

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE  
DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN MARIA LUISA VALENCIA**

**MARTA BERMUDEZ VALENCIA**

**SABY MARRUGO CASTAÑO**

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D. T y C.**

**2003**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE  
DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN MARIA LUISA VALENCIA**

**MARTA BERMUDEZ VALENCIA**

**SABY MARRUGO CASTAÑO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al  
título de Administradoras de Empresas**

**Director  
RAFAEL BERMUDEZ TORRES.  
Ingeniero Industrial**

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D. T y C.**

**2003**

Cartagena de Indias, octubre 28 de 2002.

Señores

***CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR***

**Comité de Evaluación de Proyectos**

**Escuela de ciencias económicas y administrativas**

Ciudad

Estimados Señores:

De la manera más cordial, nos permitimos presentar a ustedes para su estudio, consideración y aprobación el Trabajo de Grado titulado "**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN MARÍA LUISA VALENCIA**", Trabajo de Grado presentado para obtener el título de Administradoras de Empresas.

Esperamos que este proyecto sea de su total agrado.

Cordialmente,

---

MARTA M. BERMUDEZ VALENCIA  
Código: 9811020

---

SABY C. MARRUGO CASTAÑO  
Código: 9811040

Cartagena de Indias, octubre 28 de 2002.

Señores

***CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR***

**Comité de Evaluación de Proyectos**

**Escuela de ciencias económicas y administrativas**

**Ciudad**

Estimados Señores:

Con el mayor agrado me dirijo a ustedes para poner a consideración el Trabajo de Grado titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE DISEÑO, CORTE Y CONFECCIÓN MARÍA LUISA VALENCIA”**, el cual fue llevado a cabo por los estudiantes MARTA BERMUDEZ V. y SABY MERRUGO C. Bajo mi orientación como Asesor.

Agradeciendo su amable atención.

Cordialmente,

---

RAFAEL A. BERMUDEZ T.  
Ingeniero Industrial

## **ARTÍCULO 105**

La Institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los Trabajos de Grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena, 28 de octubre de 2002

## **DEDICATORIAS**

*A Dios mi padre celestial por su amor y la ayuda que me ha brindado para realizar todos mis sueños, a mi padre por todos los esfuerzos que ha hecho por mi educación y por el gran esmero con que me ayudó en el transcurso de mi carrera, a mi madre por su apoyo, cariño y por estar siempre a mi lado enseñándome en el transcurso de mi vida, A mis hermanos familiares y amigos por estar siempre a mí lado apoyándome y colaborándome. A mi compañera de tesis por su amistad.*

*A mi hermano Luifer por el amor y cariño que siempre me ha brindado a Mara y Sherlock por su amistad incondicional.*

*Marta Bermúdez Valencia*

*A Dios Padre, Dios Hijo y Espíritu Santo por acompañarme siempre en cada tarea de mi vida, por darme la fortaleza necesaria en los momentos de dificultad y permitirme finalizar satisfactoriamente mis estudios. Gracias por todo mi querido Dios.*

*A mi madre y a mi padre por la confianza que siempre han depositado en mí, por su apoyo incondicional y comprensión que fueron fundamentales para iniciar y finalizar mis estudios. Gracias.*

*A mi compañera de tesis por su comprensión y amistad.*

*Y a todas las personas que de alguna manera u otra forma me colaboraron y me dieron su apoyo.*

*Saby Marrugo Castaño*



## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores de este Trabajo de Grado expresan sus agradecimientos a todas y cada una de las personas que colaboraron e hicieron posible la realización de este proyecto, especialmente a:

Rafael Bermúdez Torres, Ingeniero Industrial, Director del Trabajo de Grado, por sus valiosas orientaciones y su constante motivación en este trabajo.

Ramón Betancourt de Arco. Abogado, por su colaboración.

Jaime Acevedo, Ingeniero Industrial de la Corporación, por su colaboración.

Jorge García, Periodista, Observatorio del caribe, por su valiosa información suministrada.

