejoría del sistema de gestión de calidad total	

## GERENCIA

<b>PROYECTO</b>	<b>CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Buscar asesoria de proexport para emprender el plan de exportación	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA Y AREA ADMINISTRATIVA</b> <b>INDICADOR DE ÉXITO:Iniciar plan de exportación para el año 2009</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Informarse sobre los proyectos de proexport para exportación de PYMES	Papeleria \$15,000 , Costo comunicaciones \$110,000, horas totales Gerente \$ 200,000
	Comunicarse con Proexport Para una primera entrevista de información	
	Analisis de primera entrevista	
	Concertar segunda entrevista con asesor de proexport	
	Establecer el perfil de la persona que se encargara del plan de exportación	3 Horas jefe de personal \$21,000, Papeleria \$5000
	Iniciar curso de proexport para inicio plan de exportación	Costo curso \$500,000
	Retroalimentación del curso	Papeleria \$20,000
	Seguimiento de proexport al plan de exportación de la empresa	Horas total personal \$3,600,000

<b>PROYECTO</b>	<b>CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE/AREA DE MERCADEO</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Diseñar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la imagen institucional</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Mejorar un 50% el reconocimiento y la imagen de la organización</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Revisar presupuesto de Inversión	Papelería \$5000, 2 horas gerente \$ 30,000
	Asesoría sobre implementación de campaña de publicidad para reconocimiento de la imagen	Asesor \$1,000,000
	Determinar los pasos a seguir para la campaña publicitaria	
	Realizar presupuesto de la campaña publicitaria	Papelería \$10000, Horas personal \$500,000
	Iniciar campaña	Recursos campaña \$5,000,000
	Evaluación y estudio de impacto de la campaña publicitaria	Papelería \$5000, horas personal \$ 100,000
<b>PROYECTO</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>	<b>RESPONSABLE:GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Crear el area de diseño en la empresa</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: AREA PRODUCTIVA</b>
		<b>INDICADOR DE EXITO: AUMENTAR 5% ANUALMENTE LAS VENTAS EN RELACION AL 2006 CON DISEÑOS NUEVOS</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Análisis de solvencia de la empresa Ivan A Ramirez.	2 Horas Gerente \$ 30.000
	Identificar el área física donde será establecida el área de diseño	1Horas Gerente \$ 15.000
	Determinar los recursos físicos y tecnológicos.	1Horas Gerente \$ 15.000
	Evaluar los posibles proveedores de recursos	2 Horas Asistente \$ 7.000
	compra de muebles y enseres	2 Horas Gerente \$ 30.000, Muebles y enseres \$1,000,000
	Compra de computador con recursos específicos para el área de diseño.	2 Horas Gerente \$ 30.000, un computador \$1,000,000
	Compra de software de Diseño	2 Horas Gerente \$ 30.000, Software Licenciado \$ 5,000,000
	Adecuación e instalación de los recursos.	1 hora empleado mantenimiento \$ 10000
	Estructurar las políticas y objetivos del área de Diseño	2 Horas Gerente \$ 30.000
	Determina el perfil del recurso humano para ocupar el puesto de Diseñador	2 Horas Jefe de Personal \$14000
	Reclutamiento , selección y contratación del tecnico en Diseño	3 Horas Jefe de Personal \$21000, papelería \$10.000
	Asignar las metas para el área de Diseño y determinar los indicadores de desempeño	1Horas Gerente \$ 15.000

<b>PROYECTO</b>	<b>ESTRUCTURAMIENTO DE LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Crear alianzas con los proveedores</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Desarrollar y establecer alianzas estratégicas./ Disminuir en un 3% anualmente los costos y gastos de la empresa.</b>

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Explorar las opciones estrategicas _Opciones de alianzas	Total Horas Personal \$ 1.000.000, papeleria \$ 40.000 otros varios \$ 70.000
	evaluar el éxito de la alianza-Costo vs rendimiento	
	Solicitar propuestas a los potenciales proveedores	
	Evaluar propuestas recibidas.	
	Seleccionar Mejores Opciones -Proveedores	
	Enviar propuesta para evaluar respuestas	
	Contactar al proveedor seleccionado	
	Estructurar el proyecto , objetivos y seleccionar el equipo de trabajo.	
	Determinar las metas, los medidores y el alcance	
	Determinar los alcances legales y firmar contrato	
	Iniciar el proyecto de alianza	20 horas presupuestadas \$ 1.600,000 horas personal

<b>PROYECTO</b>	<b>ESTRUCTURAMIENTO DE LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Diseñar e implementar indicadores financieros de gestión de acuerdo a las necesidades de la empresa.</b>	<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA/AREA FINANCIERA</b>
		<b>INDICADOR DE ÉXITO: Diseñar y mantener un sistema de evaluación Financiera de la empresa./Mejorar 15% la eficiencia de los principales indicadores financieros</b>

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
	Determinar las necesidades de información de medición financiera para la empresa	Total horas personal \$ 200,000 materiales \$ 30,000, horas computador \$ 30.000
	Seleccionar y construir los indicadores financieros a utilizar	
	determinar el objetivo de la medición de estos indicadores	
	Alinear los indicadores a la planeación estrategia de la empresa.	
	Estructurar los controles y la periodicidad de estos indicadores.	



<b>PROYECTO</b>		<b>MEJORAMIENTO INTERNO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseñar y montar indicadores de gestión para cada area funcional de la empresa		<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA</b>
			<b>INDICADOR DE ÉXITO: Dismuinar en un 90% los errores y fallas en las areas de la empresa</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
		Definición del modelo	Horas personal \$50000
		Analizar lo que se quiere medir en la organización	
		Determinar las perspectivas del modelo	
		Determinar el responsable de la medición	
		Determinar las fuentes de información	
		Determinar la periodicidad de la medición	
		Formular los indicadores	
		Realizar una retoralimentación de la información arrojada por los indicadores	Papeleria \$5000, Horas personal \$30000
<b>PROYECTO</b>		<b>MEJORAMIENTO INTERNO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Capacitar al gerente y al personal administrativo en la implementación de la planeación estrategica		<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA/JEFE DE PERSONAL</b>
			<b>INDICADOR DE ÉXITO: Aumentar un 100% el conocimiento de planeación estrategica en el gerente y personal administrativo</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Recursos</b>
		Evaluar las necesidades de capacitación	Horas personal total \$20000
		Informarce sobre seminarios, diplomados o conferencias acerca de la planeación estrategica	
		Elección de la mejor opción	
		Inicio capacitación	
		Retroalimentación	
			Capacitación \$2000000
			Papeleria \$5000

<b>PROYECTO</b>		<b>MEJORAMIENTO INTERNO</b>	<b>RESPONSABLE: GERENTE</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Reorganizar la estructura organizacional de la empresa para definir el mas adecuado a las necesidades de la empresa		<b>UNIDAD ESTRATEGICA: GERENCIA</b>
			<b>INDICADOR DE ÉXITO: Poseer una estructura organizacional eficiente la cual genere un mayor valor al producto</b>
			<b>Recursos</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>	
		Evaluar y analizar la estructura organizacional actual	Papeleria \$5000, Horas personal \$100,000
		Determinar las ventajas y desventajas de la estructura actual	
		Identificar las necesidades de la organización	
		Identificar las opciones estructurales organizacionales	
		Elegir la mejor opción que mas se adecue a las necesidades y requerimientos de la empresa	
		Determinar el modelo estructural	

## 11. EVALUACION FINANCIERA

La evaluación económica es el último paso para la propuesta del plan estratégico para la empresa Iván A. Ramírez G. Esto implica la proyección, cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, indicadores y estados financieros complementarios, los cuales sirven para pronosticar el desempeño financiero y operacional de la empresa, para que de esta manera el gerente pueda tomar decisiones.

### CONSIDERACIONES PARA LAS PROYECCIONES

Algunos valores, datos y proyecciones fueron suministrados por la empresa con base en la experiencia y expectativas del Plan Estratégico, otras fueron calculadas utilizando la inflación.

