



Estrategia de posicionamiento en el mercado de la empresa YOCEVA

Modalidad: Emprendimiento, Empresarial

Angie Juliana Galvis Rodríguez

1098790712

Silvia Dayanne Carvajal Torres

1095948598

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de Ciencias e Ingeniería

Tecnología en Producción Industrial

Bucaramanga, 05 diciembre 2022



Estrategia de posicionamiento en el mercado de la empresa YOCEVA

Modalidad: Emprendimiento, Empresarial

Angie Juliana Galvis Rodríguez

Silvia Dayanne Carvajal Torres

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en gestión de procesos industriales

DIRECTOR

Sebastián García Méndez

Grupo de investigación – SOLYDO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de Ciencias e Ingeniería

Tecnología en Producción Industrial

Bucaramanga, 05 diciembre 2022

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander,
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,
según el acta de Comité de trabajo de grado No. 137-02-42
del 12 de Diciembre del 2022.
Evaluadora: Sylvia Villarreal



Firma del Evaluador



Firma del director

DEDICATORIA

Este proyecto de grado está dedicado a nuestros padres, quienes con todo su amor y apoyo han permitido que este día tan soñado llegará, por ser la motivación e inspiración para lograr este título, gracias por inculcarnos la educación, el respeto y la responsabilidad, ante todo.

Finalmente dedicarle este trabajo de proyecto de grado a nuestros amigos y compañeros de estudio que aportaron su grano de arena con el conocimiento necesario para lograr finalizar este proyecto tan importante.

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios por permitirnos culminar nuestro grado de tecnología con mucha felicidad por tan buenas experiencias, gracias a los docentes por la orientación, apoyo, enseñanza y formación para para lograr este título y seamos excelentes profesionales en el futuro y que nos aportaron de todo su conocimiento con amor y paciencia.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	13
<u>INTRODUCCIÓN</u>	15
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.3. OBJETIVOS	21
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4. ESTADO DEL ARTE	21
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	24
2.1. MARCO TEÓRICO	24
2.1.1. COMPETITIVIDAD.....	24
2.1.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	25
2.1.3. TOMA DE DECISIONES.....	28
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.2.1. INNOVACIÓN EMPRESARIAL	30
2.2.2. DESARROLLO EMPRESARIAL.....	30
2.2.3. HERRAMIENTA PESTEL.....	30
2.2.4. PLAN DE MEJORAMIENTO	32
2.3. MARCO LEGAL	33
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	34
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
3.1.1. ENFOQUE CUANTITATIVO.....	34

3.1.2.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	35
3.1.3.	TIPO OBSERVACIONAL (TRASVERSAL) NO PROBABILÍSTICO	35
3.1.4.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	35
4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	36
5.	<u>RESULTADOS</u>	47
5.1.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL INTERNO DE LA EMPRESA YOCEVA, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A Y ENCUESTAS A LOS CLIENTES, CON EL FIN DE RECONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL.....	47
5.1.1.	DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA EMPRESA YOCEBA A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DESARROLLADO CON LA GERENTE Y LA ENCUESTA.....	53
5.2.	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN PESTAL Y DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER Y CON OBJETO A IDENTIFICAR TENDENCIAS APLICABLES A LA COMPAÑÍA.	54
5.2.1.	ANÁLISIS PORTER	56
5.2.2.	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA YOCEVA	61
5.3.	ACCIONES DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA, CONSIDERANDO INDICADORES, OBJETIVOS Y RECURSOS, LO CUAL PROPENDE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	62
5.3.1.	MATRIZ DOFA.....	62
5.3.2.	MATRIZ MEFI DEBILIDADES Y FORTALEZAS PRIORIZADAS	69
5.3.3.	MATRIZ MEF E AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PRIORIZADAS	71
5.4.	GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FA, FO, DA, DO PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA EMPRESA YOCEVA	72
5.4.1.	ESTRATEGIAS FA (F4, F5, A3, A4): LANZAMIENTO DE UNA PUBLICIDAD DE LA MULTISOLUCIÓN QUE INTEGRA TODAS LAS ETAPAS DE LA CONFECCIÓN DE GORRAS Y BOLSOS EN YOCEVA. 73	
5.4.2.	ESTRATEGIAS FA (F1, F2, F3, A1, A2): FORTALECIMIENTO DE LA LOGÍSTICA DE ENTREGA EFICIENTE Y SATISFACTORIA.	73

5.4.3. ESTRATEGIAS FA (F2, F4, F5, A1, A2): FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS DE PERSONAL OPERATIVO Y DIRECTIVO DE YOCEVA.	74
5.4.4. ESTRATEGIAS FO (F1, O1, O2, O3, O5), ESTRATEGIA OPERATIVA YOCEVA POR MEDIO DEL DESARROLLO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN ENTRE VENDEDOR Y ENCARGADO DE PRODUCCIÓN.....	76
5.4.5. ESTRATEGIAS DA: (D1, D4, D5, A3, A4): MEJORAMIENTO DE LA USABILIDAD Y ESTÉTICA DE LA WEB.....	77
5.4.6. ESTRATEGIAS DO: (D2, O3, O5): IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE PROMOCIONES RESPONSABLES PARA LOS CLIENTES	77
5.4.7. ESTRATEGIAS DO: (D1, O3, O4): AUMENTO DE LA RENTABILIDAD Y LAS VENTAS DE YOCEVA	78
5.5. OTROS RESULTADOS	80
5.5.1 INNOVACIÓN EN LA EMPRESA	81
5.5.2. CONSULTORÍA EN LA EMPRESA	82
<u>6. CONCLUSIONES</u>	<u>83</u>
<u>7. RECOMENDACIONES.....</u>	<u>85</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>86</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Fortalezas para aumentar la rentabilidad de una empresa.</i>	24
Figura 2. <i>Metodología de análisis de las 5 fuerzas del Porter.</i>	25
Figura 3. <i>Estrategias para aumentar ventas en las empresas</i>	26
Figura 4. <i>Tipos de Estrategia Empresarial.</i>	26
Figura 5. <i>Principales tipos de innovación.</i>	28
Figura 6. <i>Fases para la toma de decisiones</i>	28
Figura 7. <i>Diagrama del análisis PESTEL</i>	31
Figura 8. <i>Variantes para crear un análisis PESTEL</i>	32
Figura 10. <i>¿Cree usted que la empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años?</i>	38
Figura 11. <i>¿La logística de entrega de la empresa es precisa y suficiente para cumplir las expectativas del cliente?</i>	38
Figura 12. <i>¿La empresa, realiza promoción de consumo responsable dirigida a sus clientes?</i>	39
Figura 13. <i>¿La organización publica el uso de certificaciones y etiquetas de sus productos y procesos?</i>	39
Figura 14. <i>¿La empresa de confecciones YOCEVA, ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaqueo de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaqueo al consumidor?</i>	40
Figura 15. <i>¿La empresa de confecciones YOCEVA, emite mensajes de comunicación de acciones de prevención de contaminación en los procesos a sus clientes?</i>	40
Figura 16. <i>¿Está usted de acuerdo que la empresa de confecciones YOCEVA implemente la facturación comercial?</i>	41
Figura 17. <i>¿La empresa de confecciones YOCEVA, cuenta con un sistema de información entre el vendedor y el encargado de producción, que permite a usted como cliente, alta satisfacción en temas de pedidos, tiempos y entregas?</i>	42

Figura 18. <i>¿La empresa de confecciones YOCEVA cuenta con una web, que le permita a usted, informarse acerca de sus productos?.....</i>	42
Figura 19. <i>¿La empresa de confecciones, genera contenidos que le permiten a usted como cliente, conocer los beneficios de sus productos con un lenguaje sencillo?</i>	43
Figura 20. <i>¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión tecnológica SUGIERE usted sean implementadas en la empresa de confecciones YOCEVA? Marque las opciones que sean necesarias.....</i>	43
Figura 21. <i>¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión de redes sociales, son de su conocimiento y manejo?, Marque las opciones que sean necesarias.....</i>	44
Figura 22. <i>Entrevista aplicada a la gerente de la empresa</i>	48
Figura 23. <i>Ponderación de los 5 poderes PORTER.....</i>	60
Figura 24. <i>Principales temáticas de formación de trabajadores y directivos en Yoceva.</i>	75
Figura 25. <i>Acciones para aumentar la rentabilidad de Yoceva.</i>	79
Figura 26. <i>Acciones para aumentar ventas en Yoceva.....</i>	80
Figura 27. <i>Carta innovación en la gestión empresarial de tipo organizacional en YOCEVA.....</i>	81
Figura 28. <i>Carta de consultoría YOCEVA.....</i>	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Leyes y decretos</i>	33
Tabla 3. <i>Matriz de variables PESTEL para análisis del entorno</i>	44
Tabla 3. <i>Consolidación DOFA</i>	45
Tabla 4. <i>Consolidación de acciones estratégicas de intervención</i>	46
Tabla 5. <i>Síntesis entrevista de diagnóstico de la empresa aplicada a la gerente</i>	48
Tabla 6. <i>Herramienta PESTEL</i>	54
Tabla 7. <i>Variable: Amenaza de nuevos competidores</i>	57
Tabla 8. <i>Variable: Amenaza de posibles productos sustitutos</i>	57
Tabla 9. <i>Variable: Poder de negociación de los proveedores</i>	58
Tabla 10. <i>Variable: Poder de negociación de los clientes</i>	59
Tabla 11. <i>Variable: Rivalidad entre competidores existentes</i>	59
Tabla 12. <i>Ponderación de los 5 poderes PORTER</i>	59
Tabla 13. <i>Amenazas y Oportunidades</i>	61
Tabla 14. <i>Ponderación de Fortalezas</i>	63
Tabla 15. <i>Ponderación de Debilidades</i>	65
Tabla 16. <i>Ponderación de Oportunidades</i>	66
Tabla 17. <i>Ponderación de Amenazas</i>	68
Tabla 18. <i>Matriz MEFI Debilidades</i>	69
Tabla 19. <i>Matriz MEFI Fortalezas</i>	70
Tabla 20. <i>Matriz MAFE Oportunidades</i>	71
Tabla 21. <i>Matriz MAFE Amenazas</i>	72
Tabla 22. <i>Objetivo, indicadores y recursos de estrategia de publicidad de la multisolución que integra todas las etapas de la confección YOCEVA</i>	73
Tabla 23. <i>Objetivo, indicadores y recursos de estrategia programa de mantenimiento preventivo YOCEVA</i>	74
Tabla 24. <i>Objetivo, indicadores y recursos de estrategia programa de mejoramiento de competencias YOCEVA</i>	75

Tabla 25. <i>Objetivo, indicadores y recursos de estrategia desarrollo de sistema de información entre vendedor y encargado de producción YOCEVA.</i>	76
Tabla 26. <i>Objetivo, indicadores y recursos de estrategia mejoramiento web YOCEVA.</i>	77
Tabla 27. <i>Objetivo, indicadores y recursos de estrategia promociones responsables para los clientes YOCEVA.</i>	78
Tabla 28. <i>Objetivo, indicadores y recursos de estrategia YOCEVA.</i>	80

RESUMEN EJECUTIVO

Dado que la empresa de Confecciones YOCEVA no cuenta con una política escrita, lo que dificulta establecer normas y procedimientos uniformes para actividades estandarizadas. Esto sucede en la gestión de personal, la gestión de marketing y la gestión logística. Al respecto, es importante señalar que la política organizacional no es una ley, sino un reglamento corporativo. Por lo tanto, el empleado puede estar sujeto a sanciones dependiendo de la gravedad del problema por el incumplimiento de estas normas.

A través de entrevistas a empleados y encuestas a clientes, YOCEVA Corporación realizó diagnósticos internos del negocio para entender la situación actual. Permite identificar las características de los sectores de negocio de la organización aplicando las 5 fuerzas de Porter y PESTAL para identificar tendencias relevantes para el negocio. Finalmente, se proponen una serie de medidas estratégicas para mejorar la competitividad de la organización, teniendo en cuenta indicadores, metas y recursos.

Se logró, la formulación de una estrategia de posicionamiento en el mercado de la empresa YOCEVA, con el propósito de vislumbrar elementos asociados a la competitividad en el sector. Consiste en: lanzamiento de una publicidad de la multisolución que integra todas las etapas de la confección de gorras y bolsos; fortalecimiento de la logística de entrega eficiente y satisfactoria; fortalecimiento competencias de personal operativo y directivo; estrategia operativa por medio del desarrollo de sistema de información entre vendedor y encargado de producción; mejoramiento de la usabilidad y estética de la web; implementación de un programa

de promociones responsables para los clientes con actividades que permiten el aumento de la rentabilidad y las ventas de YOCEVA.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Gestión, Comercialización, Confecciones, Entorno.

INTRODUCCIÓN

El estudio que se expone en este documento aplica conceptos adquiridos en el transcurso de la formación académica para lograr proponer un plan de mejora, como: El panorama competitivo y la estructura del mercado son dos términos estrechamente relacionados, aunque no sinónimos. La estructura del mercado es como una cancha de fútbol con un partido entre dos equipos, y el ambiente competitivo es el partido mismo: la rivalidad (Universidad de Barcelona , 2016), otros factores para tener en cuenta en un entorno competitivo. Cabe agregar que las marcas competidoras no son los únicos factores para considerar cuando se analiza el entorno competitivo, las condiciones económicas globales, los competidores indirectos, la escasez de mano de obra regional o nacional, los desastres naturales y la tecnología (Pérez, 2017).

Complementario a lo anterior, el plan de mejora de la gestión comercial, Corresponde al responsable y al Asesor Comercial poder mejorar la situación, y esto requiere el mismo nivel de involucramiento de ambas partes (...) será necesario definir y evaluar comercialmente las funciones de los responsables para el éxito de este plan. Su finalidad es analizar lo que se mide en aspectos como habilidades de venta, motivación, actitudes y causas de las bajas puntuaciones. ejecutar plan de acción (Escuela Fuerza Comercial, 2019).

En cuanto a metodología, este proyecto se desarrolló con un tipo de diseños de investigación descriptivos y estudios observacionales no probabilísticos (transversales) que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación. Lo cual fue pertinente dado que al final se logró la formulación de acciones de mejora, considerando indicadores, objetivos y recursos, lo cual propenda la competitividad

organizacional y realizar una reunión con el director del proyecto para revisar la propuesta de plan de mejora de la gestión comercial de la empresa YOCEVA, con el propósito de propender la competitividad organizacional.