Y a todos lo Docentes de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, quienes a través de su dedicación y esfuerzo, nos imparten sus conocimientos.

## **RESUMEN**

El objetivo de este Trabajo de Grado es diseñar un Plan estratégico para la escuela de diseño, corte y confección María Luisa Valencia que permita observar las oportunidades de crecimiento y el mejoramiento de las actividades administrativas y operativas; la escuela atraviesa en estos momentos por una serie de problemas administrativos como una mala organización, no cuentan con registros contables y financieros sistematizados, no tiene una misión y visión establecida, lo que quiere decir que por no tener proyecciones su crecimiento se ha estancado. Todos estos problemas se ven reflejados en la disminución del número de inscripciones.

La metodología que se siguió para llevar a cabo este proyecto se basó inicialmente en la necesidad de identificar el estado actual de la empresa teniendo en cuenta factores como la calidad del servicio ofrecido, tipo de tecnología utilizada, ambiente de trabajo y manejo administrativo, entre otros.

El tipo de estudio que se utilizó fue investigación descriptiva, se diseñaron entrevistas y encuestas para estudiar la competencia, la satisfacción del cliente interno y externo. Debido a que la escuela actualmente tiene 6 competidores y son muy pocos la encuesta se le aplicó a toda la población, igual sucede con los clientes

internos, la escuela cuenta con solo 5 personas trabajando y se escogió toda la población para aplicarle las encuestas; con respecto a sus clientes externos, es decir alumnas y alumnos, se escogió una muestra representativa de la población.

El establecimiento de un modelo de planeación estratégico a la escuela le permitirá diseñar el futuro que desea e identificar el medio o la forma para lograrlo, identificar y evaluar las fortalezas, las debilidades de la organización, identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo, crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente, crear y mantener la competitividad de la empresa y estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	5
1.2. PROGRAMAS DE LA ESCUELA	8
1.2.1. Modistería básica femenina	9
1.2.2. Desarrollo de modas	9
1.2.3. Sastrería	10
1.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	11
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
2. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION	12
2.1. RELACIONES ENTRE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	12
2.2. ÁREA ADMINISTRATIVA	14
2.2.1. Planificación	14
2.2.2. Organización	16
2.2.3. Motivación	17
2.2.4. Selección de personal	18
2.2.5. Control	19

2.3. ÁREA DE MARKETING	19
2.3.1. Análisis de la clientela	19
2.3.2. Compras	20
2.3.3. Ventas	20
2.3.4. Planificación de servicios	22
2.3.5. Planificación de precios	21
2.3.6. Distribución	22
2.3.7. Análisis de oportunidad	23
2.3.8. Responsabilidad social	23
2.4. ÁREA DE FINANZAS /CONTABILIDAD	23
2.5. ÁREA OPERACIONES	25
2.5.1 Proceso	25
2.5.2 Capacidad	25
2.5.3 Fuerza de trabajo	26
2.5.4 Calidad	26
2.6. CADENA DE VALOR	26
2.6.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS	27
2.6.1.1 Logística hacia atrás	27
2.6.1.2 Servicio	27
2.6.1.3 Logística hacia delante	28
2.6.1.4 Mercadeo	28
2.6.1.5 Posventa	29

2.6.2 Actividades de apoyo	30
2.6.2.1 Actividades financieras	30
2.6.2.2 Recurso humano	30
2.6.2.3 Actividades gerenciales.	31
2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	32
3. ANALISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	36
3.1. FACTOR ECONÓMICO	36
3.1.1. Producto interno bruto (PIB)	37
3.1.2. Inflación	38
3.1.3. Cadena textil	40
3.2. FACTOR SOCIOCULTURAL Y DEMOGRÁFICO	42
3.2.1. Factores socio-culturales	42
3.2.2. Desempleo	42
3.2.3. Pobreza	45
3.2.4. Educación	46
3.2.5. Demográficos	48
3.3. FACTOR POLÍTICO Y LEGAL	48
3.3.1. Factor político	48
3.3.2. Factor legal	49
3.3.2.1. Requisito legal	50
3.3.2.2. Ley Mipyme	50
3.4. FACTOR TECNOLÓGICO	52