#### Fuentes de Financiamiento

Al no existir la necesidad de un monto de inversión inicial, ya que las estrategias serán implementadas durante el normal funcionamiento de la empresa durante los años siguientes, el Gerente de Iván A Ramírez G determinó que parte del Plan será financiado con los recursos actuales de la empresa y otros por el flujo de efectivo de las recuperaciones en las cuentas por Cobrar.

**Proyección de la inflación.** La inflación de la tabla fue utilizada para calcular algunos costos proyectados y para el aumento de algunos servicios, otras proyecciones se realizaron por políticas definidas para la empresa.

Proyección de la inflación

VARIACION IPC PROYECTADA	2008	2009	2010	2011	2012
VARIACION IPC fin de periodo %	3.50%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Publico supuestos Macros

**Precios estimados de ventas de los productos:** Como política de precios se estimo que el incremento de los precios de venta de cada producto seria IPC+1.5% que en un precio competitivo frente a los demás competidores del sector.

PRECIO DE VENTA						
		2008	2009	2010	2011	2012
CONJUNTO	\$	9,000.00	\$ 9,405.00	\$ 9,828.23	\$ 10,270.50	\$ 10,732.67
BRASSIER	\$	5,750.00	\$ 6,008.75	\$ 6,279.14	\$ 6,561.71	\$ 6,856.98
TANGA	\$	2,600.00	\$ 2,717.00	\$ 2,839.27	\$ 2,967.03	\$ 3,100.55

Fuente: Iván A Ramírez G y los autores

**Costos unitarios de los productos de la empresa:** En base a la información suministrada por el jefe de Producción y el gerente de Iván A Ramírez G este el costo por unidad de cada línea de producto.

	Costo Unitario x <b>JUEGO</b>	Costo Unitario x <b>TANGA</b>	Costo Unitario x <b>BRASSIER</b>
<b>RUBRO</b>			
<b>MATERIA PRIMA</b>	TOTAL MATERIA PRIMA <b>4,308</b>	TOTAL MATERIA PRIMA <b>1,668</b>	TOTAL MATERIA PRIMA <b>2,205</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA <b>833</b>	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA <b>208</b>	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA <b>469</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>	TOTAL COSTOS INDIRECTOS <b>1,566</b>	TOTAL COSTOS INDIRECTOS <b>392</b>	TOTAL COSTOS INDIRECTOS <b>881</b>
<b>TOTAL GRAL PRODUCCION</b>	<b>6,707</b>	<b>2,268</b>	<b>3,555</b>

Fuente: Iván A Ramírez G y los autores

**Costos proyectados unitarios** Para los productos actuales de la empresa se estimo el crecimiento del costo de producción en igual proporción que la variación en la inflación proyectada para los próximos cinco años.

COSTO PROMEDIO PROYECTADO						
		2008	2009	2010	2011	2012
CONJUNTO	\$	6,707.44	\$ 6,908.66	\$ 7,115.92	\$ 7,329.40	\$ 7,549.28
BRASSIER	\$	3,555.49	\$ 3,662.16	\$ 3,772.02	\$ 3,885.18	\$ 4,001.74
TANGA	\$	2,267.64	\$ 2,335.67	\$ 2,405.74	\$ 2,477.91	\$ 2,552.25

Fuente: Iván A Ramírez G y los autores

Para los nuevos productos se estimo que el costo total de las unidades vendidas seria de 70% para los nuevos diseños y el 60% para los nuevos productos.

**Costos fijos:** Se estimo los costos fijos mensuales para el normal desempeño de la empresa.

DATOS MENSUALES

COSTOS FIJOS	CANTIDAD NECESARIA	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO DE COSTO	COSTOS	TOTAL DEL RUBRO
Arriendo	1	unidades	1,500,000.00	1,500,000.00	<b>4,650,000</b>
servicios	1	unidades	1,800,000.00	1,800,000.00	
mantenimiento	1	unidades	780,000.00	780,000.00	
seguros	1	unidades	570,000.00	570,000.00	

**Gastos Administrativos:** Se estimo los gastos administrativos mensuales que incurre normalmente la empresa Iván A Ramírez G.

DATOS MENSUALES

GASTOS ADMINISTRATIVOS	NOMBRE	CANTIDAD NECESARIA	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO DE COSTO	COSTOS	TOTAL DEL RUBRO
Sueldo Gerente	Sueldos	1		3,400,000.00	3,400,000.00	<b>13,414,000</b>
Sueldo Jefe Personal	Sueldos	1		1,580,000.00	1,580,000.00	
Asesoría Contador	Asesorías	1		400,000.00	400,000.00	
Recepcionista	Sueldos	1		487,000.00	487,000.00	
Aseadora	Sueldos	1		487,000.00	487,000.00	
Gastos Legales	Otro Gastos	1		60,000.00	60,000.00	
Obligaciones Financieras	Otro Gastos	1		6,000,000.00	6,000,000.00	
Diversos	Otro Gastos	1		1,000,000.00	1,000,000.00	

## Gastos estimados Plan estratégico 2008-2012 Iván A Ramírez G.

PLAN ESTRATEGICO PARA IVAN A RAMIREZ G	VALOR COSTO	No inversiones al año	2008	2009	2010	2011	2012
<b>CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE IVAN A RAMIREZ G</b>							
Crear el area de investigación y desarrollo de nuevos productos en la organización	2,605,000.00	1.00	2,605,000.00				
Realizar una investigación de mercados para conocer las tendencias de las principales ciudades del país	4,290,000.00	1.00	4,290,000.00	4,400,000.00	4,532,000.00	4,667,960.00	4,807,998.80
Venta Directa por catalogo	15,170,000.00	1.00	-	15,170,000.00	10,625,100.00	10,943,853.00	11,272,168.59
Buscar asesoría de proexport para emprender el plan de exportación	650,000.00	1.00	650,000.00	2,000,000.00			
Diseñar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la imagen institucional	8,020,000.00	1.00	8,020,000.00	5,020,000.00	5,170,600.00	5,325,718.00	5,485,489.54
<b>TOTAL Proyecto</b>	<b>30,735,000.00</b>						
<b>MEJORAR LA SATISFACCION Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE DE IVAN A RAMIREZ G</b>							
Crear el area de diseño en la empresa	7,510,000.00	1.00	7,510,000.00				
Capacitar a todo el personal de la organización en la importancia de la excelencia en el servicio al cliente	1,010,000.00	2.00	2,020,000.00	3,000,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00
Crear una línea de atención al cliente	365,000.00	1.00	365,000.00				
Contratar un grupo de impulsadoras para estimular la venta y desarrollar actividades varias	90,000.00	1.00	90,000.00	92,700.00	95,481.00	98,345.43	101,295.79
Establecer políticas de servicio al cliente durante la venta y post-venta	30,000.00	1.00	30,000.00	30,900.00	31,827.00	32,781.81	33,765.26
Contratar la asesoría de un ingeniero industrial para que realice un estudio de tiempos y movimientos en la empresa	5,280,000.00	1.00	5,280,000.00				
<b>TOTAL Proyecto</b>	<b>14,285,000.00</b>						
<b>ESTRUCTURAMIENTO DE LA EFICIENCIA FINANCIERA</b>							
Crear alianzas con los proveedores	310,000.00	2.00	620,000.00	700,000.00	721,000.00	742,630.00	764,908.90
Implementar el sistema de costeo ABC	180,000.00	1.00	180,000.00				
Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas, rentabilidad de la inversión.	2,030,000.00	1.00	2,030,000.00				
Crear un mapa de desición acorde a la rentabilidad de producto	250,000.00	1.00	250,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Hacer acuerdos de refinanciación con los clientes que tengan cartera morosa	270,000.00	2.00	540,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Diseñar e implementar indicadores financieros de gestión de acuerdo a las necesidades de la empresa.	60,000.00	1.00	60,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
<b>TOTAL Proyecto</b>	<b>3,100,000.00</b>						
<b>FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO</b>							
Adquirir una maquina cortadora sin fin para el area de corte	15,100,000.00	1.00	15,100,000.00				
Comprar paquete contable Elisa	3,670,000.00	1.00	3,670,000.00				
Adquirir software para el control de inventarios y su reavastecimiento	1,505,000.00	1.00	1,505,000.00				
Diseñar y montar la pagina web de la empresa con su correspondiente administración y mantenimiento	1,605,000.00	1.00	1,605,000.00		2,000,000.00		
<b>TOTAL Proyecto</b>	<b>21,880,000.00</b>						
<b>MEJORAMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA</b>							
Diseñar y montar indicadores de gestión para cada area funcional de la empresa	5,000.00	1.00	5,000.00	20,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Capacitar al gerente y al personal administrativo en la implementación de la planeación estrategica	2,105,000.00	1.00	2,105,000.00	1,500,000.00			
Reorganizar la estructura organizacional de la empresa para definir el mas adecuado a las necesidades de la empresa	20,000.00	1.00	20,000.00				
Implementar tecnicas de calidad total en el area de producción	30,000.00	1.00	30,000.00	50,000.00	51,500.00	53,045.00	54,636.35
Crear un balance scorecard para medir y evaluar el desempeño	15,000.00	1.00	15,000.00	20,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
<b>TOTAL Proyecto</b>	<b>2,175,000.00</b>						
<b>TECNIFICACION Y MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO</b>							
Crear una tabla de incentivos de acuerdo al desempeño del personal	20,000.00	1.00	20,000.00	30,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
Diseñar Políticas de reconocimiento publico mensual del area con el mejor desempeño	20,000.00	1.00	20,000.00	20,600.00	21,218.00	21,854.54	22,510.18
Diseñar un sistema de reclutamiento, selección, vinculación e inducción del personal	-	1.00	-				
Crear una guardería infantil para los hijos menores de cinco años del personal	2,500,000.00	1.00	-	2,500,000.00			
Realizar capacitaciones periodicas para mejorar las competencias de los trabajadores	1,050,000.00	2.00	2,100,000.00	2,500,000.00	2,575,000.00	2,652,250.00	2,731,817.50
<b>TOTAL Proyecto</b>	<b>3,590,000.00</b>						
<b>TOTAL INVERSION DE ESTRATEGIAS</b>	<b>75,765,000.00</b>		<b>60,735,000</b>	<b>37,754,200</b>	<b>30,123,726</b>	<b>28,838,438</b>	<b>29,574,591</b>