Las 5 Fuerzas de Porter, es una herramienta útil para identificar ventajas competitivas y sostenibles, para ello se analiza: La intensidad actual de la competencia. competidores potenciales. producto de reemplazo. Poder de negociación de los proveedores. poder de negociación del cliente (Cámara de Comercio de Oruro, 2021); en este proyecto esta herramienta fue utilizada complementando un análisis de entorno con la herramienta PESTAL, que permitió un análisis de la perspectiva política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como parte de la recuperación del sector de prendas de vestir colombiano, el país mantuvo su política y aseguró que la demanda interna y la reducción del consumo de textiles y prendas se suplieran con estrategias entre el gobierno y los empresarios (El País, 2016). Adicional a ello, las nuevas tecnologías en el procesamiento de prendas y textiles agregan valor a la industria con las últimas tendencias de la moda y son una gran oportunidad para los empresarios (El País, 2016).

Actualmente la empresa Confecciones YOCEVA no tiene políticas documentadas, esto dificulta el establecimiento de procedimientos para unificar criterios y estandarizar operaciones. Eso sucede en la línea de gestión de personal, gestión de comercialización y gestión logística. Al respecto, según es importante señalar que las políticas organizacionales no son leyes, sino reglamentos corporativos. Por lo tanto, el incumplimiento de estas normas puede dar lugar a sanciones contra los empleados en función de la gravedad del problema. Debido a la política de la empresa, informa a los empleados sobre lo que la empresa quiere y lo que se debe hacer para lograrlo. Dependiendo de los parámetros especificados, existen diferentes categorías de estrategias. Por ejemplo, puede haber políticas internas a las que se adhieran todos los empleados o políticas que afecten las operaciones del departamento (Caurin, 2018).

El proyecto de fortalecimiento empresarial se centra en una empresa Confecciones YOCEVA la cual, inició sus actividades laborales a inicios del año

2006 con el nombre de Bolsos London. Los emprendedores son, Ruth Yaneth Román y Yovanny Rojas, esta unidad productiva, diseña, produce y comercializa: bolsos para dama en sintético, prendas deportivas, gorra con gola, gorra de safari, con gola entre otros productos. En entrevista con la gerente, se logró conocer que la logística de entrega de la empresa no es precisa y no es suficiente para cumplir las expectativas del cliente, adicional a ello, en los últimos tres años, no se ha realizado comunicación de acciones de prevención de contaminación en los procesos a sus clientes.

Hoy se presentan debilidades en la toma de decisiones en especial en las que tiene que ver con inversión y respecto a su visión de largo plazo, como son: Nivel de toma de decisiones no claro, falta de datos fiables, insuficiente capacidad directiva para tomar riesgos y una baja capacidad para gestionar el cambio y en cuanto a su proceso de gestión estratégica se encuentran algunos elementos por mejorar como lo son: la poca asignación de tiempo a la planificación, el exceso de información y su baja confiabilidad, una deficiencia en la integración de la visión de los integrantes de las áreas para lograr una sinergia y en ocasiones un exceso de seguridad que limita avanzar.

Todo ello se relaciona con el hecho de que no se asigna presupuesto para mejorar la capacidad de comercialización; adicional a esto, manifiesta que el personal no cuenta con habilidades para la redacción de contenido digital, manejo de indicadores de mercado, ni facturación comercial; a pesar de contar con un sistema de información entre el vendedor y el encargado de producción y procedimiento de registro de inventarios en el programa Microsoft Excel, en donde tienen formulas aplicadas para agregar o eliminar la materia prima que se compra y que se utiliza, es necesario evolucionar en la sistematización y estandarización de las acciones

del proceso de comercialización y fortalecer acciones como la suficiencia de su disciplina de control de cumplimiento de metas comerciales y la alta confusión en los roles de quienes están a cargo del proceso de comercialización ocasionando no solo baja eficacia sino también dificultades en la gestión del inventario.

Dado lo anterior, se formula la siguiente pregunta: ¿Qué estrategia de posicionamiento en el mercado deberá aplicar la empresa YOCEVA en el marco de propender la competitividad en el sector?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Cabe resaltar que este proyecto aplica conceptos adquiridos en el transcurso de la formación académica para lograr proponer un plan de mejora cuyo objeto es propender la competitividad organizacional en la empresa YOCEVA. Esto significa que el proceso se completará más rápido, de manera más eficiente y con resultados de mayor calidad (Drew, 2020).

Es necesario acelerar la recuperación de la empresa YOCEVA, si bien la industria textil, junto con la de vestuario, vestuario y calzado, ha sufrido uno de los peores golpes de la historia tras el cierre de mercados por las cuarentenas y otras restricciones por la pandemia del Covid-19, el sector ha comenzado a sufrir desde la apertura del país. Para cambiar esta situación, ahora es el principal pilar del PIB (El Nuevo Siglo, 2021).

En los últimos años, la industria textil en Colombia ha crecido un 9,9% con un valor de mercado de \$6.832 en 2014, con más de 94.506 puestos de trabajo creados, que representan el 14% de los puestos de trabajo del sector industrial. Dada la importancia de este sector industrial en Colombia, es imperativo que las

cifras sigan aumentando para generar más empleos para el país, eliminar el nivel de desnutrición y eliminar los problemas sociales. El estudio del tiempo y el movimiento se inició con la propuesta de Taylor en el siglo XIX cuando surgió el concepto de TAREA, en el que se gestionaba el trabajo de los empleados individuales, creando horas de trabajo estándar para cada puesto de trabajo para cada empleado con mejor desempeño. La importancia de este estudio es que reduce el tiempo perdido en la optimización de los procesos de establecimiento de estándares. (Castiblanco & Aguirre, 2018).

Otro argumento que justifica este proyecto de fortalecimiento empresarial es que la ingeniería de producción, procesos y operaciones es un campo de la ingeniería el cual se define como la mejora continua de la fabricación y los procedimientos relacionados con el material o producto industrial, y facilita la implementación de soluciones eficientes a problemas complejos de realización de productos (Mi Carrera Universitaria, 2020).

Beneficios de mejorar la toma de decisiones: (1) Brindar más información: El equipo brinda más conocimiento e información para resolver el problema. Aportar una variedad de experiencias y perspectivas al proceso de toma de decisiones. (2) Crear más alternativas: los grupos tienen más información y son más diversos que los individuos. (Noticias Online, 2022).

Es pertinente, dado que la empresa Yoceva ubicada en el municipio de San Juan de Girón, diseña y confecciona bolsos para dama, hechos de material nativo sintético de colores tierra lo cual le ayuda a los clientes a combinar con la ropa de su preferencia, se manejan tres tipos de bolsos como lo es: cartera de mano, bolso tipo morral y carrieles. Sus medidas son de 43 cm de alto, 32cm de ancho y 10 cm

largo; son bolsos con utilidad de más de 3 años ya que el material no se daña fácilmente y los cierres son de la mejor calidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular una estrategia de posicionamiento de la empresa YOCEVA, con el propósito de vislumbrar elementos asociados a la competitividad en el sector.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico empresarial interno de la empresa YOCEVA, por medio de la aplicación de entrevistas a personal y encuestas a los clientes, con el fin de reconocer la situación actual.

Identificar las características del sector empresarial de la organización, por medio de la aplicación de las 5 Fuerzas de Porter y PESTAL, con objeto a identificar tendencias aplicables a la compañía.

Proponer acciones de intervención estratégica, considerando indicadores, objetivos y recursos, lo cual propenda la competitividad organizacional.

1.4. ESTADO DEL ARTE

El documento denominado formulación del plan estratégico para la empresa Motor Motos, el cual desarrolló tres objetivos específicos: “Caracterizar las causas

internas y externas que perjudican la gestión de la empresa Motor Motos con objeto a identificar la situación actual, definir la estrategia orientadora para la empresa Motor Motos con el fin de vislumbrar la permanencia en el mercado durante los próximos años y elaborar el mapa estratégico para la compañía Motor Motos con el motivo de brindar una guía táctica – operativa para la transformación de la toma de decisiones. Y una principal conclusión fue que, en cuanto a las MiPymes no se podría decir lo mismo, pues estas no tienen o no cuentan con un conocimiento como este, puede que sea por el miedo a cambiar cosas que estén haciendo que su empresa funcione y se abstengan a que con una planeación cambie algo ya sea para bien a corto o mediano plazo y sea transformado, o porque no invierten en un personal capacitado para que este les pueda realizar una planeación a la organización y que por medio de esto la empresa empiece a crecer más de lo que se esperaba autor (Chavarro, 2020).

Un proyecto denominado: Plan de Mejora Comercial de la Empresa de Equipos Cortes y Sellos dentro de la empresa argumenta que los ingresos de la empresa actualmente no están alcanzando el crecimiento esperado según el presupuesto de ventas elaborado en 2017, frente al 30% del presupuesto, alcanzando solo el 15%. Las vulnerabilidades que causaron el problema relacionado con la falta de herramientas para la productividad del proceso comercial (Molina y Angulo, 2018).

Otro proyecto, fue desarrolló como objetivo, el diseño de planes para mejorar en la empresa. Chiclayo-2015. El proceso de fabricación de chaquetas, pantalones y polos de la empresa se ha establecido para la investigación. Las metodologías utilizadas incluyeron observación del proceso de fabricación de los diversos artículos fabricados por la empresa, fichas de gestión del tiempo, y el uso de entrevistas a los directivos de la empresa y encuestas a los trabajadores del área

de producción. Durante las evaluaciones realizadas, se identificaron los siguientes problemas: producción inadecuada, limpieza inadecuada, áreas de trabajo desordenadas, confusión en la interpretación de la información y baja motivación de los empleados, e incluso criterios de tiempo para realizar las tareas (Saul, 2018).

Una investigación, La constante incertidumbre que reina en el mercado actual de galletas y los débiles controles de control comercial han creado problemas que afectan la economía de la empresa. Estos problemas que afectan a la organización se reflejan en los resultados entre 2013 y 2015, con ventas que reflejan una contracción del -44% además de un aumento de casi el 33% en los siniestros. Por su parte, las devoluciones ya no son un caso aislado, con alrededor de 137 productos (pasteles, productos de coctelería) devueltos durante este periodo, lo que supone un incremento del 62% en los últimos tres años. Se espera que este proyecto nos permita reducir o controlar mejor estas métricas para una toma de decisiones más precisa en el futuro (Nelson & Samir, 2018).

El proyecto denominado “Estrategia de posicionamiento de comercio social para el área metropolitana de Bucaramanga” tiene como objetivo desarrollar estrategias de posicionamiento de comercio social para impulsar las ventas en la zona geográfica. La metodología utilizada se basa en un diseño cualitativo de manera que se puede utilizar un cuestionario abierto para medir el tamaño de una única variable recomendada, el marketing, introducida según unos estándares metodológicos establecidos. Como resultado, las actividades que se centraron en mercados, productos, estrategias de mercado y tecnología finalmente cubrieron nichos desatendidos en el sector (Suárez, 2018).

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Competitividad

La ventaja competitiva requiere la adopción de tres estrategias básicas para la competitividad, tal como las describe Porter, que se derivan de explotar las fortalezas de una empresa para aumentar la rentabilidad (1985), estas son:

Figura 1. Fortalezas para aumentar la rentabilidad de una empresa.

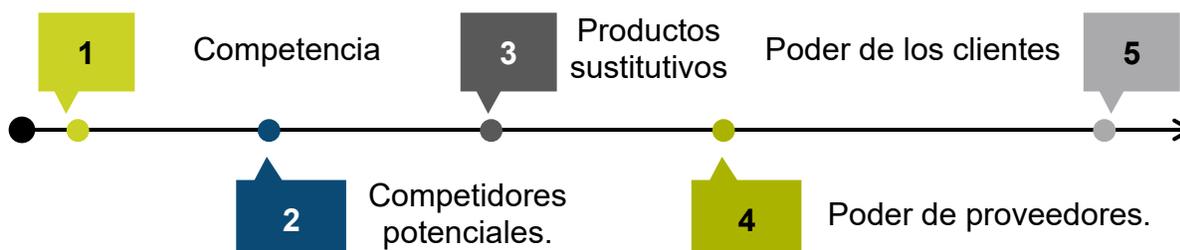


Fuente: adaptado de: Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos (Espinosa, 2018)

- Liderazgo en Costos: Estrategias relacionadas con la productividad y solidez financiera de una empresa.
- Diferenciación: Es una estrategia específicamente relacionada con el diseño y el marketing, encargada de ofrecer un determinado tipo de producto que no ofrecen otras organizaciones.
- Enfoque: esta tercera estrategia implica elegir el segmento correcto y mantener a otras empresas fuera de él (pág. 13).

El modelo permite estudiar fortalezas y debilidades de una empresa o sector.

Figura 2. Metodología de análisis de las 5 fuerzas del Porter



- Intensidad actual de la competencia
- Competidores potenciales.
- Productos alternativos
- Negociación de los proveedores.
- Negociación de los clientes (Ucha, 2018).

2.1.2. Estrategia empresarial

La estrategia es el elemento básico de cualquier negocio, por lo que las microempresas han iniciado el proceso de planificación a largo plazo, un total de 120 microempresas han decidido crear un sitio web y 30 han realizado ventas en línea. Tener un impacto en la mejora de las ventas y los ingresos de todas las microempresas que están apuntando, segmentando e innovando y diferenciación. Y a continuación se exponen varios elementos que permiten aumentar las ventas, tales como:

Figura 3. Estrategias para aumentar ventas en las empresas



Dado que es una excelente manera de hacer crecer su negocio y enfrentarse a competidores potenciales. En cuanto a los factores de desarrollo empresarial, los factores económicos y tecnológicos tienen el mayor impacto en la competitividad, es decir, 126 microempresas, es decir, el 40 %, orientadas a la calidad y 106 microempresas, es decir, el 33 %, deciden introducir un producto utilizando nueva tecnología (Zaruma et al., 2022).

Figura 4. Tipos de Estrategia Empresarial.