3.5. MODELO DE LA CINCO FUERZAS DE PORTER	53
3.5.1. Rivalidad en la industria	53
3.5.2. Barreras de salida	55
3.5.3. Potenciales competidores	56
3.5.4. Barreras de entrada	57
3.5.5. Poder de negociación de los proveedores	58
3.5.6. Poder de negociación de clientes	59
3.5.7. Sustitutos de la industria	61
3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	62
3.7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	65
3.7.1. Oportunidades del entorno	65
3.7.2. Amenazas del entorno	67
3.7.3. Fortalezas	69
3.7.4. Debilidades	71
3.8. MATRIZ DAFO	74
4. CUADRO ESTRATEGICO	75
4.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN	75
4.1.1. MISIÓN	75
4.1.2. VISIÓN	75
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	76
4.3. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN	78

5.CONCLUSIONES

87

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	33
Cuadro 2. Tasa global de participación por ciudades (TPG)	43
Cuadro 3. Tasa de desempleo por ciudades. Marzo de 2001	44
Cuadro 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	62
Cuadro 5. Matriz DAFO	74
Cuadro 6. Matriz de estrategias	79

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros de trabajo.	13
Figura 2. Formación académica del docente.	15
Figura 3. Organigrama antiguo de la escuela	16
Figura 4. Motivación de los trabajadores.	17
Figura 5. Capacitaciones de los trabajadores por medio de la empresa.	18
Figura 6. Actividad económica del país 1995 – 2001	37
Figura 7. Inflación (precios al consumidor vs. Precios al Productor, 1995 – 2001)	38
Figura 8. Variación acumulada del IPC en las principales ciudades. Primer trimestre de 2001.	39
Figura 9. Tasas de cobertura en básica primaria y secundaria, año 2000	47
Figura 10. Actitud que toma las empresas de la industria frente a la competencia.	55
Figura 11. Relaciones entre la empresa y los clientes	60
Figura 12. Gustos de los consumidores de la compañía	61

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Obligaciones laborales y tributarias.	50
Anexo B. Imágenes de máquinas de coser y fileteadoras con sus respectivas características.	53

## GLOSARIO

**AMENAZAS:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhibe, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**CADENA DE VALOR:** La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

**CAPACIDADES:** Es el acceso a un grupo de recursos para desempeñar una actividad.

**DEBILIDADES:** Actividades y atributos internos de una organización que inhibe o dificultan el éxito de una empresa.

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**ANÁLISIS EXTERNO:** Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

**ANÁLISIS INTERNO:** Proceso para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

**ESTRATEGIAS:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**FUERZA ECONÓMICA:** Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capita, PIB, etc.

**FUERZA COMPETITIVA:** Todos los factores determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio.

**FUERZA GEOGRÁFICA:** Los relativos a la ubicación, espacios, topografía, recurso naturales etc.

**FUERZA POLÍTICA:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental y local, acuerdos internacionales, normas, leyes, etc.

**FUERZA SOCIAL:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluyendo sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, etc.)

**FUERZA TECNOLÓGICA:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramienta, materiales (hardware), así como procesos (software).

**FORTALEZAS:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI):** Es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE):** Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

**MISIÓN:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de una organización.

**MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:** Modelo planteado por Michael Porter para ser utilizado como instrumento para la elaboración de estrategias.

**OBJETIVOS:** Son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, pueden ser a largo y corto plazo.

**OPORTUNIDADES:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma adecuada y oportuna.

**PLANES DE ACCIÓN:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

**PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

**PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** Son el número limitado de estrategias en las cuales la organización, unidad estratégica de negocio o departamentos, debe poner especial atención y logrará un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Se dice de una compañía que posee una ventaja cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de la industria.