## Gastos Projectados Plan estratégico por rubro Contable 2008-2012

Es importante definir los gastos por rubros contables para proyectar los balances y estados de resultados.

<b>GASTOS POR RUBRO VS PLAN ESTRATEGICO 2008-2012</b>						
	<b>Inversión</b>					
	<b>Inicial</b>	<b>Valor 2008</b>	<b>Valor 2009</b>	<b>Valor 2010</b>	<b>Valor 2011</b>	<b>Valor 2012</b>
<b>PESOS REQUERIDOS PARA INVERSION DE ESTRATEGIAS</b>						
Equipo de computo	\$4,500,000	\$4,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles y Enseres	\$5,800,000	\$2,300,000	\$3,500,000	\$0	\$0	\$0
Equipos de Oficina	\$2,000,000	\$0	\$2,000,000	\$0	\$0	\$0
Software	\$8,500,000	\$8,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria y Equipo	\$15,000,000	\$15,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$60,000	\$60,000	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Asesorias</b>						
Estudio Tiempos y Movimientos	\$5,000,000	\$5,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Asesoría Financiera	\$2,000,000	\$2,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Asesoría Publicidad	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Capacitación	\$6,500,000	\$6,500,000	\$10,675,000	\$7,855,000	\$7,932,250	\$8,011,848
<b>Publicidad y Mercadeo</b>						
Investigación de mercados	\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,110,000	\$4,242,000	\$4,377,960	\$4,517,998
Montaje y Diseño Catalogo	\$4,000,000	\$0	\$4,000,000	\$4,255,100	\$4,455,100	\$4,655,100
Impresión Catalogos	\$4,000,000	\$0	\$4,000,000	\$4,200,000	\$4,318,753	\$4,447,069
Campaña Publicitaria	\$7,000,000	\$7,000,000	\$4,000,000	\$4,150,600	\$4,305,718	\$4,465,490
Diseño pagina Web	\$1,600,000	\$1,600,000	\$0	\$1,995,000	\$0	\$0
<b>Gastos Adicionales Funcionamiento</b>						
Papelería	\$880,000	\$830,000	\$863,300	\$920,126	\$942,757	\$970,561
Adecuaciones y Remodelaciones	\$1,100,000	\$100,000	\$1,000,000	\$0	\$0	\$0
Asesorías Legales	\$500,000	\$700,000	\$580,000	\$580,000	\$580,000	\$580,000
Transporte	\$450,000	\$650,000	\$320,000	\$220,000	\$220,000	\$220,000
Varios	\$555,000	\$675,000	\$485,900	\$485,900	\$485,900	\$486,527
Teléfono	\$160,000	\$200,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Internet	\$110,000	\$120,000	\$120,000	\$120,000	\$120,000	\$120,000
Avisos	\$50,000	\$0	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
1Er Arriendo Guardería	\$1,000,000	\$0	\$1,000,000	\$0	\$0	\$0
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	<b>\$75,765,000</b>	<b>\$60,735,000</b>	<b>\$37,754,200</b>	<b>\$30,123,726</b>	<b>\$28,838,438</b>	<b>\$29,574,591</b>
<b>GASTOS MENSUALES RECURRENTES</b>						
Gasto Salario Tecnico En mercadeo	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,030,000	\$1,060,900	\$1,092,727	\$1,125,509
Gasto Salario Diseñador	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,030,000	\$1,060,900	\$1,092,727	\$1,125,509
Gasto Salario Auxiliar Servicio al Cliente	\$484,500	\$484,500	\$499,035	\$514,006	\$529,426	\$545,309
Gasto Salario Impulsadoras	\$1,453,500	\$1,453,500	\$1,497,105	\$1,542,018	\$1,588,279	\$1,635,927
Gasto Personal Guardería	\$1,000,000	\$0	\$1,000,000	\$1,030,000	\$1,060,900	\$1,092,727
Teléfono	\$60,000	\$60,000	\$61,800	\$63,654	\$65,564	\$67,531
Luz	\$20,000	\$20,000	\$20,600	\$21,218	\$21,855	\$22,510
Mantenimiento Equipos	\$10,000	\$10,000	\$10,300	\$10,609	\$10,927	\$11,255
Administración web hosting	\$500,000	\$500,000	\$515,000	\$530,450	\$546,364	\$562,754
Incentivos	\$100,000	\$100,000	\$103,000	\$106,090	\$109,273	\$112,551
Arriendo Guardería	\$900,000	\$0	\$900,000	\$927,000	\$954,810	\$983,454
Servicios Públicos Guardería	\$100,000	\$0	\$100,000	\$103,000	\$106,090	\$109,273
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL DE GASTOS RECURRENTES</b>	<b>\$6,628,000</b>	<b>\$4,628,000</b>	<b>\$6,766,840</b>	<b>\$6,969,845</b>	<b>\$7,178,941</b>	<b>\$7,394,309</b>
<b>TOTAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$82,393,000</b>	<b>\$65,363,000</b>	<b>\$44,521,040</b>	<b>\$37,093,571</b>	<b>\$36,017,378</b>	<b>\$36,968,900</b>