Estrategia global: Abarca todas las actividades principales de la empresa. Da un sentido de unidad, dirección y propósito. Estas tres características determinan cómo la empresa se relaciona con su entorno. Por eso hay que conocer sus factores internos y lo que ocurre a su alrededor. Así se puede ajustar la estrategia global e ir modificándola según cambien dichas circunstancias (Noticias Online, 2022).

Estrategias corporativas: Se diseñan en función del cómo, con qué valores y dónde ejercemos nuestra actividad. Se realizan a largo plazo y marcan la dirección

general del negocio, definiendo parámetros fundamentales como la misión, los objetivos, la visión (a dónde queremos ir) y los valores de la empresa (Noticias Online, 2022).

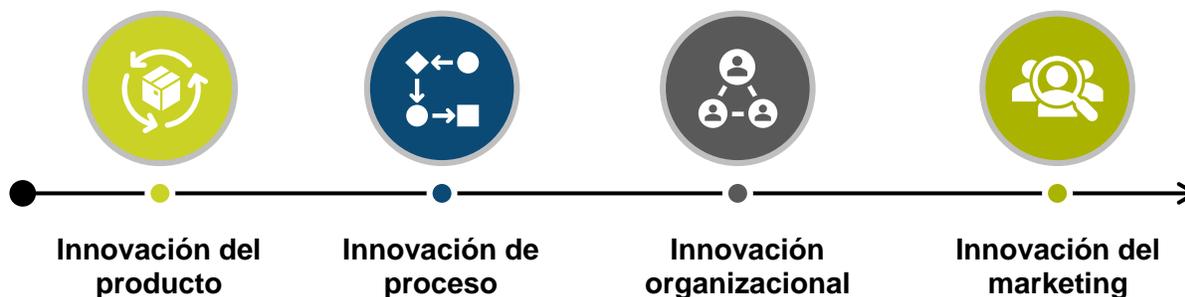
Estrategias de negocio: Definen de qué manera vamos a competir en el mercado. Son estrategias a medio plazo que deben estar relacionadas con la estrategia corporativa. Aquí sí que se analiza a los competidores, pues hasta cierto punto sus actuaciones pueden condicionar las nuestras. Se trata de dar respuesta a la pregunta ¿cómo se puede competir en el sector o mercado en el que estoy involucrado? (Noticias Online, 2022).

Estrategias operativas: También son conocidas como funcionales. Se diseñan a corto plazo y deben estar en correlación con las corporativas y las de negocio. Se basan en conseguir la productividad a partir de los recursos disponibles. Por eso se deben tener en cuenta las necesidades de los empleados y de los proveedores. El buen funcionamiento y las rutinas de una empresa dependen de estas estrategias (Noticias Online, 2022).

El ciclo de Deming consta de cuatro conceptos que una organización debe establecer en cada proceso: planificación, ejecución o ejecución, verificación o control y acción (Pineda, 2020).

En otras palabras, los tipos de innovación son los diferentes cambios que una empresa puede realizar en los productos o servicios que brinda o en el crecimiento del negocio. Su objetivo es aumentar su productividad. La innovación se puede clasificar según muchos criterios diferentes, pero en esta nota intentaremos resumir las categorías principales.

Figura 5. Principales tipos de innovación.



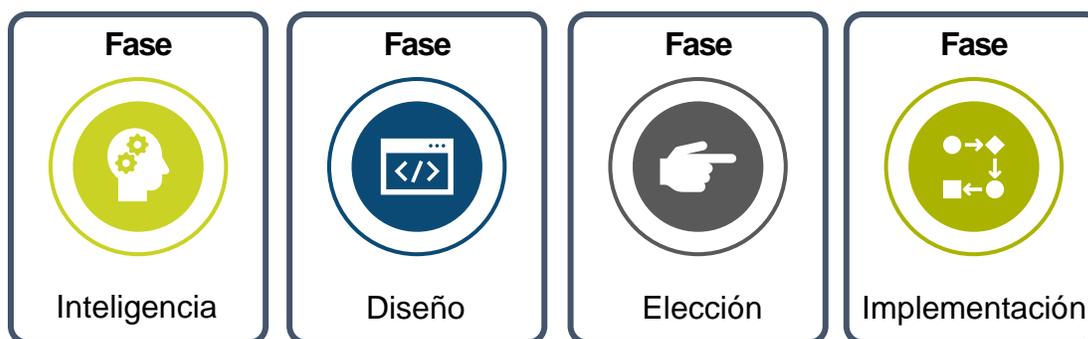
Fuente: Adaptado de (Westreicher, 2018).

2.1.3. Toma de decisiones

La teoría de la decisión es la hipótesis de cómo las personas deben comportarse frente al riesgo y la incertidumbre. A través de un conjunto de axiomas sobre el comportamiento de las personas racionales, que son muy discutidos tanto empírica como teóricamente (Noticias Online, 2022)

Las fases para la toma de decisiones son 4:

Figura 6. Fases para la toma de decisiones



Fuente: Adaptado de (Drew, 2020)

La toma de decisiones es tal vez la parte más importante del trabajo de un gerente. Juega un papel trascendental en el proceso de planificación. Al planificar, los gerentes deciden sobre muchas preguntas, como qué objetivos logrará su organización, qué recursos utilizará la organización y quién realizará cada tarea requerida (Drew, 2020).

Desafíos: racionalidad limitada, escala de compromiso, restricciones de tiempo, incertidumbre, sesgos y conflicto (Cámara de Comercio de Oruro, 2021).

Pasos para mejorar la toma de decisiones: planificar el resultado, revisar los datos para encontrar patrones, luego la DOFA, hacer simulación de resultados, revisar que dicen los instintos e identificar los sesgos cognitivos (Piqueras, 2018).

Técnicas para la toma de decisiones

- Lluvia de ideas
- Grupo nominal
- Delphi
- La escalera (Drew, 2020).

El paso a paso para toma de decisiones:

- Desmenuzar el problema
- Análisis de datos
- Lluvia de ideas
- El líder hace síntesis
- Se planean escenario (Noticias Online, 2022)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Innovación Empresarial

La palabra "innovación empresarial" suena genial, pero puede ser difícil de hacer. Sin embargo, como tantas otras cosas en la vida, se trata de poner en práctica algunos principios básicos.

Según José Antonio Gandía: “En 1995 compró un terreno en Ibiza porque amaba la isla. Cuando terminó la casa, pensaba en amueblarla. A primera vista no le gustaba nada, así que decidió hacerlo él mismo, junto con el arquitecto Ramón Esteve, para crear muebles en la fábrica para dar respuesta a esta necesidad (Piqueras, 2018).

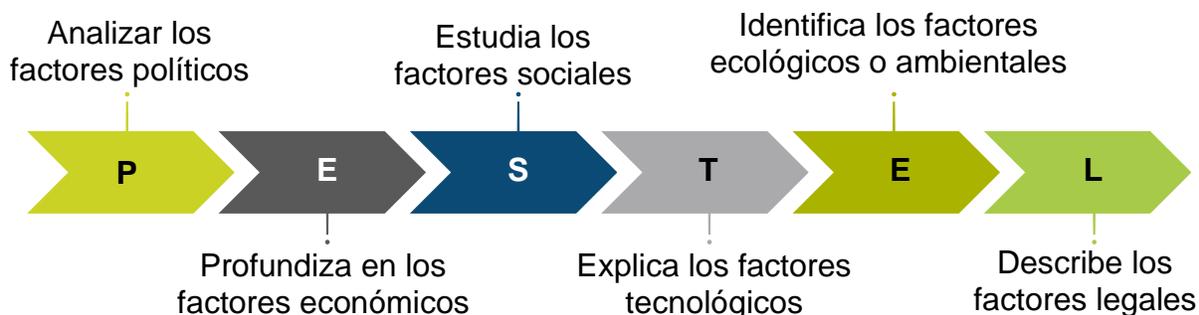
2.2.2. Desarrollo Empresarial

¿Existe una fórmula para el éxito? Algunas personas piensan que no. Dirigir una organización requiere de los principios estratégicos, técnicos, tecnológicos y de sistemas que permitan a la organización funcionar de manera óptima, obligando a la organización a escalar hasta lo más alto, para lograr esto hay que entender el desarrollo.

2.2.3. Herramienta PESTEL

PESTEL es una herramienta de planificación estratégica utilizada para analizar e identificar las fuerzas que pueden afectar a la empresa a nivel macroeconómico. (Delgado, 2018). De hecho, PESTEL es un acrónimo, y su significado es la suma de los significados de las palabras que lo componen:

Figura 7. Diagrama del análisis PESTEL



Por ello, este análisis propone la identificación de variables externas a la empresa para investigar a fondo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en la estrategia corporativa (Delgado, 2018).

El paso a paso para crear un análisis PESTEL es el siguiente:

Recopilar las variables significativas

El primer paso es detectar cuáles son las variables que tienen influencia en el desarrollo de su negocio y clasificarlas teniendo en cuenta los seis factores sugeridos por la metodología: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Cada una de estas variables las vamos a definir más adelante con ejemplos y preguntas que pueden ser de utilidad al lector para su mayor comprensión.

Figura 8. *Variantes para crear un análisis PESTEL*

Identificar las oportunidades

Una vez recopilados los factores que pueden influir en el negocio, es momento de identificar las oportunidades que estas variables pueden traerle a la empresa

Reconocer las amenazas

Así como se han identificado las oportunidades, también es importante encontrar las amenazas y todo lo que puede poner en riesgo el éxito de los objetivos del negocio.

Identificar las amenazas hace posible prevenir futuros problemas y minimizar su efecto negativo antes de que sea demasiado tarde (Delgado, 2018).

2.2.4. Plan de Mejoramiento

La implementación del Plan de mejoramiento de las instituciones para mejorar la calidad es una tarea trazada por todas las instituciones educativas del país:

- Un plan de mejora es el resultado de un conjunto de procedimientos, actividades y objetivos diseñados y enfocados para su implementación planificada, organizada y sistemática por parte de las organizaciones
- Se está hablando de un conjunto de acciones integradas
- Cada plan de mejora debe establecer claramente su propósito y las estrategias y acciones que se desarrollarán para lograrlo
- El plan de mejora lo desarrolla el director junto con un equipo de gestión y debe incluir al personal, los proveedores y algunos clientes (Pineda, 2020)

2.3. MARCO LEGAL

Se expone el análisis de la aplicabilidad de leyes y normas al proyecto.

Tabla 1.

Leyes y decretos

Decreto y/o ley	Descripción	Aplicabilidad
Decreto 1074 de 2015	Emite Decreto Reglamento Uniforme Sectorial Régimen Cámara de Comercio (Función Pública, 2015).	Este proyecto puede orientar la formulación de medidas para el desarrollo empresarial de la unidad textil como industria.
Decreto 1351 de 2016	Cuando se realizan algunos cambios al Decreto 1074 (Decreto 1351, 2016).	Orienta la coordinación de las medidas propuestas con “procedimientos para la elaboración de un listado de materiales escasos e inventarios en el sector textil y de confección en Colombia”.
Decreto 1419 de 2019	Los artículos reglamentarios 274 y 275 de la Ley 1955 de 2019 son estatutos que aumentan los aranceles a las importaciones de textiles de países distintos a los países con los que el país tiene un Tratado de Libre Comercio (TLC) (Decreto 1419, 2019).	Hacer viables los aspectos tributarios o de comercio internacional investigados en la industria.

Fuente: El autor

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección describe los tipos y enfoques del diseño del estudio y las herramientas que nos permitieron lograr los resultados esperados del establecimiento de metas. La metodología desarrollada para este estudio tuvo un enfoque cuantitativo. Esto se debe a que se han profundizado los temas de investigación, junto con las técnicas de recolección de datos, y los diseños de investigación descriptivos y estudios observacionales de tipo no probabilístico (transversales) han permitido dar respuesta a las preguntas de investigación. Lo cual fue pertinente dado que al final se logró la formulación de acciones de mejora, considerando indicadores, objetivos y recursos, lo cual propenda la competitividad organizacional y realizar una reunión con el director del proyecto para revisar la propuesta de plan de mejora de la gestión comercial de la empresa YOCEVA, con el propósito de propender la competitividad organizacional.

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Enfoque Cuantitativo

Basado en el positivismo lógico orientado a encontrar leyes que expliquen la realidad, apuntando a datos medibles y confiables que generalmente se utilizan con fines explicativos, buscando relaciones entre fenómenos, centrándose en los resultados, Utilizar una muestra representativa que es una población generalizable de resultados. También se basa en identificar tendencias y comparar relaciones entre grupos y variables (Cardenas, 2018). Esto permitió la consolidación de las fortalezas y debilidades a partir de las encuestas clientes y entrevistas a personal que labora en la empresa.

3.1.2. Investigación Descriptiva

Este estudio es de naturaleza descriptiva. Este tipo de investigación consiste esencialmente en caracterizar un determinado fenómeno o situación y revelar sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Lo que facilitó la identificación de las características del sector empresarial de la organización, por medio de la aplicación de las 5 Fuerzas de Porter y PESTAL.

3.1.3. Tipo Observacional (Trasversal) No Probabilístico

Son estudios no dirigidos, observacionales, descriptivos.

3.1.4. Instrumentos de Recolección de Información.

Se desarrollaron actividades como: Aplicación de entrevistas a personal y encuestas a los clientes, con el fin de reconocer la situación actual. Para poder lograr la consolidación de las oportunidades y amenazas.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

A través de entrevistas a empleados y encuestas a clientes, YOCEVA Corporación realizó diagnósticos internos del negocio para entender la situación actual. Se ejecutaron las siguientes actividades:

Actividad A: Aplicación de entrevistas a personal y encuestas a los clientes, con el fin de reconocer la situación actual.