**VISIÓN:** Es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas Colombianas se enfrentan hoy en día a entornos cambiantes, riesgosos e inciertos. La apertura comercial y la globalización han expuesto a la economía nacional a factores externos no controlables que repercuten de una forma definitiva en el comportamiento de los grandes agregados de la economía y consecuentemente en los ciudadanos, vistos éstos como consumidores.

Los patrones en el consumo, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan la silueta de los mercados y por lo tanto a las empresas. Y es precisamente en este sentido en el que la planeación estratégica adquiere importancia radical, puesto que ella le propone a las empresas la capacidad para identificar, evaluar y determinar las oportunidades y las amenazas que el entorno les plantea.

En otras palabras, la planeación estratégica (PE) constituye una herramienta de importancia vital para las organizaciones, puesto que sin ella no se podría definir los

factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de las organizaciones de cara a las debilidades y a las amenazas del ambiente. Por lo tanto, la PE tiene que ver con la vigilancia del entorno y con el aprovechamiento del mismo de modo que la empresa esté en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.

Para obtener un proceso de planeación exitoso es importante saber que la PE por si misma no es capaz de solucionar todos los problemas de la empresa, que necesita liderazgo para poder implantarse, recursos financieros para llevarse a cabo, y lo más importante no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular y no elimina los riesgos y la incertidumbre pues solo los identifica definiendo cursos de acción con el menos riesgo posible.

En la presente tesis se describirá el proceso de planeación estratégica realizada a la “Escuela de Diseño, Corte y Confección Maria Luisa Valencia” con el fin de mejorar sus actividades administrativas, financieras y operativas e identificando los factores externos e internos que influyen en el funcionamiento de la escuela para conocer sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que conlleva a la formulación de estrategias y acciones orientadas a mejorar sus condiciones para permanecer en el mercado, crecer y obtener una ventaja competitiva.



Este trabajo de tesis se ha estructurado en cuatro capítulos concatenados y complementarios. En el primer capítulo, mostraremos las generalidades de la escuela, la reseña histórica, los programas pedagógicos que ofrece, su filosofía y estructura organizacional.

En el segundo capítulo mostraremos el análisis interno de la organización el cual trata sobre todos los recursos potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). Donde se detecta las fortalezas y debilidades de la escuela y se mira desde este sentido, si la organización cuenta con los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

El tercer capítulo hace referencia al entorno de la escuela, el cual está conformado por las variables económicas, social, política, tecnológica, cultural, legal, competencia etc. Estas variables del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la empresa. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Para finalizar, mostraremos el cuadro estratégico, el cual está conformado por la nueva misión y visión de la escuela, objetivos a largo y corto plazo y el plan de acción.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1. RESEÑA HISTÓRICA**

la “Escuela de Diseño, Corte Y Confección Maria Luisa Valencia” fue fundada en el año de 1988 cuando la tecnóloga en modas Maria Luisa Valencia decide después de haber terminado sus estudios, crear una institución en la ciudad de Cartagena, la cual estaría encargada de capacitar a todas las personas interesadas en aprender todo lo relacionado con el diseño, el corte y la confección de prendas de vestir, fue así como en ese año y con el respaldo de SINGER empieza a funcionar la escuela en un pequeño local ubicado en el centro (calle del porvenir, carrera 6 No 35-51) en el almacén SINGER DECORATEC, en ese entonces no se había presentado el proyecto formal a la secretaria de educación de Bolívar sino que las clases se iniciaron con el respaldo de SINGER, estas primeras clases fueron iniciadas con los siguientes implementos; 2 mesas grandes de corte, 6 maquinas para cocer (3 eran modelo 241, 2 eran modelos 263 y 1 era modelo 248) , un escritorio grande con su silla, 14 bancas para sentarse y 1 tablero de tiza. El arriendo del local en ese momento era de \$ 50000 Y las carreras que se ofrecía eran, modistería básica femenina, modistería básica masculina, modistería infantil, sastrería, bordado a maquina y modistería de alta costura.