Fuente: Iván A Ramírez G y los autores

## Proyecciones Unidades a Producir y Vender 2008-2012 Iván A Ramírez G

	Total 2008	2009	2010	2011	2012
<b>UNIDADES A PRODUCIR</b>					
Conjunto	83,000.00	100,430.00	115,494.50	132,818.68	152,741.48
Brassier	65,000.00	78,650.00	90,447.50	104,014.63	119,616.82
Tangas	89,000.00	107,690.00	123,843.50	142,420.03	163,783.03
	<b>237,000.00</b>	<b>286,770.00</b>	<b>329,785.50</b>	<b>379,253.33</b>	<b>436,141.32</b>
<b>UNIDADES A VENDER</b>					
Conjunto	90,000.00	108,000.00	117,720.00	130,669.20	146,349.50
Brassier	74,000.00	88,800.00	96,792.00	107,439.12	120,331.81
Tangas	96,000.00	115,200.00	125,568.00	139,380.48	156,106.14
	<b>260,000.00</b>	<b>312,000.00</b>	<b>340,080.00</b>	<b>377,488.80</b>	<b>422,787.46</b>
<b>Costo de ventas unidades producidas</b>					
Conjunto	556,717,558.36	690,468,951.75	813,890,276.88	959,373,163.87	1,130,861,116.91
Brassier	231,106,969.72	286,630,419.19	337,865,606.62	398,259,083.81	469,447,895.04
Tangas	201,820,038.32	250,307,302.53	295,049,732.85	347,789,872.60	409,957,312.33
Costo Ventas Nuevos Diseños	76,300,000.00	91,560,000.00	99,800,400.00	110,778,444.00	124,071,857.28
Costo Ventas Nuevos Productos	87,000,000.00	104,400,000.00	113,796,000.00	126,313,560.00	141,471,187.20
<b>Total Costos unidades Prod</b>	<b>1,152,944,566.40</b>	<b>1,423,366,673.47</b>	<b>1,660,402,016.35</b>	<b>1,942,514,124.28</b>	<b>2,275,809,368.76</b>
<b>Costo de ventas unidades Vendidas</b>					
Conjunto	603,669,641.59	742,513,659.16	829,573,385.69	943,847,119.57	1,083,536,493.27
Brassier	263,106,396.29	323,620,867.44	361,565,414.15	411,371,049.95	472,253,965.34
Tangas	217,693,524.48	267,763,035.11	299,158,250.98	340,367,300.05	390,741,660.46
Costo Ventas Nuevos Diseños	76,300,000.00	91,560,000.00	99,800,400.00	110,778,444.00	124,071,857.28
Costo Ventas Nuevos Productos	87,000,000.00	104,400,000.00	113,796,000.00	126,313,560.00	141,471,187.20

Fuente: Iván A Ramírez G y los autores





## Estado de Gastos Projectados para la empresa 2008-2012 Ivan A Ramirez G.

PROYECCIONES IVAN A RAMIREZ G. VENDER

	Total 2008	2009	2010	2011	2012
<b>Costos fijos</b>					
Arriendo	18,000,000.00	18,540,000.00	19,096,200.00	19,669,086.00	20,259,158.58
servicios	21,600,000.00	22,248,000.00	22,915,440.00	23,602,903.20	24,310,990.30
mantenimiento	9,360,000.00	9,640,800.00	9,930,024.00	10,227,924.72	10,534,762.46
seguros	6,840,000.00	7,045,200.00	7,256,556.00	7,474,252.68	7,698,480.26
<b>Total</b>	<b>55,800,000.00</b>	<b>57,474,000.00</b>	<b>59,198,220.00</b>	<b>60,974,166.60</b>	<b>62,803,391.60</b>
<b>Gastos Plan Estrategico</b>					
<b>Compra Activos</b>					
Equipo de computo	4,500,000.00	-	-	-	-
Muebles y Enseres	2,300,000.00	3,500,000.00	-	-	-
Equipos de Oficina	-	2,000,000.00	-	-	-
Software	8,500,000.00	-	-	-	-
Maquinaria y Equipo	15,000,000.00	-	-	-	-
Otros	60,000.00	-	-	-	-
<b>Asesorias y capacitaciones</b>					
Estudio Tiempos y Movimien	5,000,000.00	-	-	-	-
Asesoría Financiera	2,000,000.00	-	-	-	-
Asesoría Publicidad	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
Capacitación	6,500,000.00	10,675,000.00	7,855,000.00	7,932,250.00	8,011,847.50
<b>Publicidad y Mercadeo</b>					
Investigación de mercados	4,000,000.00	4,110,000.00	4,242,000.00	4,377,960.00	4,517,998.00
Montaje y Diseño Catalogo	-	4,000,000.00	4,255,100.00	4,455,100.00	4,655,100.00
Impresión Catalogos	-	4,000,000.00	4,200,000.00	4,318,753.00	4,447,068.59
Campaña Publicitaria	7,000,000.00	4,000,000.00	4,150,600.00	4,305,718.00	4,465,489.54
Diseño pagina Web	1,600,000.00	-	1,995,000.00	-	-
<b>Gastos Adicionales Funcionamiento</b>					
Papelera	830,000.00	863,300.00	920,126.00	942,756.78	970,560.84
Adecuaciones y Remodelaci	100,000.00	1,000,000.00	-	-	-
Asesorias Legales	700,000.00	580,000.00	580,000.00	580,000.00	580,000.00
Transporte	650,000.00	320,000.00	220,000.00	220,000.00	220,000.00
Varios	675,000.00	485,900.00	485,900.00	485,900.00	486,526.64
Telefono	150,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Internet	170,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
Avisos	-	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
1Er Arriendo Guarderia	-	1,000,000.00	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
<b>TOTAL GASTOS ESTRATE</b>	<b>60,735,000.00</b>	<b>37,754,200.00</b>	<b>30,123,726.00</b>	<b>28,838,437.78</b>	<b>29,574,591.11</b>
<b>Gastos Recurrentes Plan Estrategico</b>					
Gasto Salario Tecnico En me	6,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00	13,506,105.72
Gasto Salario Diseñador	8,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00	13,506,105.72
Gasto Salario Auxiliar Servic	4,360,500.00	5,988,420.00	6,168,072.60	6,353,114.78	6,543,708.22
Gasto Salario Impulsadoras	11,628,000.00	17,965,260.00	18,504,217.80	19,059,344.33	19,631,124.66
Gasto Personal Guarderia	-	12,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00
Carga Prestacional	1,799,310.00	3,640,420.80	3,749,633.42	3,862,122.43	3,977,986.10
Parafiscales	8,891,590.25	17,989,746.12	18,529,438.50	19,085,321.66	19,657,881.31
Teléfono	540,000.00	741,600.00	763,848.00	786,763.44	810,366.34
Luz	120,000.00	247,200.00	254,616.00	262,254.48	270,122.11
Mantenimiento Equipos	60,000.00	123,600.00	127,308.00	131,127.24	135,061.06
Administración web hosting	500,000.00	515,000.00	530,450.00	546,363.50	562,754.41
Incentivos	800,000.00	1,236,000.00	1,273,080.00	1,311,272.40	1,350,610.57
Arriendo Guarderia	-	10,800,000.00	11,124,000.00	11,457,200.00	11,801,451.60
Servicios Publicos Guarderia	-	1,200,000.00	1,236,000.00	1,273,080.00	1,311,272.40
	<b>42,699,400.25</b>	<b>97,167,246.92</b>	<b>100,082,264.33</b>	<b>103,084,732.26</b>	<b>106,177,274.23</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldo Gerente	40,800,000.00	42,024,000.00	43,284,720.00	44,583,261.60	45,920,759.45
Sueldo Jefe Personal	18,960,000.00	19,528,800.00	20,114,664.00	20,718,103.92	21,339,647.04
Asesoría Contador	4,800,000.00	4,944,000.00	5,092,320.00	5,245,089.60	5,402,442.29
Recepcionista	5,844,000.00	6,019,320.00	6,199,899.60	6,385,896.59	6,577,473.49
Aseadora	5,844,000.00	6,019,320.00	6,199,899.60	6,385,896.59	6,577,473.49
Carga Prestacional	4,286,880.00	4,415,486.40	4,547,950.99	4,684,389.52	4,824,921.21
Parafiscales	21,184,332.00	21,819,861.96	22,474,457.82	23,148,691.55	23,843,152.30
Gastos Legales	720,000.00	741,600.00	763,848.00	786,763.44	810,366.34
Obligaciones Financieras	114,034,327.28	33,396,897.92	33,396,897.92	-	-
Diversos	12,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00	13,506,105.72
	<b>228,473,539.28</b>	<b>151,269,286.28</b>	<b>154,805,457.93</b>	<b>125,050,816.81</b>	<b>128,802,341.32</b>
<b>TOTAL GASTOS +COSTOS</b>	<b>387,707,939.53</b>	<b>343,664,733.20</b>	<b>344,209,668.26</b>	<b>317,948,153.45</b>	<b>327,357,598.25</b>
PROVEEDORES	144,000,000.00	106,000,000.00	-	-	-
IMPUESTOS	55,000,000.00	74,155,760.28	105,398,219.03	142,692,383.46	190,805,674.00