Entrevista aplicada a clientes de YOCEVA

1. *¿Cree usted que la empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años?*
2. *¿La logística de entrega de la empresa es precisa y suficiente para cumplir las expectativas del cliente?*
3. *¿La empresa, realiza promoción de consumo responsable dirigida a sus clientes?*
4. *¿La organización publica el uso de certificaciones y etiquetas de sus productos y procesos?*
5. *¿La empresa de confecciones YOCEVA, ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaque de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaque al consumidor?*

6. *¿La empresa de confecciones YOCEVA, emite mensajes de comunicación de acciones de prevención de contaminación en los procesos a sus clientes?*

7. *¿Está usted de acuerdo que la empresa de confecciones YOCEVA implemente la facturación comercial?*

8. *¿La empresa de confecciones YOCEVA, cuenta con un sistema de información entre el vendedor y el encargado de producción, que permite a usted como cliente, alta satisfacción en temas de pedidos, tiempos y entregas?*

9. *¿La empresa de confecciones YOCEVA cuenta con una web, que le permita a usted, informarse acerca de sus productos?*

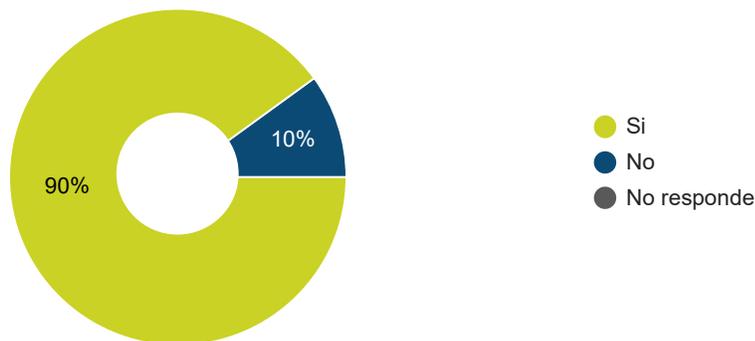
10. *¿La empresa de confecciones, genera contenidos que le permiten a usted como cliente, conocer los beneficios de sus productos con un lenguaje sencillo?*

11. *¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión tecnológica SUGIERE usted sean implementadas en la empresa de confecciones YOCEVA? Marque las opciones que sean necesarias*

12. *¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión de redes sociales, son de su conocimiento y manejo?, Marque las opciones que sean necesarias*

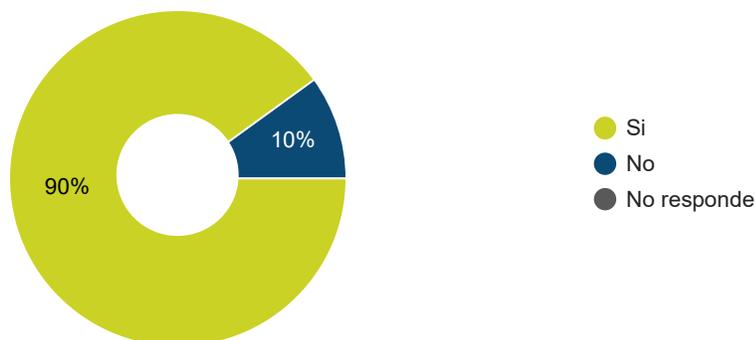
Resultados de encuesta aplicada a clientes de YOCEVA

Figura 9. *¿Cree usted que la empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años?*



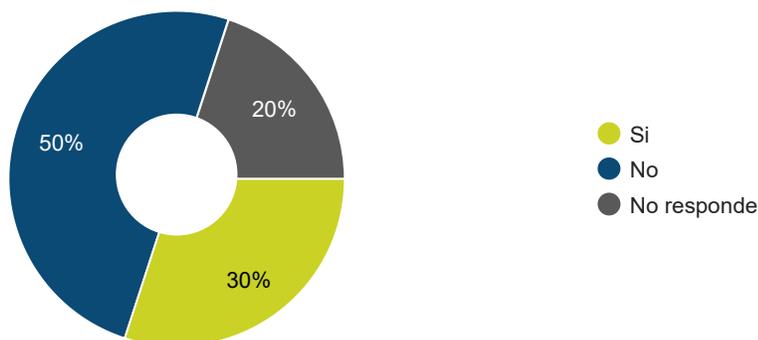
Referente a que, si la empresa YOCEVA ha realizado cambios en cuanto a la textura durabilidad e insumos de sus productos en los últimos años, se puede apreciar que, si ya que el 90% así lo indico, mientras que solo el 10% cree que no se han hecho dichos cambios.

Figura 10. *¿La logística de entrega de la empresa es precisa y suficiente para cumplir las expectativas del cliente?*



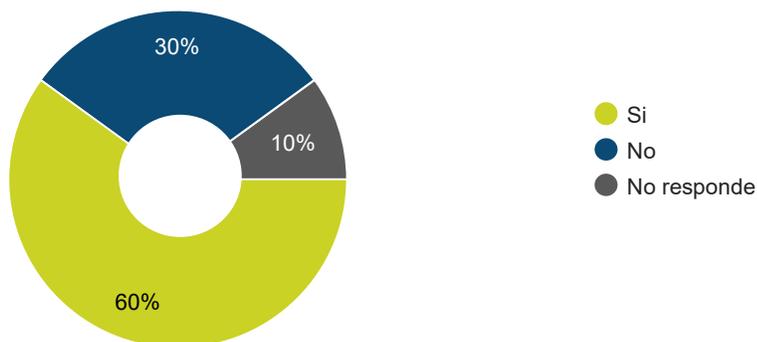
Respecto a si la logística de la entrega es precisa y es suficiente para cumplir con las expectativas de los clientes, se puede apreciar que para el 90% de los encuestados si es así mientras que solo el 10% indica que no lo es. Lo que quiere decir que la empresa si tiene una logística de entrega eficiente y satisfactoria.

Figura 11. *¿La empresa, realiza promoción de consumo responsable dirigida a sus clientes?*



Respecto a si la empresa realiza promociones de consumo responsable dirigida a sus clientes, se puede apreciar que para el 50% que sería la mayoría de los encuestados, no es así. Mientras que el 30% so considera que se realizan dichas promociones. Por otro lado, el 20% no responde. Esto significa que desde la perspectiva de los encuestados la empresa no realiza promociones responsables para los clientes.

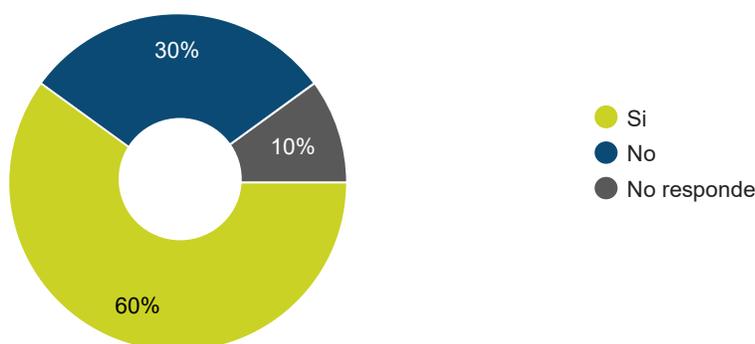
Figura 12. *¿La organización publica el uso de certificaciones y etiquetas de sus productos y procesos?*



En cuanto a si la organización publica el uso de certificaciones y etiquetas de sus productos y procesos, se puede apreciar que el 60% de los encuestados indico que

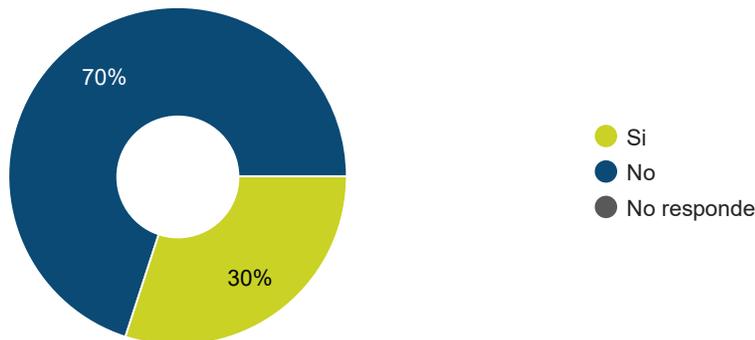
sí, mientras que un 30% manifestó que no. Por otro lado, el 10% no respondió. Sin embargo, se concluye que efectivamente la empresa sí publica ya que la mayoría así lo manifestó.

Figura 13. *¿La empresa de confecciones YOCEVA, ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaqueo de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaqueo al consumidor?*



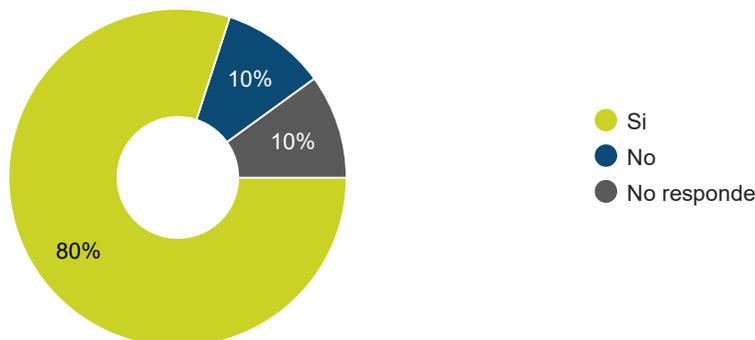
Respecto a si la empresa ha aplicado un rediseño de empaque para cierta temporada o si brinda una experiencia de empaqueo al consumidor, se aprecia que el 60% de los encuestados indico que, si lo hace, mientras que el 30% manifestó que no, lo que indica que en efecto la empresa si ha aplicado al menos uno de dichos cambios.

Figura 14. *¿La empresa de confecciones YOCEVA, emite mensajes de comunicación de acciones de prevención de contaminación en los procesos a sus clientes?*



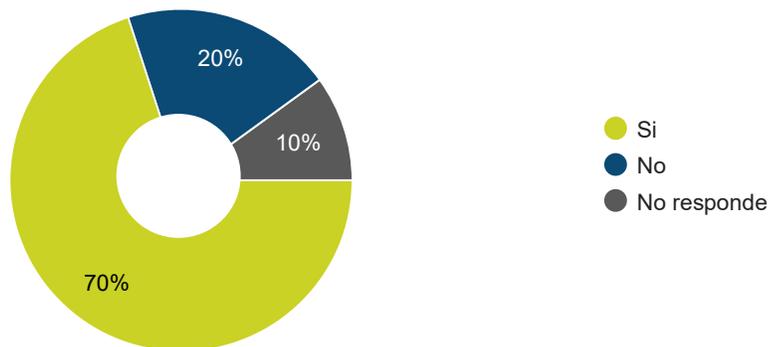
Referente a si la empresa emite mensajes de comunicación de acciones de prevención de contaminación en los procesos a sus clientes, se puede apreciar que la mayoría indicó que no ya que el 70% así lo manifestó. Solo el 30% indicó que la empresa si emite dichos mensajes.

Figura 15. *¿Está usted de acuerdo que la empresa de confecciones YOCEVA implemente la facturación comercial?*



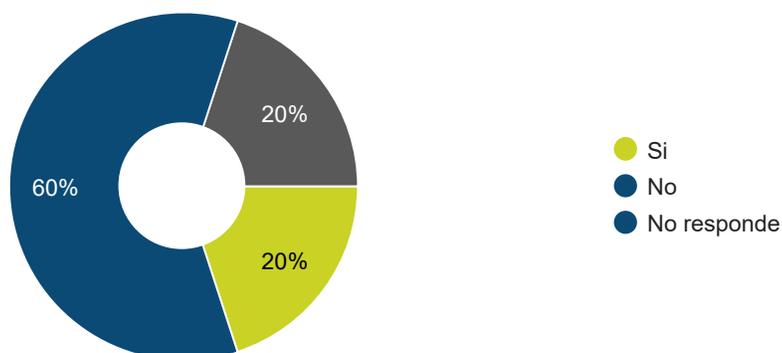
Respecto a que, si están de acuerdo con que la empresa implemente facturación comercial, se puede apreciar que el 80% de los encuestados indicaron que sí, mientras que un 10% dijo que no y otro 10% no responde. Lo cual indica que la mayoría está de acuerdo con dicha implementación.

Figura 16. *¿La empresa de confecciones YOCEVA, cuenta con un sistema de información entre el vendedor y el encargado de producción, que permite a usted como cliente, alta satisfacción en temas de pedidos, tiempos y entregas?*



Referente a si la empresa cuenta con un sistema de información entre vendedor y encargado de producción permitiendo al cliente una alta satisfacción en las temas de pedidos, tiempos y entregas, se puede apreciar que el 70% dijo que, si mientras que el 20% manifestó que no, lo cual indica que la empresa si cuenta con dichos sistemas.

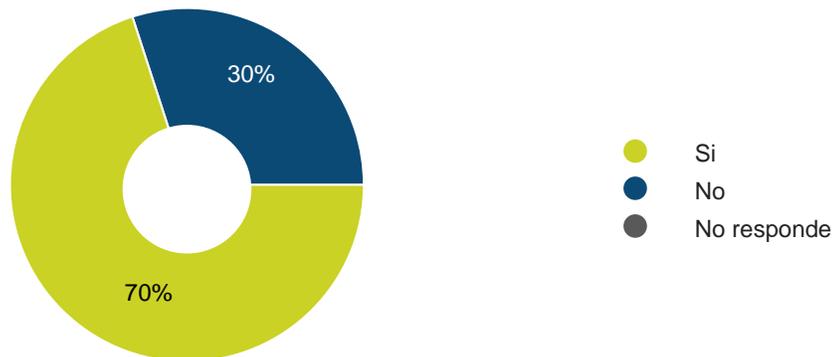
Figura 17. *¿La empresa de confecciones YOCEVA cuenta con una web, que le permita a usted, informarse acerca de sus productos?*



Respecto a si la empresa cuenta con una web que permita informarse sobre los productos, se aprecia que el 60% indico que no, mientras que un 20% manifestó

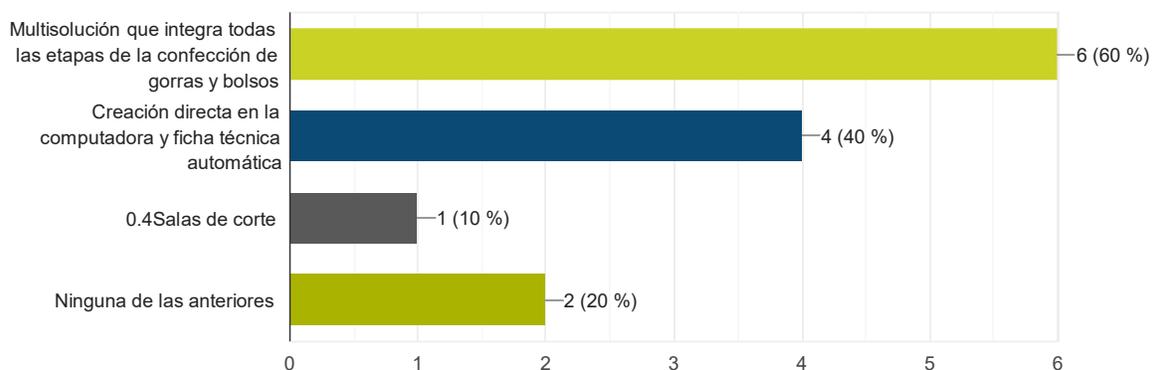
que sí. Lo que indica que desde la apreciación de los encuestados la empresa no cuenta con una web.