En los años de 1989 y 1990 el aumento en el arriendo fue del 30%, pero sin ningún contrato de arriendo, el cual fue hecho en 1991, en todo este tiempo la escuela no hizo ningún tipo de inversión y seguía ofreciendo las mismas carreras.

Para 1992 la directora de la escuela decide invertir un poco en su escuela, independizándose un poco de SINGER, cerrando el local con paredes y puertas que anteriormente no estaban.

En el año de 1994 la escuela estaba consolidada y generaba buenos ingresos, se compararon nuevas maquinas, se cambio el tablero de tiza por uno acrílico y se presentó formalmente a la DIVISION DE EDUCACION NO FORMAL Y DE ADULTOS SECRETARIA DE EDUCACION DE BOLIVAR el proyecto de la creación de una institución de educación no formal en Cartagena “Escuela de Patronaje, corte y confecciona Maria Luisa Valencia”, el cual incluída los aspectos más importantes que constituían a la empresa como por ejemplo, las carreras que se ofrecían, su filosofía, el campo, los recursos, los objetivos, entre otros.

Al ser aprobado este proyecto la escuela sería una institución no formal aprobada por la secretaria de educación y no necesitaría entonces del respaldo de SINGER para sacar egresadas con título. Este proyecto fue aprobado con la resolución 1450 S.E.B.

En los años de 1995 y 1997 la comunidad Cartagenera da un gran paso a la tecnología, con la aparición de los computadores y grandes avances en las telecomunicaciones la escuela decide comprar un computador y un teléfono tragamonedas, pero estos fueron utilizados para otro tipo de negocios, es decir para realizar trabajos particulares.

En el año de 1998, se dió un incremento en el número de estudiantes el cual era más o menos de 23 estudiantes por carreras, es entonces cuando se compraron 20 sillas universitarias por valor de \$2005210 y se compra una maquina fruncidora punto Smor. En junio de ese mismo año la directora decide cambiar la escuela hacia otro local, el cual se encontró ubicado al frente de SINGER la dirección era centro calle del porvenir 35-58, este local le permitió facilidades de pago en cuanto al arriendo, era más amplio pues contaba con dos pisos, en este local la “Escuela de Diseño, Corte y Confección Maria Luisa Valencia” permaneció hasta mediados de 2000.

para noviembre de 2000 y por problemas personales la directora decide trasladar la escuela hasta su lugar de residencia, el cual fue restaurado y se mantuvo en estado de adecuación, este traslado le permitió a la “Escuela de Diseño, Corte y Confección Maria Luisa Valencia” minimizar sus costos en cuanto arriendo, y aumentar horarios asequibles para personas que trabajaran y quisieran estudiar, puesto que se encontraba en su lugar de residencia le era mas fácil colocar estos horarios, esto no

ocasionó ninguna disminución en el número de inscripciones, por el contrario estas aumentaron.

En la actualidad la “Escuela de Diseño, Corte y Confección María Luisa Valencia” se encuentra ubicada en el barrio Manga primer callejón número 29-28, cuenta con 2 máquinas industriales, 3 fileteadoras, 2 mesas grandes de corte, 10 bancas, 20 sillas universitarias, 2 tableros acrílicos, 7 máquinas sencillas.

Esta escuela siempre está a la vanguardia de los cambios en la moda, quiere salir adelante y progresar. Para ello marca la diferencia en los cursos que ofrece, diferentes a los que ofrecía anteriormente. Estos cursos son: diseño de modas, modistería básica femenina, desarrollo de moda femenina, alta costura, sastrería, modistería infantil, patronaje industrial, ropa deportiva, seminarios talleres sobre diferentes técnicas y procedimientos de la confección.

## **1.2 PROGRAMAS DE LA ESCUELA**

Esta escuela presta capacitación técnica en el área del diseño, corte y confección de prendas de vestir entre sus programas se tiene la modistería básica femenina, cuyos niveles son 1 y 2, desarrollo de modas con los niveles 3 y 4, finalmente sastrería con el nivel 5.