# Flujo de caja proyectado para Iván A Ramírez G. 2008-2012

Presupuesto del flujo de caja

	Total 2008	2009	2010	2011	2012
		82%	82%	82%	82%
			18%	18%	18%
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>					
Ingresos Ventas de Contado	691,466,160	861,645,083	975,512,537	1,124,947,600	1,309,248,723
Liquidación de cuentas por cobrar Año anterior	330,000,000	187,746,720	232,644,172	263,388,385	303,735,852
Liquidación de cuentas por cobrar año vigente	849,452,520	1,059,823,452	1,199,880,420	1,383,685,548	1,610,375,930
Aportes Sociales	0				
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	<b>1,870,918,680.00</b>	<b>2,109,215,255.18</b>	<b>2,408,037,129.69</b>	<b>2,772,021,532.47</b>	<b>3,223,360,504.92</b>
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>					
<b>Costo de ventas unidades producidas</b>	<b>1,152,944,566.40</b>	<b>1,423,366,673.47</b>	<b>1,660,402,016.35</b>	<b>1,942,514,124.28</b>	<b>2,275,809,368.76</b>
<b>Costos fijos</b>					
Arriendo	18,000,000.00	18,540,000.00	19,096,200.00	19,669,086.00	20,259,158.58
servicios	21,600,000.00	22,248,000.00	22,915,440.00	23,602,903.20	24,310,990.30
mantenimiento	9,360,000.00	9,640,800.00	9,930,024.00	10,227,924.72	10,534,762.46
seguros	6,840,000.00	7,045,200.00	7,256,556.00	7,474,252.68	7,698,480.26
<b>Gastos Plan Estrategico</b>					
<b>Compra Activos</b>					
Equipo de computo	4,500,000	-	-	-	-
Muebles y Enseres	2,300,000	3,500,000.00	-	-	-
Equipos de Oficina	0	2,000,000.00	-	-	-
Software	8,500,000	-	-	-	-
Maquinaria y Equipo	15,000,000	-	-	-	-
Otros	60,000	-	-	-	-
<b>Asesorías y capacitaciones</b>					
Estudio Tiempos y Movimientos	5,000,000	-	-	-	-
Asesoría Financiera	2,000,000	-	-	-	-
Asesoría Publicidad	1,000,000	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
Capacitación	6,500,000	10,675,000.00	7,855,000.00	7,932,250.00	8,011,847.50
<b>Publicidad y Mercadeo</b>					
Investigación de mercados	4,000,000	4,110,000.00	4,242,000.00	4,377,960.00	4,517,998.00
Montaje y Diseño Catalogo	0	4,000,000.00	4,255,100.00	4,455,100.00	4,655,100.00
Impresión Catalogos	0	4,000,000.00	4,200,000.00	4,318,753.00	4,447,068.59
Campaña Publicitaria	7,000,000	4,000,000.00	4,150,600.00	4,305,718.00	4,465,489.54
Diseño pagina Web	1,600,000	-	1,995,000.00	-	-
<b>Gastos Adicionales Funcionamiento</b>					
Papelera	830,000.00	863,300.00	920,126.00	942,756.78	970,560.84
Adecuaciones y Remodelaciones	100,000.00	1,000,000.00	-	-	-
Asesorías Legales	700,000.00	580,000.00	580,000.00	580,000.00	580,000.00
Transporte	650,000.00	320,000.00	220,000.00	220,000.00	220,000.00
Varios	675,000.00	485,900.00	485,900.00	485,900.00	486,526.64
Teléfono	150,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Internet	170,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
Avisos	-	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Arriendo Guardería	-	1,000,000.00	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
<b>Gastos Recurrentes Plan Estrategico</b>					
Gasto Salario Tecnico En mercadeo	6,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00	13,506,105.72
Gasto Salario Diseñador	8,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00	13,506,105.72
Gasto Salario Auxiliar Servicio al Cliente	4,360,500.00	5,988,420.00	6,168,072.60	6,353,114.78	6,543,708.22
Gasto Salario Impulsadoras	11,628,000.00	17,965,260.00	18,504,217.80	19,059,344.33	19,631,124.66
Gasto Personal Guardería	-	12,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00
Carga Prestacional	1,799,310.00	3,640,420.80	3,749,633.42	3,862,122.43	3,977,986.10
Parafiscales	8,891,590.25	17,989,746.12	18,529,438.50	19,085,321.66	19,657,881.31
Teléfono	540,000.00	741,600.00	763,848.00	786,763.44	810,366.34
Luz	120,000.00	247,200.00	254,616.00	262,254.48	270,122.11
Mantenimiento Equipos	60,000.00	123,600.00	127,308.00	131,127.24	135,061.06
Administración web hosting	500,000.00	515,000.00	530,450.00	546,363.50	562,754.41
Incentivos	800,000.00	1,236,000.00	1,273,080.00	1,311,272.40	1,350,610.57
Arriendo Guardería	-	10,800,000.00	11,124,000.00	11,457,720.00	11,801,451.60
Servicios Publicos Guardería	-	1,200,000.00	1,236,000.00	1,273,080.00	1,311,272.40
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldo Gerente	40,800,000.00	42,024,000.00	43,284,720.00	44,583,261.60	45,920,759.45
Sueldo Jefe Personal	18,960,000.00	19,528,800.00	20,114,664.00	20,718,103.92	21,339,647.04
Asesoría Contador	4,800,000.00	4,944,000.00	5,092,320.00	5,245,089.60	5,402,442.29
Recepcionista	5,844,000.00	6,019,320.00	6,199,899.60	6,385,896.59	6,577,473.49
Aseadora	5,844,000.00	6,019,320.00	6,199,899.60	6,385,896.59	6,577,473.49
Carga Prestacional	4,286,880.00	4,415,486.40	4,547,950.99	4,684,389.52	4,824,921.21
Parafiscales	21,184,332.00	21,819,861.96	22,474,457.82	23,148,691.55	23,843,152.30
Gastos Legales	720,000.00	741,600.00	763,848.00	786,763.44	810,366.34
Obligaciones Financieras	114,034,327.28	33,396,897.92	33,396,897.92	-	-
Diversos	12,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00	13,506,105.72
<b>Subtotal</b>	<b>1,540,652,505.93</b>	<b>1,767,031,406.67</b>	<b>2,004,611,684.61</b>	<b>2,260,462,277.73</b>	<b>2,603,166,967.01</b>
<b>Otros egresos de efectivo:</b>					
Proveedores	144,000,000.00	106,000,000.00	-	-	-
impuestos	55,000,000.00	74,155,760.28	105,398,219.03	142,692,383.46	190,805,674.00
<b>Otros</b>	<b>199,000,000.00</b>	<b>180,155,760.28</b>	<b>105,398,219.03</b>	<b>142,692,383.46</b>	<b>190,805,674.00</b>
<b>Total de egresos de efectivo</b>	<b>1,739,652,505.93</b>	<b>1,947,187,166.95</b>	<b>2,110,009,903.64</b>	<b>2,403,154,661.18</b>	<b>2,793,972,641.00</b>
<b>Flujo Neto del periodo</b>	<b>131,266,174.07</b>	<b>162,028,088.23</b>	<b>298,027,226.05</b>	<b>368,866,871.29</b>	<b>429,387,863.92</b>
<b>saldo inicial del periodo</b>	<b>50,000,000.00</b>	<b>181,266,174.07</b>	<b>343,294,262.31</b>	<b>641,321,488.35</b>	<b>1,010,188,359.64</b>
<b>Saldo al final del periodo</b>	<b>181,266,174.07</b>	<b>343,294,262.31</b>	<b>641,321,488.35</b>	<b>1,010,188,359.64</b>	<b>1,439,576,223.56</b>