Figura 18. *¿La empresa de confecciones, genera contenidos que le permiten a usted como cliente, conocer los beneficios de sus productos con un lenguaje sencillo?*



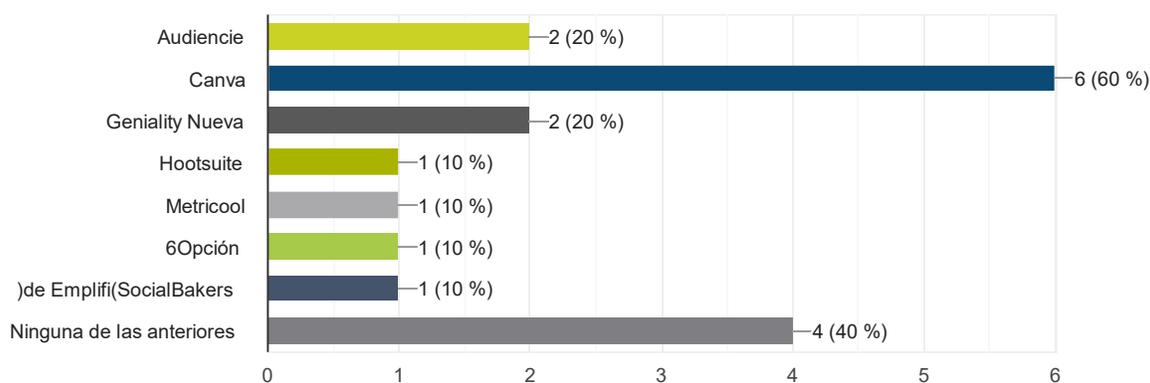
Respecto a si la empresa genera contenidos que permitan conocer los beneficios de sus productos con un lenguaje sencillo se puede apreciar que sí, ya que el 70% de los encuestados así lo manifestó, en contraste con un 30% que dijo que no.

Figura 19. *¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión tecnológica SUGIERE usted sean implementadas en la empresa de confecciones YOCEVA? Marque las opciones que sean necesarias.*



Respecto a las herramientas que creen los encuestados que deben ser implementadas en la empresa se puede apreciar que con el 60% la más seleccionada fue la multisolución que integra todas las etapas de la confección de gorras y bolsos, en segundo lugar, con un 40% la herramienta seleccionada fue la creación directa en la computadora y ficha técnica automática. Sin embargo, un 20% manifestó que ninguna de las herramientas seleccionadas debe de implementarse.

Figura 20. *¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión de redes sociales, son de su conocimiento y manejo?, Marque las opciones que sean necesarias.*



Finalmente, respecto a las herramientas de gestión de redes sociales que sean del conocimiento de los encuestados y las manejen se parecía que con un 60% Canva es una de las más usadas y de mejor manejo, por otro lado, un 40% indicó que ninguna de las herramientas mencionadas es del conocimiento de ellos o de fácil manejo.

Actividad B: Consolidación de las fortalezas y debilidades a partir de las encuestas clientes y entrevistas a personal que labora en la empresa.

Tabla 2.

Matriz de variables PESTEL para análisis del entorno

Factor	Amenaza	Oportunidad
Factores Políticos		
Factores Económicos		
Factores Socio - Culturales		
Factores Tecnológicos		
Factores Legales		
Factores Ecológicos		

Fuente: Elaboración propia

El objetivo dos permitió que fueran conocidas las características de los sectores de negocio de la organización aplicando las 5 fuerzas de PORTER y PESTEL para identificar tendencias relevantes para el negocio.

Actividad C: Las características del sector empresarial de la organización, por medio de la aplicación de las 5 Fuerzas de Porter y PESTAL.

Actividad D: Consolidación de las oportunidades y amenazas.

Tabla 3.

Consolidación DOFA

Debilidades	DOFA	Oportunidades
Fortalezas		Amenazas

Fuente: elaboración propia

Actividad E: Formulación de acciones de intervención estratégica, considerando indicadores, objetivos y recursos, lo cual propenda la competitividad organizacional

Tabla 4.

Consolidación de acciones estratégicas de intervención

Matriz	Acción	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
DOFA				
MEFI				
MEFE				

Fuente: elaboración propia

Dado que YOCEVA no cuenta con una política escrita, es difícil establecer reglas y procedimientos uniformes para las actividades de estandarización. Esto sucede en la gestión de personal, la gestión de marketing y la gestión logística. Al respecto, es importante señalar que la política organizacional no es una ley, sino un reglamento corporativo. Por lo tanto, los empleados que no cumplan con estas reglas pueden ser sancionados dependiendo de la gravedad del problema. Se desarrolló una estrategia de posicionamiento de mercado para YOCEVA con el objetivo de comprender los elementos esenciales para la competitividad de la industria.

5. RESULTADOS

El posicionamiento en el mercado de la empresa YOCEVA, es viable por medio de las siguientes acciones: lanzamiento de una publicidad de la multisolución que integra todas las etapas de la confección de gorras y bolsos; fortalecimiento de la logística de entrega eficiente y satisfactoria; fortalecimiento competencias de personal operativo y directivo; estrategia operativa por medio del desarrollo de sistema de información entre vendedor y encargado de producción; mejoramiento de la usabilidad y estética de la web; implementación de un programa de promociones responsables para los clientes con actividades que permiten el aumento de la rentabilidad y las ventas de YOCEVA.

5.1. Diagnóstico empresarial interno de la empresa YOCEVA, por medio de la aplicación de entrevistas a y encuestas a los clientes, con el fin de reconocer la situación actual.

Se exponen los resultados de la entrevista aplicada a la gerente de la empresa confecciones YOCEVA. Un elemento relevante que se encontró este alrededor de la planeación estratégica dado que varios de estos elementos no están por escrito, se han difundido a nivel interno empresarial; adicional a ello, la ausencia de reglamentos internos de operación. Cabe resaltar que la entrevista tardó una hora, y la disposición de la representante de la empresa fue total, paciente y muy amable con los entrevistadores.

Figura 21. Entrevista aplicada a la gerente de la empresa



Tabla 5.

Síntesis entrevista de diagnóstico de la empresa aplicada a la gerente

Objetivos	
Objetivo social de la empresa	El impacto y la inclusión social
Objetivo económico	El crecimiento empresarial
Objetivo de servicio	Cumplir necesidades del sector
Características de los objetivos actuales de la empresa	NO están por escrito, se han difundido a nivel interno empresarial; aunque un aspecto positivo es que si son cuantificables por ingresos mensuales y semestrales aun así no existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento.
Políticas	
Características de las políticas actuales de la empresa.	NO existen políticas generales ni particulares, y se dificulta su gestión, dado que no están por escrito, por tanto, no hay claridad al respecto de ellas.

Estructura y organización

La estructura se ha considerado en planeación de corto, largo y mediano plazo.	Se están proyectando nuevos cargos.
Al respecto del organigrama.	No se tiene una estructura organizacional
Características de la estructura y organización de la empresa.	No se cuenta con reglamento interno de operación; si, se cuenta con un equilibrio entre responsabilidad y autoridad, no obstante, no se han publicado en la empresa, programas de desarrollo de calidad total ni organizacional.

Planeación

Características del proceso de planeación de la empresa.	NO se desarrolla la dirección de funciones de prevención ni de planeación para la empresa, tampoco cuenta con área especializada para funciones de planeación, ni se emplean técnicas de planeación estratégica y adicional a ello, no se cuenta con personal encargado de la formulación y coordinación de planes y programas
	No cuenta con personal encargado de la formulación y coordinación de planes y programas

Presupuesto

Características del proceso de presupuesto de la empresa.	El proceso es flexible al depender solo de las ventas.
---	--

Control

Características del proceso de control de la empresa	No tiene controles establecidos para el seguimiento y control de los planes, programas y proyectos; tampoco se se investigan las causas de las desviaciones ni se estudia la forma de control más adecuada para la función a controlar.
--	---

Personal

Características del proceso de gestión de talento humano de la empresa	No existe un programa establecido para el proceso de reclutamiento y selección de personal ni se practican exámenes médicos al personal
Disponibilidad de empleo	No hay vacantes disponibles actualmente
Inducción del personal	No hay un programa para la inducción de los empleados, pero esta si se lleva a cabo

Recursos Materiales

Características del proceso de gestión de materiales de la empresa	No hay necesidad de renovar, mejorar o cambiar los equipos.
--	---

Remuneración Especial

Características del procedimiento de remuneración especial de la empresa	Si se expide constancia de nómina, pero no se tiene un programa de pensión y jubilación.
--	--

Relaciones laborales

Características del procedimiento de relaciones laborales de la empresa	No cuenta con reglamento interno de trabajo registrado ante las autoridades competentes sin embargo es positivo que no existen problemas sindicales en los últimos años.
---	--

Mantenimiento

Mantenimiento preventivo anual a los equipos	Si se lleva a cabo el mantenimiento preventivo, productivo y correctivo para los equipos.
--	---

Mantenimiento preventivo anual a la maquinaria	Si es realizado anualmente un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos según los objetivos de productividad.
--	---

Características del proceso de mantenimiento de la empresa	No se implementa un control de las ordenes de trabajo que ingresan al área encargada del mantenimiento.
--	---

Proveedores

Características del proceso de gestión de proveedores de la empresa	Si existe un proceso para el registro y control de cuantas por pagar a proveedores.
---	---

Comercialización

Características del proceso de comercialización de la empresa	Si cuenta con la correcta localización respecto al mercado de proveedores y consumidores
---	--

Relaciones Públicas

Características del proceso de relaciones públicas de la empresa

Si se plantean encuestas de satisfacción para investigar y conocer la opinión del consumidos respecto a la empresa, personal y productos, no obstante, no hay participación de la compañía en actividades a favor del bienestar general de la industria

Fuente: Elaboración propia

Es necesario resaltar, algunas debilidades como: No se tiene una estructura organizacional, no se han publicado en la empresa, programas de desarrollo de calidad total ni organizacional; la baja capacidad técnicas de planeación estratégica No hay participación de la compañía en actividades a favor del bienestar general de la industria, el no contar con documentos con reglamento interno de trabajo registrado ante las autoridades competentes y la falta de claridad en elementos de pensión y jubilación que tienen los trabajadores. Y algunas fortalezas relevantes identificadas son: si es realizado anualmente un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos según los objetivos de productividad, así como el proceso para el registro y control de cuantas por pagar a proveedores.

Ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaqueo de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaqueo al consumidor; finalmente la empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años. Entre otras fortalezas.

5.1.1. Debilidades y fortalezas de la empresa YOCEBA a partir del diagnóstico desarrollado con la gerente y la encuesta.

Tomando los resultados de la herramienta de diagnóstico desarrollada por medio de una entrevista a la administradora y de los resultados de la encuesta, se clasificaron cuáles de estos resultados representa una fortaleza para la empresa y cuales representan una oportunidad.

Debilidades	Fortalezas
Ausencia de indicadores y métricas de evaluación	Existencia y conocimiento del personal acerca de los objetivos sociales, económicos y de servicio.
NO existen políticas generales ni particulares, y se dificulta su gestión, dado que no están por escrito, por tanto, no hay claridad al respecto de ellas	Se están proyectando nuevos cargos
No se tiene una estructura organizacional No se han publicado en la empresa, programas de desarrollo de calidad total ni organizacional.	El proceso de presupuesto es flexible al depender solo de las ventas
Baja capacidad técnicas de planeación estratégica	Se realiza un procedimiento de inducción
No hay participación de la compañía en actividades a favor del bienestar general de la industria	No hay necesidad de renovar, mejorar o cambiar los equipos
No cuenta con reglamento interno de trabajo registrado ante las autoridades competentes	No existen problemas sindicales en los últimos años

Debilidades	Fortalezas
No se tiene un programa de pensión y jubilación	Si es realizado anualmente un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos según los objetivos de productividad.
No se cuenta con procedimiento de reclutamiento y selección de personal ni se practican exámenes médicos al personal	Si existe un proceso para el registro y control de cuantas por pagar a proveedores
Su facturación es aún manual e impresa	Ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaqueo de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaqueo al consumidor
No cuenta con una web, que le permita a usted, informarse acerca de sus productos	La empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años.

Fuente: elaboración propia

5.2. Características del sector empresarial de la organización, por medio de la aplicación PESTAL y de las 5 Fuerzas de Porter y con objeto a identificar tendencias aplicables a la compañía.

Se realizó con el apoyo de 3 integrantes de la empresa, y las dos estudiantes, quienes recopilaron información de las perspectivas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales.

Tabla 6.

Herramienta PESTEL

Factores Políticos

Amenaza	Oportunidad
El país se encuentra en reforma tributaria, que influye en aspectos de políticas gubernamentales referente a los impuestos (El Tiempo, 2021) .	Regulación del comercio exterior frente a la reactivación económica permite crecer con el apoyo en información de nuevos mercados (Grupo Bancolombia, 2021).
Clima político del país y legislación pendiente que representa hoy una alta incertidumbre.	Corrupción, que impide el flujo de apoyos para nuevas empresas.