1.2.1 Modistería básica femenina. En nivel 1 de la modistería básica femenina se dan los principios básicos y técnicas que permiten al estudiante incursionar en el diseño y la confección de vestuario liviano. Los temas a aprender en este nivel son: manejo de maquina, sistema métrico decimal, medidas generales y sus abreviaturas, técnicas de tomar medidas, medidas secundarias, figuras geométricas que se utilizan en los trazos, dobladillo, botones y broches, cuellos, mangas, falda básica, falda entubada, falda línea "a" con botonadura y bolsillo, falda al sesgo, bicicletero y lycra larga, camiseta, baby doll, blusa estilo esqueleto con ribete y perrilla, blusa estilo esqueleto con refuerzos, falda campana y semicampana, pantalón recortado a la cintura, estilo sudadera.

En el nivel 2 de la modistería básica femenina el estudiante complementa y profundiza los conocimientos adquiridos en primer nivel y le ayuda a crear más variedad de vestidos livianos. Los temas de este nivel son: blusa manga típica, blusa sport colegial, blusa manga rodada, bermuda con bolsillo y pretina, short, suéter de escote redondo y manga corte, pareo, falda de 6 nezas, falda pantalón, bobito, salida de baño, falda con pliegues con formas de tablas, vestido reforzado con manga resortada, blusa camisera con sisa entrada, pantalón estilo capry, diferentes escotes.

1.2.2 desarrollo de modas. El nivel 3 permite al estudiante prepararse para comenzar a desarrollar vestuarios más creativos con variedad de escotes, profundizando así

los conocimientos adquiridos en los ciclos básicos. Los temas que tiene este programa son: vestido básico, vestido talego con corte hasta el bolsillo y maga hongo, vestido camisero, vestido de corte princesa angosto y solapa ancha, vestido de corte princesa ancho, vestido imperio encontrado en el escote, vestido imperio recto con canastito, braga, pantalón clásico con presnes, pantalón al cuerpo sin presnes, vestido pantalón, falda cruzada, blusa cruzada, blusa cruzada, blusa con almilla y cuello corbata.

En el nivel 4 de desarrollo de modas el estudiante aplica las teorías básicas, se especializa en la elaboración de prendas pesadas con diferentes cortes y estilos, además se capacita para crear más variedad de vestuario. En este ciclo se profundizan más los conocimientos de la confección los temas son: chaqueta básica, chaqueta en índigo estilo baquero, pantalón Jean, chaqueta safari con bolsillos aplicados, chaqueta con corte sobre el busto a partir del hombro, chaqueta con corte sobre el busto a partir de la sisa, chaqueta con diferentes cortes en el delantero y manga francesa, chaqueta cruzada o doble botonadura, chaqueta corta con manga de corte italiano, chaqueta con solapa a partir del busto, chaqueta con silueta ajustada y faldón, chaqueta con almilla.

1.2.3 Sastrería. En este nivel las estudiantes aprenden todo lo relacionado con el diseño, corte y confección de prendas de vestir masculina, como son pantalones clásicos y deportivos, camisas clásicas y deportivas, bermudas y trajes formales.



### **1.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

“La escuela de diseño, corte y confección Maria Luisa Valencia, busca despertar una actitud critica y positiva a sus estudiantes de acuerdo a la educación teórico practica que se acoge al decreto 525 de marzo 16 de 1990, para que así sus egresados adquieran un liderazgo acorde con la gran realidad del campo de la confección”

### **1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En la actualidad la empresa cuenta con 5 trabajadores, su directora, que es la encargada de dictar los cursos o programas y de administrar el local, una secretaria encargada de atender las llamadas, las inscripciones, matriculas, y estar pendiente de los pagos, dos auxiliares del taller de practica encargadas de guiar a los estudiantes y la auxiliar de servicios generales encargada de la limpieza y/o aseo general de todo el establecimiento.