## Estado de resultados proyectados para Iván A Ramírez G 2008-2012

ESTADO RESULTADOS IVAN A RAMIREZ G						
	2008	2009	2010	2011	2012	
Ingresos ventas	1,739,100,000	2,167,115,400	2,453,502,356	2,829,345,070	3,292,879,083	
Devoluciones	10,434,600	13,002,692	14,721,014	16,976,070	19,757,274	
<b>Ventas Netas</b>	<b>1,728,665,400.00</b>	<b>2,154,112,707.60</b>	<b>2,438,781,342.23</b>	<b>2,812,368,999.45</b>	<b>3,273,121,808.27</b>	
Costo variables	1,247,769,562.37	1,529,857,561.71	1,703,893,450.82	1,932,677,473.57	2,212,075,163.55	
Costos Fijos Produccion	55,800,000.00	57,474,000.00	59,198,220.00	60,974,166.60	62,803,391.60	
<b>Total Costos de ventas</b>	<b>1,303,569,562.37</b>	<b>1,587,331,561.71</b>	<b>1,763,091,670.82</b>	<b>1,993,651,640.17</b>	<b>2,274,878,555.15</b>	
<b>MARGEN BRUTO UTILIDAD</b>	<b>425,095,837.63</b>	<b>566,781,145.89</b>	<b>675,689,671.41</b>	<b>818,717,359.28</b>	<b>998,243,253.13</b>	
<b>Gastos Plan Estrategico</b>						
Comunicaciones	-	-	-	-	-	
Asesorias y capacitaciones	14,500,000.00	11,675,000.00	8,855,000.00	8,932,250.00	9,011,847.50	
Publicidad y mercadeo	12,600,000.00	16,110,000.00	18,842,700.00	17,457,531.00	18,085,656.13	
Gastos Generales Funcionamiento	3,275,000.00	4,469,200.00	2,426,026.00	2,448,656.78	2,477,087.48	
<b>Gastos Recurrentes Plan Estrategico</b>						
Gastos Personal	40,679,400.25	82,303,846.92	84,772,962.33	87,316,151.20	89,935,635.73	
servicios	660,000.00	2,188,800.00	2,254,464.00	2,322,097.92	2,391,760.86	
Mantenimiento	60,000.00	123,600.00	127,308.00	131,127.24	135,061.06	
comunicaciones	500,000.00	515,000.00	530,450.00	546,363.50	562,754.41	
Arriendos	-	10,800,000.00	11,124,000.00	11,457,720.00	11,801,451.60	
Otros	800,000.00	1,236,000.00	1,273,080.00	1,311,272.40	1,350,610.57	
<b>Gastos Administrativos</b>						
Gastos Personal	96,919,212.00	99,826,788.36	102,821,592.01	105,906,239.77	109,083,426.96	
Honorarios	4,800,000.00	4,944,000.00	5,092,320.00	5,245,089.60	5,402,442.29	
Gastos Legales	720,000.00	741,600.00	763,848.00	786,763.44	810,366.34	
Diversos	12,000,000.00	12,360,000.00	12,730,800.00	13,112,724.00	13,506,105.72	
20% Depreciaciones	9,597,398.07	11,516,877.69	13,820,253.22	16,584,303.87	19,901,164.64	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>197,111,010.32</b>	<b>258,810,712.97</b>	<b>265,434,803.56</b>	<b>273,558,290.72</b>	<b>284,455,371.29</b>	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>227,984,827.31</b>	<b>307,970,432.92</b>	<b>410,254,867.85</b>	<b>545,159,068.56</b>	<b>713,787,881.83</b>	
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>16,111,226.53</b>	<b>6,832,664.26</b>	<b>2,562,343.69</b>	-	-	
Gastos Financieros	16,111,226.53	6,832,664.26	2,562,343.69	-	-	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>211,873,600.79</b>	<b>301,137,768.66</b>	<b>407,692,524.16</b>	<b>545,159,068.56</b>	<b>713,787,881.83</b>	
35% Provision impuestos	74,155,760.28	105,398,219.03	142,692,383.46	190,805,674.00	249,825,758.64	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>137,717,841</b>	<b>195,739,550</b>	<b>265,000,141</b>	<b>354,353,395</b>	<b>463,962,123</b>	

Fuente Ivan A Ramirez G y Autores

## Balances Projectados Iván A Ramírez G 2008-2012

BALANCES FINALES Ivan Ramirez G.	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ACTIVOS</b>						
<b>DISPONIBLE</b>						
CAJA	20,000,000.00	36,253,234.81	68,658,852.46	128,264,297.67	202,037,671.93	287,915,244.71
BANCOS	20,000,000.00	108,759,704.44	205,976,557.38	384,792,893.01	606,113,015.79	863,745,734.14
CORPORACIONES	10,000,000.00	36,253,234.81	68,658,852.46	128,264,297.67	202,037,671.93	287,915,244.71
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>50,000,000.00</b>	<b>181,266,174.07</b>	<b>343,294,262.31</b>	<b>641,321,488.35</b>	<b>1,010,188,359.64</b>	<b>1,439,576,223.56</b>
<b>DEUDORES</b>						
CUENTAS POR COBRAR	330,000,000.00	187,746,720.00	232,644,172.42	263,388,384.96	303,735,851.94	353,497,155.29
RTE FUENTE POR COBRAR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ANTICIPOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>330,000,000.00</b>	<b>187,746,720.00</b>	<b>232,644,172.42</b>	<b>263,388,384.96</b>	<b>303,735,851.94</b>	<b>353,497,155.29</b>
<b>INVENTARIOS</b>						
DE PRODUCTOS TERMINADOS	250,000,000.00	155,175,004.03	48,684,115.79	5,192,681.32	15,029,332.03	78,763,537.24
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>250,000,000.00</b>	<b>155,175,004.03</b>	<b>48,684,115.79</b>	<b>5,192,681.32</b>	<b>15,029,332.03</b>	<b>78,763,537.24</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>630,000,000.00</b>	<b>524,187,898.10</b>	<b>624,622,550.52</b>	<b>909,902,554.64</b>	<b>1,328,953,543.61</b>	<b>1,871,836,916.09</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
EDIFICACIONES	114,930,000.00	114,930,000.00	114,930,000.00	114,930,000.00	114,930,000.00	114,930,000.00
VEHICULOS	109,400,000.00	109,400,000.00	109,400,000.00	109,400,000.00	109,400,000.00	109,400,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	176,894,982.00	191,894,982.00	191,894,982.00	191,894,982.00	191,894,982.00	191,894,982.00
MUEBLES Y ENSERES	11,202,625.00	13,502,625.00	17,002,625.00	17,002,625.00	17,002,625.00	17,002,625.00
EQUIPO DE COMPUTO	10,625,550.00	15,125,550.00	15,125,550.00	15,125,550.00	15,125,550.00	15,125,550.00
EQUIPO DE OFICINA	0.00	0.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
OTROS	0.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
DEPRECIACIONES	-47,986,990.36	-57,584,388.43	-69,101,266.11	-82,921,519.34	-99,505,823.20	-119,406,987.84
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>375,066,166.64</b>	<b>387,328,768.57</b>	<b>381,311,890.89</b>	<b>367,491,637.66</b>	<b>350,907,333.80</b>	<b>331,006,169.16</b>
<b>INTANGIBLES</b>	<b>0.00</b>	<b>8,500,000.00</b>	<b>8,500,000.00</b>	<b>8,500,000.00</b>	<b>8,500,000.00</b>	<b>8,500,000.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>375,066,166.64</b>	<b>395,828,768.57</b>	<b>389,811,890.89</b>	<b>375,991,637.66</b>	<b>359,407,333.80</b>	<b>339,506,169.16</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,005,066,166.64</b>	<b>920,016,666.67</b>	<b>1,014,434,441.40</b>	<b>1,285,894,192.30</b>	<b>1,688,360,877.41</b>	<b>2,211,343,085.25</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	75,037,785.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>75,037,785.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>PROVEEDORES</b>						
PROVEEDORES NACIONALES	250,000,000.00	106,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>250,000,000.00</b>	<b>106,000,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>						
IMPUESTOS POR PAGAR	55,000,000.00	74,155,760.28	105,398,219.03	142,692,383.46	190,805,674.00	249,825,758.64
<b>TOTAL IMPUESTOS TASA Y GRAVAMENES</b>	<b>55,000,000.00</b>	<b>74,155,760.28</b>	<b>105,398,219.03</b>	<b>142,692,383.46</b>	<b>190,805,674.00</b>	<b>249,825,758.64</b>
<b>PASIVO LABORAL</b>						
OBLIGACIONES LABORALES	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
<b>TOTAL PASIVO LABORAL</b>	<b>2,000,000.00</b>	<b>2,000,000.00</b>	<b>2,000,000.00</b>	<b>2,000,000.00</b>	<b>2,000,000.00</b>	<b>2,000,000.00</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>382,037,785.00</b>	<b>182,155,760.28</b>	<b>107,398,219.03</b>	<b>144,692,383.46</b>	<b>192,805,674.00</b>	<b>251,825,758.64</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>						
Obligaciones Financieras	80,284,103.65	57,398,787.89	30,834,554.23	0.00	0.00	0.00
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>80,284,103.65</b>	<b>57,398,787.89</b>	<b>30,834,554.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>						
OTROS ACREEDORES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>80,284,103.65</b>	<b>57,398,787.89</b>	<b>30,834,554.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>462,321,888.64</b>	<b>239,554,548.16</b>	<b>138,232,773.26</b>	<b>144,692,383.46</b>	<b>192,805,674.00</b>	<b>251,825,758.64</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL	360,000,000.00	360,000,000.00	360,000,000.00	360,000,000.00	360,000,000.00	360,000,000.00
<b>CÁPITAL SUBSCRITO Y PAGADO</b>	<b>360,000,000.00</b>	<b>360,000,000.00</b>	<b>360,000,000.00</b>	<b>360,000,000.00</b>	<b>360,000,000.00</b>	<b>360,000,000.00</b>
REVALORIZACION PATRIMONIAL	37,744,278.00	37,744,278.00	37,744,278.00	37,744,278.00	37,744,278.00	37,744,278.00
Resultado Ejercicios Anteriores	0.00	145,000,000.00	282,717,840.51	478,457,390.14	743,457,530.85	1,097,810,925.41
RESULTADO DEL EJERCICIO EN CURSO	145,000,000.00	137,717,840.51	195,739,549.63	265,000,140.70	354,353,394.57	463,962,123.19
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>542,744,278.00</b>	<b>680,462,118.51</b>	<b>876,201,668.14</b>	<b>1,141,201,808.85</b>	<b>1,495,555,203.41</b>	<b>1,959,517,326.60</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,005,066,166.64</b>	<b>920,016,666.67</b>	<b>1,014,434,441.40</b>	<b>1,285,894,192.30</b>	<b>1,688,360,877.41</b>	<b>2,211,343,085.25</b>