Factores Económicos

Amenaza	Oportunidad
Poder adquisitivo de los consumidores, que se ha disminuido en los dos últimos años frente a la crisis económica mundial, resta capacidad de compra de prendas de vestir o utensilios (Directivos y Gerentes, 2020)	Crecimiento económico, tasas de inflación y tipos de cambio
Tasas de desempleo	Oferta monetaria

Factores Socio - Culturales

Amenaza	Oportunidad
Informalidad de la inmigración de personas a Colombia (Datosmacro, 2019)	Cambios en la demografía (edad, tasa de crecimiento, nivel educativo, etc.) (En Colombia, 2014)
Informalidad de la inmigración de personas a Colombia (Datosmacro, 2019)	Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida

Factores Tecnológicos

Amenaza	Oportunidad
Tecnologías emergentes (Big data)	Desarrollo tecnológico

Automatización de procesos de producción que genera menos contratación de mano de obra e incrementa inseguridad **(Statista, 2016)** Nivel de apoyo e inversión en Investigación y Desarrollo

Factores Legales

Amenaza	Oportunidad
Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor) (Bufete Casadeley, 2019)	Regulaciones internacionales y comerciales
Leyes de empleo, que han reformado aspectos del trabajo, enfocado ahora a que sea más remoto, y dificulta a futuro trabajos en laboratorios.	

Factores Ecológicos

Amenaza	Oportunidad
Cambios climáticos y desastres naturales	Reciclaje, huella de CO2, tendencias de materiales (plástico)
	Responsabilidad ambiental corporativa que genera crecimiento de imagen de las empresas como YOCEVA (EAE Business School, 2018)

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Análisis Porter

Paso seguido, se aplicó la herramienta PORTER, la cual permitió un análisis desde una perspectiva de poder, tomando 5 enfoques como se describe a continuación: 1. Poder de negociación de los clientes, 2. Poder de negociación de

los proveedores, 3. Amenaza de posibles sustitutos, 4. Nuevos competidores y 5. Rivalidad entre competidores existentes (Riquelme Leiva, Matias, 2018).

Para la construcción del perfil basado en los cinco factores, cada uno de estos se pondera en una escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto.

Amenaza de nuevos competidores

El nivel de competencia aumenta cuando el ingreso para nuevas empresas es más fácil. El país cuenta con núcleos de empresas de confecciones en Medellín, Cali, Cúcuta y Pereira que pueden generar competencia con las de Bucaramanga.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 7.

Variable: Amenaza de nuevos competidores

Variable	Ponderación
Amenaza de nuevos competidores	2

Amenaza de posibles servicios sustitutos

La cultura ambiental ha aumentado el uso de bolsas en materiales biodegradables, sacos y con diseño artesanal.

Tabla 8.

Variable: Amenaza de posibles productos sustitutos

Variable	Ponderación
Amenaza de posibles productos sustitutos	1

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Poder de negociación de los proveedores

Afecta a la intensidad de la competencia especialmente cuando hay baja cantidad de proveedores o escasez de materia prima o el costo de cambiar de material prima es elevado, por lo que es importante una colaboración entre las partes para obtener un beneficio mutuo.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 9.

Variable: Poder de negociación de los proveedores

Variable	Ponderación
Poder de negociación de los proveedores	2

Poder de negociación de los clientes

Cuando existe mayor concentración física de los consumidores su poder de negociación aumenta y puede exigir mayor cantidad de Servicios especiales.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 10.

Variable: Poder de negociación de los clientes

Variable	Ponderación
Poder de negociación de los clientes	1

Rivalidad entre competidores existentes

Dentro de la rivalidad de los competidores en este sector son relativamente pocos.

Con base en los enunciados anteriores, se valora esta variable con escala del 1 al 3, donde 1 es bajo y 3 lo alto, así:

Tabla 11.

Variable: Rivalidad entre competidores existentes

Variable	Ponderación
Rivalidad entre competidores existentes	1

Con base en las calificaciones de las 5 variables, se proyecta la siguiente tabla, a partir de la cual se construye el perfil figura 13, ponderación de 5 poderes PORTER.

Tabla 12.

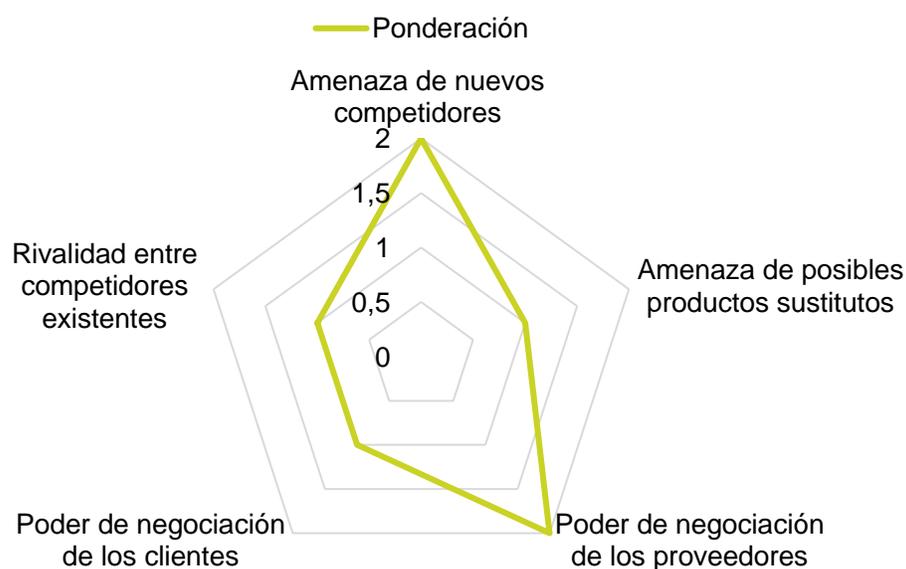
Ponderación de los 5 poderes PORTER

Variable	Ponderación
Amenaza de nuevos competidores	2
Amenaza de posibles productos sustitutos	1

Poder de negociación de los proveedores	2
Poder de negociación de los clientes	1
Rivalidad entre competidores existentes	1

Se expone en resumen, la evaluación cuantitativa de las 5 fuerzas de PORTER, en el cual se evidencia que la amenaza de

Figura 22. Ponderación de los 5 poderes PORTER



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico, la amenaza de nuevos competidores y del poder de negociación de proveedores son las más altas y por ello son tomadas como amenazas para la empresa YOCEVA. Se expone un diagrama telaraña.

5.2.2. Amenazas y oportunidades de la empresa YOCEVA

Tomando los resultados de la herramienta PESTEL y análisis de PORTER se clasificaron cuáles de estos resultados representa una amenaza para la empresa y cuales son una oportunidad.

Tabla 13.

Amenazas y Oportunidades

Amenazas	Oportunidades
El país se encuentra en reforma tributaria, que influye en aspectos de políticas gubernamentales referente a los impuestos.	Regulación del comercio exterior frente a la reactivación económica permite crecer con el apoyo en información de nuevos mercados.
Clima político del país y legislación pendiente que representa hoy una alta incertidumbre.	Corrupción, que impide el flujo de apoyos para nuevas empresas.
Poder adquisitivo de los consumidores, que se ha disminuido en los dos últimos años frente a la crisis económica mundial, resta capacidad de compra de prendas de vestir o utensilios.	Crecimiento económico, tasas de inflación y tipos de cambio
Crecimiento de las tasas de desempleo que disminuye la capacidad de compra de los clientes	Oferta monetaria que permite que los productos actuales de la empresa sean atractivos para mayoristas de otros países.
Diversidad e inclusión (brecha salarial de género)	Cambios en la demografía (edad, tasa de crecimiento, nivel educativo, etc.)
Inmigración de personas a Colombia por medio de canales informales	Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida
Tecnologías emergentes (Big data) que al ser utilizados por la competencia deja en desventaja a la empresa YOCEVA en cuanto a la gestión de datos y análisis de mercados	Desarrollo tecnológico
Automatización de procesos de producción que genera menos	Nivel de apoyo e inversión en Investigación y Desarrollo

Amenazas	Oportunidades
contratación de mano de obra e incrementa inseguridad.	
Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor).	Leyes fiscales que favorecen a los
Leyes de empleo, que han reformado aspectos del trabajo, enfocado ahora a que sea más remoto, y dificulta a futuro trabajos en laboratorios.	Regulaciones internacionales y comerciales que favorecen la capacidad de ingreso a nuevos mercados para la empresa YOCEVA.
Cambios climáticos y desastres naturales	Reciclaje, huella de CO2, tendencias de materiales (plástico) que aumenta la posibilidad de incrementar los nuevos materiales para productos.
Incremento del poder de negociación de los proveedores	Responsabilidad ambiental corporativa
Posibilidad de que lleguen al mercado nuevos competidores	Aprovechamiento de la baja rivalidad entre los competidores actuales
	Aprovechamiento del bajo poder de negociación de los clientes
	Fortalecer los productos locales dado que es baja la posibilidad de que aparezcan en el mercado productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

5.3. Acciones de intervención estratégica, considerando indicadores, objetivos y recursos, lo cual propenda la competitividad organizacional.

5.3.1. MATRIZ DOFA

La matriz que se expone a continuación, de ponderación de las fortalezas de la empresa, tiene una columna de factores claves, para en la siguiente columna exponer el valor ponderado que le corresponde luego, la calificación entre uno y cuatro, siendo cuatro el mejor valor que se le puede asignar a una fortaleza, finalmente, la siguiente columna,

ubicada al lado derecho de la matriz, corresponde a la multiplicación de la columna de valor ponderado x la calificación y es denominada, puntuación ponderada.

Tabla 14.

Ponderación de Fortalezas

Listado de fortalezas (se tomarán los 5 más altas)			
Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Existencia y conocimiento del personal acerca de los objetivos sociales, económicos y de servicio.	10.00%	3	0.3
Se están proyectando nuevos cargos	8.00%	3	0.24
El proceso de presupuesto es flexible al depender solo de las ventas	10.00%	3	0.3
Se realiza un procedimiento de inducción	10.00%	3	0.3
No hay necesidad de renovar, mejorar o cambiar los equipos	8.00%	3	0.24
No existen problemas sindicales en los últimos años	10.00%	4	0.4

Listado de fortalezas (se tomarán los 5 más altas)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Si es realizado anualmente un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos según los objetivos de productividad.	8.00%	4	0.32
Si existe un proceso para el registro y control de cuantas por pagar a proveedores	10.00%	4	0.4
Ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaçado de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaçado al consumidor	8.00%	3	0.24
La empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años	8.00%	4	0.32

Fuente: Elaboración propia

La matriz que se expone a continuación, de ponderación de las debilidades de la empresa, tiene una columna de factores claves, para en la siguiente columna exponer el

valor ponderado que le corresponde luego, la calificación entre uno y cuatro, siendo uno el valor de mayor calificación que se le puede asignar a una debilidad, la cual tiene un efecto negativo, finalmente, la siguiente columna, ubicada al lado derecho de la matriz, corresponde a la multiplicación de la columna de valor ponderado x la calificación y es denominada, puntuación ponderada.

Tabla 15.

Ponderación de Debilidades

Listado de debilidades (se tomarán las 5 más altas)			
<i>DEBILIDADES</i>			
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Ausencia de indicadores y métricas de evaluación	10.00%	1	0.08
NO existen políticas generales ni particulares, y se dificulta su gestión, dado que no están por escrito, por tanto, no hay claridad al respecto de ellas	8.00%	2	0.16
NO existen políticas generales ni particulares, y se dificulta su gestión, dado que no están por escrito, por tanto, no hay claridad al respecto de ellas	10.00%	1	0.1
Baja capacidad técnicas de planeación estratégica	10.00%	1	0.1
No hay participación de la compañía en actividades a favor del bienestar general de la industria	8.00%	1	0.08
No cuenta con reglamento interno de trabajo registrado ante las autoridades competentes	10.00%	2	0.2
No se tiene un programa de pensión y jubilación	8.00%	2	0.16
No se cuenta con procedimiento de reclutamiento y selección de	10.00%	2	0.2

Listado de debilidades (se tomarán las 5 más altas)
DEBILIDADES

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
personal ni se practican exámenes médicos al personal			
Su facturación es aún manual e impresa	8.00%	1	0.08
No cuenta con una web, que le permita a usted, informarse acerca de sus productos	8.00%	2	0.16
TOTAL	100%	12	1.19

Fuente: Elaboración propia

La matriz que se expone a continuación, de ponderación de las fortalezas de la empresa, tiene una columna de factores claves, para en la siguiente columna exponer el valor ponderado que le corresponde luego, la calificación entre uno y cuatro, siendo cuatro el mejor valor que se le puede asignar a una oportunidad, finalmente, la siguiente columna, ubicada al lado derecho de la matriz, corresponde a la multiplicación de la columna de valor ponderado x la calificación y es denominada, puntuación ponderada.

Tabla 16.

Ponderación de Oportunidades
Listado con valoración (se tomarán los 5 más altos)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<i>OPORTUNIDADES</i>			
Regulación del comercio exterior frente a la reactivación económica permite crecer con el apoyo en información de nuevos mercados.	10.00%	4	0.4
Corrupción, que impide el flujo de apoyos para nuevas empresas.	8.00%	3	0.24

Crecimiento económico, tasas de inflación y tipos de cambio	10.00%	3	0.3
Oferta monetaria que permite que los productos actuales de la empresa sean atractivos para mayoristas de otros países.	10.00%	4	0.4
Cambios en la demografía (edad, tasa de crecimiento, nivel educativo, etc.)	8.00%	3	0.24
Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida	10.00%	3	0.3
Nivel de apoyo e inversión en Investigación y Desarrollo	8.00%	3	0.24
Leyes fiscales que favorecen a los	10.00%	4	0.4
Regulaciones internacionales y comerciales que favorecen la capacidad de ingreso a nuevos mercados para la empresa YOCEVA.	8.00%	4	0.32
Reciclaje, huella de CO2, tendencias de materiales (plástico) que aumenta la posibilidad de incrementar los nuevos materiales para productos.	8.00%	3	0.24
TOTAL	100%	25	2.6

Fuente: Elaboración propia

La matriz que se expone a continuación, de ponderación de las fortalezas de la empresa, tiene una columna de factores claves, para en la siguiente columna exponer el valor ponderado que le corresponde luego, la calificación entre uno y cuatro, siendo uno el valor más significativo valor que se le puede asignar a una Amenaza, esta tiene un efecto negativo, finalmente, la siguiente columna, ubicada al lado derecho de la matriz, corresponde a la multiplicación de la columna de valor ponderado x la calificación y es denominada, puntuación ponderada.

Tabla 17.

Ponderación de Amenazas

Listado con valoración (se tomarán los 5 más altos)			
AMENAZAS			
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
El país se encuentra en reforma tributaria, que influye en aspectos de políticas gubernamentales referente a los impuestos.	10.00%	1	0.1
Clima político del país y legislación pendiente que representa hoy una alta incertidumbre.	8.00%	2	0.16
Poder adquisitivo de los consumidores, que se ha disminuido en los dos últimos años frente a la crisis económica mundial, resta capacidad de compra de prendas de vestir o utensilios.	10.00%	2	0.2
Crecimiento de las tasas de desempleo que disminuye la capacidad de compra de los clientes	10.00%	2	0.2
Diversidad e inclusión (brecha salarial de género)	8.00%	1	0.08
Inmigración de personas a Colombia por medio de canales informales	10.00%	2	0.2
Tecnologías emergentes (Big data) que al ser utilizados por la competencia deja en desventaja a la empresa YOCEVA en cuento a la gestión de datos y análisis de mercados	8.00%	1	0.08

Listado con valoración (se tomarán los 5 más altos)
AMENAZAS

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Automatización de procesos de producción que genera menos contratación de mano de obra e incrementa inseguridad.	10.00%	1	0.1
Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor).	8.00%	2	0.16
Leyes de empleo, que han reformado aspectos del trabajo, enfocado ahora a que sea más remoto, y dificulta a futuro trabajos en laboratorios.	8.00%	1	0.08
TOTAL	64%	11	1.02

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. MATRIZ MEFI DEBILIDADES Y FORTALEZAS PRIORIZADAS

La siguiente matriz, MEFI, se priorizaron las 5 debilidades de menor puntaje. Tienen la columna de ponderación, la calificación y la puntuación ponderada.

Tabla 18.
Matriz MEFI Debilidades

Debilidades			
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
D1: Ausencia de indicadores y métricas de evaluación	10.00%	1	0.08

Debilidades			
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
D2: NO existen políticas generales ni particulares, y se dificulta su gestión, dado que no están por escrito, por tanto, no hay claridad al respecto de ellas	8.00%	2	0.16
D3: No se tiene un programa de pensión y jubilación	8.00%	2	0.16
D4: Su facturación es aún manual e impresa	8.00%	1	0.08
D5: No cuenta con una web, que le permita a usted, informarse acerca de sus productos	8.00%	2	0.16

Fuente: Elaboración propia

La siguiente matriz, MEFI, se priorizaron las 5 fortalezas de mayor puntaje. Tienen la columna de ponderación, la calificación y la puntuación ponderada.

Tabla 19.

Matriz MEFI Fortalezas

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<i>FORTALEZAS</i>			
F1: Se están proyectando nuevos cargos	8.00%	3	0.24
F2: No hay necesidad de renovar, mejorar o cambiar los equipos	8.00%	3	0.24
F3: Si es realizado anualmente un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos según los objetivos de productividad.	8.00%	4	0.32
F4. Ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaqueo de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaqueo al consumidor	8.00%	3	0.24

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
F5: La empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años	8.00%	4	0.32

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. MATRIZ MAFE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

La siguiente matriz, MAFE, se priorizaron las 5 oportunidades de mayor puntaje. Tienen la columna de ponderación, la calificación y la puntuación ponderada.

Tabla 20.

Matriz MAFE Oportunidades

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<i>OPORTUNIDADES</i>			
O1: Regulación del comercio exterior frente a la reactivación económica permite crecer con el apoyo en información de nuevos mercados.	10.00%	4	0.4
O2: Oferta monetaria que permite que los productos actuales de la empresa sean atractivos para mayoristas de otros países.	10.00%	4	0.4
O3: Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida	10.00%	3	0.30
O4: Leyes fiscales que favorecen a los	10.00%	4	0.4
O5: Regulaciones internacionales y comerciales que favorecen la capacidad de ingreso a nuevos mercados para la empresa YOCEVA.	8.00%	4	0.32

Fuente: Elaboración propia

La siguiente matriz, MAFE, se priorizaron las 5 amenazas de menor puntaje. Tienen la columna de ponderación, la calificación y la puntuación ponderada.

Tabla 21.

Matriz MAFE Amenazas

Amenazas			
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
A1: Clima político del país y legislación pendiente que representa hoy una alta incertidumbre.	8.00%	2	0.16
A2: Diversidad e inclusión (brecha salarial de género)	8.00%	1	0.08
A3. Tecnologías emergentes (Big data) que al ser utilizados por la competencia deja en desventaja a la empresa YOCEVA en cuanto a la gestión de datos y análisis de mercados	8.00%	1	0.08
A4: Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor).	8.00%	2	0.16
A5: Leyes de empleo, que han reformado aspectos del trabajo, enfocado ahora a que sea más remoto, y dificulta a futuro trabajos en laboratorios.	8.00%	1	0.08

Fuente: Elaboración propia

5.4. Generación de estrategias FA, FO, DA, DO para el posicionamiento en el mercado de la empresa YOCEVA

5.4.1. Estrategias FA (F4, F5, A3, A4): Lanzamiento de una publicidad de la multisolución que integra todas las etapas de la confección de gorras y bolsos en YOCEVA.

Para ello, se hará una masificación del uso del programa Canvas para que no solo el departamento de publicidad sino también trabajadores y clientes, participen en diseños, ideas creativas y poder consolidar nuevos proyectos hacia la incursión en nuevos mercados.

Tabla 22.

Objetivo, indicadores y recursos de estrategia de publicidad de la multisolución que integra todas las etapas de la confección YOCEVA.

Objetivo	Indicador	Meta
Promover la vinculación de nuevas ideas creativas por medio de la participación de empleados y clientes en el proceso de diseño soportado en la herramienta canva trabajo colaborativo.	(Número de trabajadores que participan en diseños/ total de trabajadores de la empresa) * 100%	60%
	Número de nuevos proyectos de incursión en nuevos mercados, desarrollados en el 2023.	Mínimo 2

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Estrategias FA (F1, F2, F3, A1, A2): Fortalecimiento de la logística de entrega eficiente y satisfactoria.

Generando nuevos cargos, aprovechando la larga vida útil de los equipos, consolidando todo en un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos según los objetivos de productividad, esto implicará una gran convocatoria entre clientes para la generación de empleo.

Tabla 23.

Objetivo, indicadores y recursos de estrategia programa de mantenimiento preventivo YOCEVA.

Objetivo	Indicador	Meta
Implementar en un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos que permita la disminución de paradas del proceso de producción por fallas mecánicas	((Número promedio de paradas de proceso producción causado por fallas mecánicas 2022 - Número promedio de paradas de proceso producción causado por fallas mecánicas 2023) / Número promedio de paradas de proceso producción causado por fallas mecánicas 2022) * 100%	30% menos el número promedio de paradas del proceso de producción respecto al año anterior.
	(Número de instalaciones y equipos incluidos en el inventario del programa de mantenimiento preventivo / total de instalaciones y equipos de YOCEVA) * 100%	Mínimo 2

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Estrategias FA (F2, F4, F5, A1, A2): Fortalecimiento competencias de personal operativo y directivo de YOCEVA.

Figura 23. Principales temáticas de formación de trabajadores y directivos en Yoceva.



Fuente: Adaptado de (Westreicher, 2018).

Tabla 24.

Objetivo, indicadores y recursos de estrategia programa de mejoramiento de competencias YOCEVA.

Objetivo	Indicador	Meta
Fortalecer competencias personal YOCEVA, por medio de acciones de entrenamiento innovadoras y dinámicas participación de trabajadores operativos y directivos.	las (Número trabajadores OPERATIVOS de YOCEVA que participan en talleres creativos de formación en innovación organizacional y nuevos empaques / Número total de trabajadores operativos) * 100%	60%
	y (Número trabajadores DIRECTIVOS de YOCEVA que participan en seminarios virtuales en innovación de producto y sistemas de gestión / Número total de trabajadores directivos) * 100%	100%

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Estrategias FO (F1, O1, O2, O3, O5), Estrategia operativa Yoceva por medio del desarrollo de sistema de información entre vendedor y encargado de producción.

Permitiendo al cliente una alta satisfacción en las terms de pedidos, tiempos y entregas y en paralelo se desarrollará la facturación digital. Lo anterior dado que se están proyectando nuevos cargos y se ha generado una cultura de flexibilidad en el espacio de trabajo y estilo de vida. Todo ello, permitirá a mediano plazo incursionar en nuevos mercados internacionales por medio de un programa de internacionalización coherente a la regulación del comercio exterior frente a la reactivación económica permite crecer con el apoyo en información de nuevos mercados.

Tabla 25.

Objetivo, indicadores y recursos de estrategia desarrollo de sistema de información entre vendedor y encargado de producción YOCEVA.

Objetivo	Indicador	Meta
Desarrollar un sistema de información entre vendedor y encargado de producción por medio del uso de la nube e internet para la mejora de la comunicación base de la competitividad.	(Número vendedores que usan el sistema de información YOCEVA / Número total de vendedores) * 100%	100%
	(Número procedimientos incluidos en el sistema de información / Número total de procedimientos del proceso logístico de YOCEVA) * 100%	100%

Fuente: Elaboración propia

5.4.5. Estrategias DA: (D1, D4, D5, A3, A4): Mejoramiento de la usabilidad y estética de la web

Convirtiéndolo en un portal dinámico interactivo por medio del cual no solo se comunica sino también se hacen transacciones comerciales, esta web generará indicadores y métricas de evaluación y permitirá agilizar la facturación electrónica.

Tabla 26.

Objetivo, indicadores y recursos de estrategia mejoramiento web YOCEVA.

Objetivo	Indicador	Meta
Implementar acciones para el mejoramiento por medio de una encuesta a clientes y desarrollo de espacios de interés para el usuario web.	(Número clientes que aportan ideas de mejora de la web / Número total de clientes) * 100%	20%
	((Número promedio de ingresos web en el mes anterior - Número promedio ingresos web mes posterior) / Número promedio ingresos web mes anterior) * 100%	5% incremento de ingresos web mensual.

Fuente: Elaboración propia

5.4.6. Estrategias DO: (D2, O3, O5): Implementación de un programa de promociones responsables para los clientes

Con tres actividades:

- Campaña de visibilidad de certificaciones y etiquetas de sus productos y procesos.
- Contenido digital como mensajes de comunicación de acciones de prevención de contaminación en los procesos a sus clientes.
- Contenidos que permitan conocer los beneficios de sus productos con un lenguaje sencillo.

Tabla 27.

Objetivo, indicadores y recursos de estrategia promociones responsables para los clientes YOCEVA.

Objetivo	Indicador	Meta
Implementar programa de promociones responsables para los clientes YOCEVA	(Número clientes que manifiestan en encuesta, que si conocen las etiquetas de productos y procesos YOCEVA / Número total de clientes) * 100%	50%
	((Número CLIENTES que conocen los contenidos digitales en prevención de contaminación a partir de los desechos de sus productos) / Número total de clientes) * 100%	30%.

Fuente: Elaboración propia

5.4.7. Estrategias DO: (D1, O3, O4): Aumento de la rentabilidad y las ventas de YOCEVA

Las acciones para aumentar la rentabilidad de Yoceva, son:

- Mejora del Sistema de Costos, revisando los costos variables y fijos de cada línea de producto.
- Diferenciación por diseño incluyente: Hacia un mercado diverso e incluyente con responsabilidad social.
- Enfoque a nuevas tendencias: población con diversidad sexual, en condición de discapacidad y grupos minoritarios, ofreciendo productos incluyentes (pág. 13).

En la siguiente figura se ilustran las 3 acciones para aumentar la rentabilidad, presentadas en forma gráfica, para facilitar su comprensión.

Figura 24. *Acciones para aumentar la rentabilidad de Yoceva.*



Fuente: adaptado de: Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos (Espinosa, 2018)

Las acciones para aumentar la rentabilidad de Yoceva, son:

- Mejora del sistema precios a partir de la precisión de costos, comparación con precios de la competencia y aplicación de encuestas a clientes.
- Alianzas estratégicas para mejorar el acercamiento a clientes potenciales compartiendo bases de datos con otros aliados y haciendo trabajo conjunto del mercadeo.
- Marketing digital por medio de contenidos dinámicos, atractivos y segmentados a clientes, utilizando los canales adecuados como redes sociales, correo electrónico según la edad y perfil.

En la siguiente figura se ilustran las 3 acciones para incrementar las ventas, expuestas en forma gráfica para facilitar su comprensión.

Figura 25. Acciones para aumentar ventas en Yoceva



Tabla 28.

Objetivo, indicadores y recursos de estrategia YOCEVA.

Objetivo	Indicador	Meta
Incrementar la rentabilidad de YOCEVA por medio de acciones de impacto en sus costos y ventas.	(Cantidad de ventas mensuales YOCEVA 2d0 trimestre 2023 – Cantidad de ventas mensuales 1er trimestre 2023 / Cantidad de ventas mensuales YOCEVA 2d0 trimestre 2023) * 100%	10%
	(Cantidad de costos mensuales YOCEVA 2d0 trimestre 2023 – Cantidad de costos mensuales 1er trimestre 2023 / Cantidad de costos mensuales YOCEVA 2d0 trimestre 2023) * 100%	-5%.

Fuente: Elaboración propia

5.5. Otros Resultados

5.5.1 Innovación en la empresa

Se anexa carta evidencia de innovación aceptada por el directivo de la empresa YOCEVA.

Figura 26. Carta innovación en la gestión empresarial de tipo organizacional en YOCEVA.

YOCEVA
LIZETH JOHANNA ROJAS CARVAJAL
NIT. 1098712283-0

CERTIFICA

Que el EQUIPO CONSULTOR, conformado por SEBASTIÁN GARCÍA MÉNDEZ, identificado con cédula de ciudadanía No. 1098745702 de Bucaramanga, ANGIE JULIANA GALVIS RODRIGUEZ (identificado(a) con cédula de ciudadanía No. CC. 1098790712 de Bucaramanga, SILVIA DAYANNE CARVAJAL TORRES (identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 1095948598 de Bucaramanga, docentes y estudiantes investigadores miembros del GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE SOLUCIONES OPERATIVAS, LOGÍSTICAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL – SOLYDO de las Unidades Tecnológicas de Santander, diseñaron y ejecutaron la innovación en la gestión empresarial denominada ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA EMPRESA YOCEVA, entre el 08 de Agosto y el 05 de Diciembre del 2022.