Fuente Ivan A Ramirez G. y los Autores

## EVALUACION

Los estados proyectados deben ser evaluados para poder determinar la viabilidad económica del proyecto dentro de la empresa Ivan A Ramírez y las consecuencias de la aplicación dentro de la misma.

### Evaluación de la inversión del plan estratégico

Para evaluar la rentabilidad de la inversión, a los estados de resultados proyectados con inversión del plan estratégico se le resta los estados proyectados sin la aplicación del plan estratégico dentro de la empresa con lo cual se obtuvo los ingresos y gastos de la inversión.

Estos son los Indicadores resultantes:

INVERSION		-187,025,954.89
FLUJOS		
	2008	69,167,151
	2009	88,690,214
	2010	114,692,062
	2011	156,294,469
	2012	214,133,889

Tasa Descuento	20%
<b>VAN</b>	<b>\$ 160,005,582.37</b>
<b>TIR</b>	47.52%
<b>Costo/ Beneficio</b>	0.86
<b>Payback</b>	2.25
<b>Payback ajustado</b>	3.02

- . **VPN: \$160.005.582.37** mayor que cero lo cual hace factible la inversión.
- . **TIR: 47.518%** que es una tasa de interés de retorno muy superior a las tasas que generan la mayoría de opciones de inversión en el mercado.
- . **Costo/ Beneficio:** Por cada peso invertido se obtendrá un retorno de 0.86 pesos.
- . **Periodo de Recuperación de la Inversión:** 3.02 años

### Valoración de la empresa

Además de analizar la rentabilidad de la inversión es muy importante valorar la empresa en los dos ambientes esperados: con aplicación del plan estratégico y sin la aplicación del mismo para determinar cual es el que mejor le conviene a la empresa.

### -Situación de la empresa aplicando el plan estratégico.

FLUJOS	
2008	137,717,841
2009	195,739,550
2010	265,000,141
2011	354,353,395
2012	463,962,123

Tasa Descuento

20%

**VAN****\$ 761,395,662.59**

#### INDICADORES FINANCIEROS Ivan A Ramirez

	2008	2008	2008	2008	2008
<b>DE LIQUIDEZ</b>					
Razón Corriente	2.88	5.82	6.29	6.89	7.43
Prueba Acida	2.03	5.36	6.25	6.81	7.12
<b>DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Solvencia	3.84	7.34	8.89	8.76	8.78
Endeudamiento Total	0.26	0.14	0.11	0.11	0.11
Apalancamiento Total	0.35	0.16	0.13	0.13	0.13
Apalancamiento a Corto Plazo	0.27	0.12	0.13	0.13	0.13
<b>DE RENTABILIDAD</b>					
Margen Bruto de Utilidad en Ventas	0.25	0.26	0.28	0.29	0.30
Rendimiento del Patrimonio	0.20	0.22	0.23	0.24	0.24
Rendimiento del Activo Total	0.15	0.19	0.21	0.21	0.21
<b>DE ACTIVIDAD</b>					
Rotación de Cartera Veces	6.68	10.25	9.83	9.92	9.96
Dias Rotación de Cartera empresa	54	35	37	36	36
Rotación de Inventarios veces	6.43	15.57	65.45	197.18	48.51
Dias Rotación de inventarios empresa	56	23	6	2	7
Rotación del activo total	1.80	2.23	2.12	1.89	1.68
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>342,032,137.83</b>	<b>517,224,331.48</b>	<b>765,210,171.18</b>	<b>1,136,147,869.61</b>	<b>1,620,011,157.45</b>

### Situación de la empresa sin plan estratégico



FLUJOS	
2008	88,606,355
2009	119,166,739
2010	149,888,461
2011	183,334,811
2012	219,425,101

Tasa Descuento

20%

**VAN****\$ 419,930,121.85****INDICADORES FINANCIEROS Ivan A Ramirez**

	2008	2008	2008	2008	2008
<b>DE LIQUIDEZ</b>					
Razón Corriente	2.88	5.82	6.29	6.89	7.43
Prueba Acida	2.03	5.36	6.25	6.81	7.12
<b>DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Solvencia	3.84	7.34	8.89	8.76	8.78
Endeudamiento Total	0.26	0.14	0.11	0.11	0.11
Apalancamiento Total	0.35	0.16	0.13	0.13	0.13
Apalancamiento a Corto Plazo	0.27	0.12	0.13	0.13	0.13
<b>DE RENTABILIDAD</b>					
Margen Bruto de Utilidad en Ventas	0.25	0.26	0.28	0.29	0.30
Rendimiento del Patrimonio	0.20	0.22	0.23	0.24	0.24
Rendimiento del Activo Total	0.15	0.19	0.21	0.21	0.21
<b>DE ACTIVIDAD</b>					
Rotación de Cartera Veces	6.68	10.25	9.83	9.92	9.96
Dias Rotación de Cartera empresa	54	35	37	36	36
Rotación de Inventarios veces	6.43	15.57	65.45	197.18	48.51
Dias Rotación de inventarios empresa	56	23	6	2	7
Rotación del activo total	1.80	2.23	2.12	1.89	1.68
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>342,032,137.83</b>	<b>517,224,331.48</b>	<b>765,210,171.18</b>	<b>1,136,147,869.61</b>	<b>1,620,011,157.45</b>

## 12. CONTROL DE GESTIÓN

La planeación estratégica no puede quedar en el aire ya a que no serviría de nada si esta no produjera resultados y estos resultados no se pudieran medir y analizar. Si la planeación estratégica no se mide y se compara será un documento mas en

el escritorio del gerente por esto es importante implementar indicadores de gestión para la medición de estos resultados y tomar las medidas correctivas a tiempo.

De igual manera es prioritario definir quien será el área responsable de la medición, sin embargo es bueno aclarar que todos los niveles de la organización deben estar involucrados en el proceso de control. Por esto la responsabilidad es de toda la organización.