Esta innovación en la gestión empresarial permitió: Alinear los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la organización en el marco del posicionamiento en el mercado.

Se expide a los 05 días del mes de Diciembre del año 2022.

Firma
LIZETH JOHANNA ROJAS CARVAJAL
Representante Legal
CC.1098712283 de Bucaramanga

5.5.1. Consultoría en la empresa

Se anexa carta evidencia de consultoria aceptada por el directivo de la empresa YOCEVA.

Figura 27. Carta de consultoría YOCEVA

YOCEVA

NIT. 1098712283-0

CERTIFICA

Que el EQUIPO CONSULTOR, conformado por SEBASTIAN GARCIA MENDEZ, identificado con cédula de ciudadanía No 1098745702 de Bucaramanga, **ANGIE JULIANA GALVIS RODRIGUEZ** identificado(a) con cédula de ciudadanía No. CC. 1098790712 de Bucaramanga, **SILVIA DAYANNE CARVAJAL TORRES** identificado(a) con cédula de ciudadanía No. 1095948598 de Bucaramanga, docentes y estudiantes investigadores miembros del **GRUPO DE INVESTIGACION DE SOLUCIONES OPERATIVAS, LOGISTICAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL – SOLYDO** de las Unidades Tecnológicas de Santander; prestó sus servicios de consultoría en la empresa con el objeto de realizar una caracterización de los procesos internos y externos, entregando como producción de su labor la estrategia de posicionamiento en el mercado de la empresa YOCEVA. Dicho servicio fue realizado en el periodo comprendido entre el 08 de Agosto y el 05 de Diciembre del 2022, siendo satisfactorio y de alta calidad. Se expide a los 05 días del mes de Diciembre del año 2022.



LIZETH JOHANNA ROJAS CARVAJAL

Representante legal

6. CONCLUSIONES

En el diagnóstico interno se logró concluir que se quieren fortalecer algunas debilidades como: La confusión acerca de las responsabilidades y cadena de mando al no contar con una estructura organizacional, y la baja estandarización de sus procesos, así como la baja capacidad técnicas de planeación estratégica, adicional a ello, no hay participación de la compañía en actividades a favor del bienestar general de la industria. Y algunas fortalezas relevantes identificadas que deben aprovecharse como ventaja para la competitividad, son: si es realizado anualmente un programa de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos según los objetivos de productividad, así como el proceso para el registro y control de cuantas por pagar a proveedores. Adicional a lo anterior, expuesto, la empresa ha aplicado al menos uno de estos cambios en el empaqueo de producto: rediseños de empaque para una temporada o brindar una experiencia de empaqueo al consumidor; finalmente la empresa confecciones YOCEVA “elaboración de bolsos y gorras”, ha realizado cambios (en textura, durabilidad, nuevos insumos), en los últimos tres años. Entre otras fortalezas.

En la identificación de las características del sector empresarial de la organización, por medio de la aplicación de las 5 Fuerzas de Porter y PESTAL, se logró concluir que: la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los proveedores son los dos elementos que representan mayor amenaza para YOCEVA, no obstante se cuenta con oportunidades del entorno relevantes que permiten un aprovechamiento sostenible, como el uso de materiales reciclados y reusados, y la mejora de la cultura ambiental de varios grupos de población que permiten reenfocar los diseños.

Al proponer las acciones de intervención estratégica, considerando indicadores, objetivos y recursos, lo cual propenda la competitividad organizacional. Se concluyó que el posicionamiento en el mercado de la empresa YOCEVA, es viable por medio de las siguientes acciones: lanzamiento de una publicidad de la multisolución que integra todas las etapas de la confección de gorras y bolsos; fortalecimiento de la logística de entrega eficiente y satisfactoria; fortalecimiento competencias de personal operativo y directivo; estrategia operativa por medio del desarrollo de sistema de información entre vendedor y encargado de producción; mejoramiento de la usabilidad y estética de la web; implementación de un programa de promociones responsables para los clientes con actividades que permiten el aumento de la rentabilidad y las ventas de YOCEVA.

7. RECOMENDACIONES

El personal directivo debe tener en cuenta la visión del personal operativo de la empresa de Confecciones YOCEVA para la consolidación de políticas escritas, y poder así establecer normas y procedimientos uniformes para actividades estandarizadas. En especial en las áreas de la gestión de personal, la gestión de marketing y la gestión logística.

Se recomienda desarrollar talleres de entrenamiento a todo el personal de la empresa aplicando en forma práctica las siguientes herramientas: árbol de problemas, análisis de datos en reuniones, lluvia de ideas, planeación por escenarios y rotando el liderazgo como las gaviotas.

Se quieren aprovechar las tecnologías emergentes (Big data) que al ser utilizados por la competencia deja en desventaja a la empresa YOCEVA en cuanto a la gestión de datos y análisis de mercados, pero en el marco regulatorio para la seguridad informática y proteger los diseños de la empresa aplicando las leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Comercio de Oruro. (30 de julio de 2021). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?* <https://camaradecomerciodeoruro.com:https://camaradecomerciodeoruro.com/2021/07/30/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Bufete Casadeley. (12 de febrero de 2019). *Ley orgánica de protección de datos y su influencia en el derecho del trabajo.* <https://www.bufetecasadeley.com/ley-proteccion-de-datos-entorno-laboral/#:~:text=Ley%20org%C3%A1nica%20de%20protecci%C3%B3n%20de%20datos%20y%20su,el%20Reglamento%20General%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20Datos%20%28RGPD%29.>
- Cardenas, J. (2018). *Investigación Cuantitativa*. Berlín, Alemania : Universidad de Berlín .
- Castiblanco, L. A., & Aguirre, J. S. (2018). *Plan de mejor Plan de mejora en los pr a en los procesos oper ocesos operativos de la empr os de la empresa de.* Bogotá: Uiversidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=ing_i ndustrial
- Caurin, J. (31 de 1 de 2018). *Políticas empresariales.* emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales#:~:text=Cabe%20destacar%20que%20las%20pol%C3%ADticas%20organizacionales%20no%20son,los%20trabajadores%20dependien do%20de%20la%20gravedad%20del%20asunto.>
- Chavarro, L. (2020). *Plan Estratégico para la empresa Motors motos.* Bucaramanga: Usta.

Datosmacro. (2019). *Colombia* - *Inmigración.*

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/colombia#:~:text=La%20inmigraci%C3%B3n%20en%20Colombia%20procede%20principalmente%20de%20Venezuela%2C,Colombia%2C%20ha%20aumentado%20en%201.000.000%20personas%2C%20un%20702%2C65%25.>

Decreto 1351. (22 de Agosto de 2016). *Espacio virtual de asesoría de la Función Pública.* Decreto 1351 de 2016:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=75857>

Decreto 1419. (06 de Agosto de 2019). *Ministerio de comercio, industria y turismo.*

Decreto número 1419:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201419%20DEL%2006%20DE%20AGOSTO%20DE%202019.pdf>

Delgado, L. (2018). *Análisis PESTEL: qué es, cuándo y cómo hacerlo.* Madrid: Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>

Directivos y Gerentes. (5 de mayo de 2020). *La pérdida de poder adquisitivo determinará el comportamiento del consumidor.*

<https://directivosygerentes.es/directivosygerentes/noticias/poder-adquisitivo-consumidor#:~:text=Una%20de%20las%20principales%20consecuencias%20econ%C3%B3micas%20de%20esta, en%20funci%C3%B3n%20del%20precio%20y%20de%20descuentos%20aplicados.>

Drew. (2020). *Gestión de proyectos: ¿Cómo hacer un plan de mejora de procesos?*

Bogotá: Drew. Recuperado el 06 de julio de 2022, de <https://blog.wearedrew.co/gestion-de-proyectos-como-hacer-un-plan-de-mejora-de->

[procesos#:~:text=El%20objetivo%20de%20un%20plan%20de%20mejora%](https://blog.wearedrew.co/gestion-de-proyectos-como-hacer-un-plan-de-mejora-de-procesos#:~:text=El%20objetivo%20de%20un%20plan%20de%20mejora%20de%20procesos#:~:text=El%20objetivo%20de%20un%20plan%20de%20mejora%20de%20procesos#:~:text=El%20objetivo%20de%20un%20plan%20de%20mejora%20de%20procesos#:~:)

20de,eficiente%20y%20con%20una%20mayor%20calidad%20de%20entre gables.

EAE Business School. (4 de diciembre de 2018). *La responsabilidad ambiental empresarial, un aspecto clave de la RSE*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-responsabilidad-ambiental-empresarial-un-aspecto-clave-de-la-rse/>

El Nuevo Siglo. (4 de 11 de 2021). *Se dispara reactivación de industria textil y acelera el PIB*. [elnuevosiglo.com: https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-04-2021-si-dispara-reactivacion-de-industria-textil-y-acelera-el-pib](https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-04-2021-si-dispara-reactivacion-de-industria-textil-y-acelera-el-pib)

El País. (03 de agosto de 2016). *Novedades tecnológicas en el sector de la confección*. *El País*, 3(1), pág. 13. <https://www.elpais.com.co/economia/novedades-tecnologicas-en-el-sector-de-la-confeccion.html>

El Tiempo. (16 de abril de 2021). *Reforma tributaria: este es el balance de beneficios y de impactos*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-tributaria-beneficios-e-impactos-del-proyecto-de-reforma-fiscal-581368#:~:text=Con%20el%20proyecto%20de%20reforma%20fiscal%20presentado%20ayer,impuesto%20a%20los%20dividendos%2C%20sino%20de%20otras%20fuen>

En Colombia. (2014). *Colombia: Características de la Población*. <https://encolombia.com/salud/ld-salud/demografia-salud/saludsex-capitulo1d/#:~:text=Durante%20el%20siglo%20XX%2C%20Colombia%20sufri%C3%B3%20grandes%20y,y%20constante%2C%20cercano%20al%20dos%20por%20ciento%20anual>.

Escuela Fuerza Comercial. (12 de noviembre de 2019). *Cómo crear un Plan de Mejora personal para la fuerza de ventas*.

<https://www.escuelafuerzacomercial.com:>

[https://www.escuelafuerzacomercial.com/como-crear-un-plan-de-mejora-
personal-para-la-fuerza-de-](https://www.escuelafuerzacomercial.com/como-crear-un-plan-de-mejora-personal-para-la-fuerza-de-)

[ventas/#:~:text=El%20Plan%20de%20Mejora%20se%20trata%20de%20un,
ambas%20partes%20deben%20estar%20implicados%20al%20mismo%20n
ivel.](https://www.escuelafuerzacomercial.com/como-crear-un-plan-de-mejora-personal-para-la-fuerza-de-ventas/#:~:text=El%20Plan%20de%20Mejora%20se%20trata%20de%20un,ambas%20partes%20deben%20estar%20implicados%20al%20mismo%20nivel.)

Espinosa, R. (2018). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos*.
[https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-
ejemplos.](https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos.)

Función Pública. (2015). *DECRETO 1074 DE 2015*. Bogotá: Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>

Grupo Bancolombia. (5 de noviembre de 2021). *Crecimiento, reactivación y perspectivas del comercio exterior para Colombia*.
[https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-
economica-sectorial/crecimiento-reactivacion-comercio-exterior-colombiano](https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/crecimiento-reactivacion-comercio-exterior-colombiano)

Mi Carrera Universitaria. (2020). *Ingeniería de producción: Qué es, ramas, historia y más*. Bogotá: Mi Carrera Universitaria. [https://micarrerauniversitaria.com/c-
ingenieria/ingenieria-de-produccion/](https://micarrerauniversitaria.com/c-ingenieria/ingenieria-de-produccion/)

Nelson, T. B., & Samir, G. S. (2018). *Plan de mejora en la gestión comercial de la empresa de alta repostería Biscuits*. Chile: Universidad Andres Bello.
<https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/10938?show=full>

Noticias Online. (2022). *¿Cuáles son las teorías y el principio de la toma de decisiones?* [noticiasonline2020.com: https://noticiasonline2020.com/cuales-
son-las-teorias-y-el-principio-de-la-toma-de-decisiones/](https://noticiasonline2020.com/cuales-son-las-teorias-y-el-principio-de-la-toma-de-decisiones/)

Pérez, A. (2017). *¿Qué elementos intervienen en el entorno competitivo?* Madrid: OBS Business School. [https://www.obsbusiness.school/blog/que-elementos-
intervienen-en-el-entorno-competitivo](https://www.obsbusiness.school/blog/que-elementos-intervienen-en-el-entorno-competitivo)

- Pineda, L. C. (2020). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. Bogotá: Universidad Miliar Nueva Granada.
- Piqueras, C. (16 de junio de 2018). *Innovación comercial ¿Qué es eso?*
<https://www.cesarpiqueras.com>: <https://www.cesarpiqueras.com/innovacion-comercial-que-es-eso/>
- Riquelme Leiva, Matias. (13 de Junio de 2018). *www.5fuerzasdeporter.com*.
www.5fuerzasdeporter.com: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Saul, O. C. (2018). *Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas TODO SPORT. Chiclayo – 2015*. Peru: Universidad Señor de Sipán. Recuperado el 06 de julio de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/2312>
- Statista. (2016). *Automatización de procesos: impacto en la mano de obra por área*
<https://es.statista.com/estadisticas/607700/impacto-de-la-automatizacion-de-procesos-en-la-mano-de-obra-por-area-en-el-mundo/>
- Suárez, L. M. (26 de 06 de 2018). *Estrategias de posicionamiento de comercio social para el sector inmobiliario del área metropolitana de Bucaramanga*.
repositorio.unab.edu.co:
<https://repositorio.unab.edu.co/handle/20.500.12749/2040?show=full>
- Ucha, A. P. (2018). *5 fuerzas de Porter*. Madrid: Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Unversidad de Barcelona . (12 de 07 de 2016). <https://obsbusiness.school/>.
<https://obsbusiness.school/>: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/que-elementos-intervienen-en-el-entorno-competitivo>
- Westreicher, G. (2018). *Tipos de innovación*. Madrid: Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-innovacion.html>

Zaruma et al., S. (2022). La Innovación Empresarial como Fuente de Desarrollo para las Microempresas. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 430-447.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383406>