Sin embargo debe existir una unidad que sea la responsable de recolectar y procesar la información que sirva para el soporte del análisis de evaluación de los resultados de la planeación y la organización.

El análisis de los resultados, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento deben ser responsabilidad de cada unidad.

## **Indicadores de Gestión**

DIMENSION OBJETIVO	NOMBRE	INDICADOR
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	RAZON DE CRECIMIENTO	AUMENTO PORCENTUAL ANUAL DE LAS VENTAS TOTALES
	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR SEGMENTOS	VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA EN LA CATEGORIA POR SEGMENTO / VENTAS TOTALES DE LA COMPETENCIA Y LA EMPRESA EN LA CATEGORIA POR SEGMENTO
	EFICIENCIA EN VENTAS	CLIENTES EN CARTERA/TOTAL CLIENTES DEL MERCADO OBJETIVO
	INDICE DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	CLIENTES NUEVOS / CLIENTES TOTALES
SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE	INDICE DE DE RETENCIÓN DE CLIENTES	CLIENTES TOTALES-DESERTORES / CLIENTES TOTALES
	INDICE DE SATISFACCIÓN	CALIDAD PRODUCTO+CALIDAD SERVICIO/ PRECIO COMPETITIVO + ENTREGA CUMPLIDA
	INDICE DE DESERCIÓN	CLIENTES DESERTORES / CLIENTES TOTALES
	INDICE DE LEALTAD	No DE COMPRAS DE PRODUCTOS A LA EMPRESA / No DE COMPRAS A LA COMPETENCIA
EFICIENCIA FINANCIERA	INDICE DE LIQUIDEZ	ACTIVO CTE/PASIVO CTE
	ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL
	RENTABILIDAD NETA	UTILIDAD NETA/INGRESOS
	ROTACIÓN INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS/INVENTARIO TOTALES PROMEDIO
	ROTACIÓN CARTEA	VENTAS POR COBRAR / VENTAS CREDITO PROMEDIO DIARIO
	ACTIVO TOTAL	VENTAS / TOTAL ACTIVOS
FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO	INDICE TECNOLÓGICO	TECNOLOGÍA ADQUIRIDA PERIODO ACTUAL/TECNOLOGÍA PERIODO ANTERIOR
MEJORAMIENTO INTERNO	INDICE COSTO MANO DE OBRA	COSTO REAL POR PERIODO DE PRODUCCIÓN / COSTO PLANEADO POR PERIODO DE PRODUCCIÓN
	INDICE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	TOTAL EJECUTADO/ TOTAL ASIGNADO
	INDICE DE PRODUCCIÓN	UNIDADES PRODUCIDAS / UNIDADES PRESUPUESTADAS
TALENTO HUMANO	INDICE DE CAPACITACIÓN	Empleados Capacitados/ Total empleados

### 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del diagnóstico aplicado a Iván A Ramírez G se concluye que la empresa ha venido creciendo de forma desorganizada, debido a la carencia y falta de un horizonte definido que ha sido evidente en sus bajos índices de rentabilidad, a pesar de que el gerente tiene claro los objetivos que desea alcanzar en el corto y largo plazo no ha implementado una metodología adecuada de planeación estratégica, convirtiendo la vida diaria de la organización en un constante esfuerzo por sobrevivir y mantenerse en el mercado, teniendo que sacrificar en diversas ocasiones recursos y ganancias, que han estancado la eficacia y el desarrollo de la organización. Por lo tanto la situación actual de la empresa no le permite estar preparada para aprovechar al máximo las oportunidades que existen en su entorno; así mismo no posee estrategias que potencialicen sus fortalezas y minimicen el impacto de las amenazas que la afectan; si la empresa continua por este camino terminara por ser una compañía poco competitiva y no rentable.

Es rentable para la empresa realizar la inversión del plan estratégico debido a que el VPN es mayor que cero y el retorno de la inversión es del 86% que representa un buen indicador, así mismo la tasa interna de retorno es de 42,08% la cual esta por encima del promedio de opciones del mercado, adicionalmente al comparar el estado de la empresa implementando el plan estratégico con la situación en la cual no se implementara se obtienen mejores indicadores de rentabilidad tanto de los activos como en el margen de ventas con la implantación del plan.

Es importante resaltar que la propuesta del plan se desarrollo conjuntamente con la participación del gerente general y el comité estratégico, haciendo evidente el compromiso con el plan estratégico y la concientización del gerente sobre la importancia y necesidad de este; gracias a este compromiso por parte de la empresa se dispuso de la información necesaria para la realización de la propuesta, puesto que se tuvo una visión global de la organización.

En consecuencia a la situación identificada en la empresa se recomienda

- Implementar con suma urgencia el plan estratégico propuesto en el presente trabajo
- La empresa debe Implementar controles periódicos que le permitan a la gerencia el seguimiento al cumplimiento del plan estratégico.
- Es prioritario que la organización involucre a sus colaboradores en el desarrollo del plan estratégico y desarrolle estrategias de motivación y crecimiento personal.
- Es necesario la continua capacitación del gerente y sus principales colaboradores en temas gerenciales y administrativos para tecnificar los procesos diarios de la empresa en sus diferente unidades de negocio.
- La empresa debe evaluar constantemente los cambios tecnológicos de la industria y proyectar la adquisición de tecnología de punta.
- Es importante que la organización asuma la planeación estratégica como parte de su cultura y vida diaria y no como un método de trabajo que con el tiempo quedara relegado.
- La empresa debe preocuparse por ampliar sus alianzas estratégicas con los proveedores, competidores y clientes.

#### **14. BIBLIOGRAFIA**

BITTEL, L/ RAMSEY, Enciclopedia de magement, Barcelona, Océano, 1307 p

BURBANO, Jorge E. y Ortiz Alberto, Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos, Segunda edición, Mac-Graw Hill, Colombia 1995 375 p

CALDERA, Rodolfo, Planeación estratégica de recursos humanos conceptos y teoría, Nicaragua, 2006, 52 p

CASTILLO, Sergio, Guía para el mejoramiento continuo en la pequeña empresa, panorama Editorial, 260 p

CHIAVENATO, Idalberto, Administración proceso administrativo, Tercera edición, México, Mac-Graw Hill, 2001, p.415.

DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.

DRUCKER Peter F, Administracao, Responsabilidades, Tareas, prácticas, Sao paulo, Pionera, Vol 1, 358 p.

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER William, planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill, Colombia, 429 p

HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición, Pág. 12

KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global, Pag.3

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc-Graw Hill. México D.F. 1994.

MENDEZ, Carlos E, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, Tercera edición, Mc Graw Hill, Colombia 2004, 246 p

NIETO, Bernal, Reportaje a los grandes grupos económicos p. 99

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, [WWW.geocities.com](http://WWW.geocities.com)

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

SERNA, Humberto, Gerencia estratégica, Colombia, 404 p

STEINER, george, planeación estratégica, CECSA, México, 1983, 370 p

STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 201

SPI, Enciclopedia practica de la pequeña y mediana empresa PYME, Barcelona, Océano Centrum, 928p.

SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

#### LISTA DE TABLAS

	pag
Tabla 1	23
Tabla 2	36
Tabla 3	55
Tabla 4	61
Tabla 5	63
Tabla 6	95
Tabla 7	115
Tabla 8	116
Tabla 9	117

Tabla 10	Gestión de servicio y conservación del cliente	118
Tabla 11	Productora y comercializadora de bienes industriales	119
Tabla 12	Ranking de las selecciones	120
Tabla 13	Integración matriz PCI	126
Tabla 14	Ponderación de la matriz PCI	134
Tabla 15	Elaboración de la hoja de trabajo	136
Tabla 16	Análisis Matriz de impacto	138
Tabla 17	Análisis matriz DOFA	139
Tabla 18	Elaboración de la matriz de vulnerabilidad	140
Tabla 19	Principios propuestos	144
Tabla 20	Valores propuestos	145
Tabla 21	Análisis opciones múltiples	146
Tabla 22	Matriz PEEA	152
Tabla 23	Matriz cuantitativa	157
Tabla 24	Matriz proyectos globales	164
Tabla 25	Planes operativos	166
Tabla 26	Indicadores de Gestión	199