## **2. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

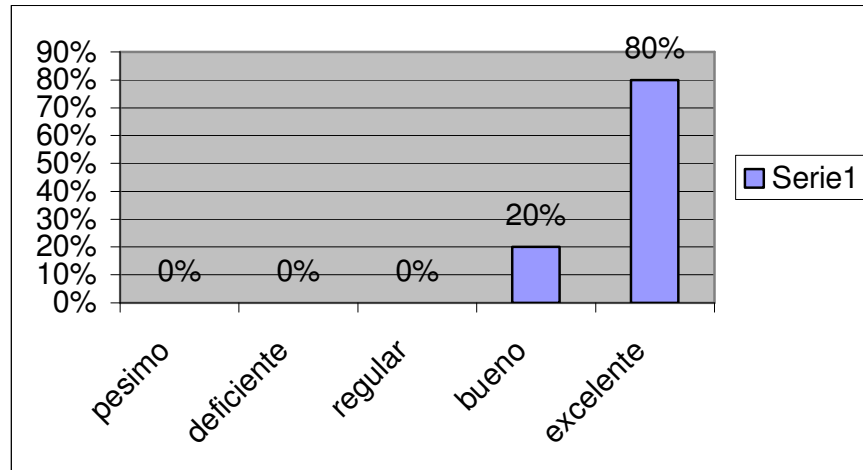
En este capítulo se analizará el estado interno de la organización, con el objeto de detectar sus debilidades y fortalezas actuales. A continuación se citan los aspectos más importantes dentro del análisis interno de esta escuela.

### **2.1 RELACIONES INTERNAS ENTRE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**

Los trabajadores de esta escuela sostienen que las relaciones con sus compañeros de trabajo son excelentes, que la empresa ha desarrollado valores importantes como el respeto y honestidad durante estos últimos años, lo que permite que las relaciones funcionales que desarrollan los trabajadores de la Escuela de Diseño, Corte y Confección María Luisa Valencia sean más flexibles y buenas.

Como lo muestra la figura 1, los trabajadores calificaron en un 80% sus relaciones interpersonales como excelente y un 20% lo calificó como bueno.

**Figura 1:** Como califica las relaciones interpersonales



**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

Las decisiones tomadas en la empresa son participativas, pues la directora la mayoría de las veces tiene en cuenta con sus trabajadores las decisiones que se tomarán, estas opiniones posteriormente son analizadas para luego elegir la correcta. En ocasiones existen dificultades cuando la directora delega actividades a realizar y los empleados no responden a la realización de estas, de lo contrario se podría decir en forma general, que en el aspecto de las relaciones internas esta escuela se encuentra bien.

## **2.2 ÁREA ADMINISTRATIVA**

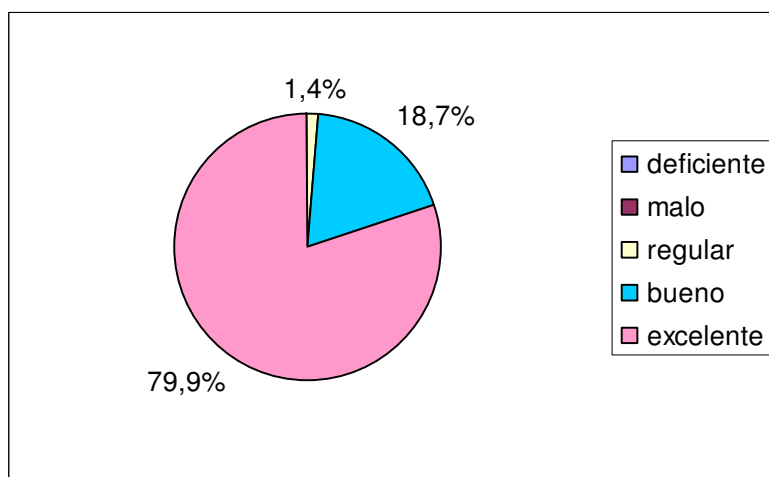
Los aspectos mas importantes en el área administrativas son: la planeación, la organización, la motivación, la selección del personal y el control; a continuación se mostrará como se encuentra la escuela en estos campos.

2.2.1 Planificación. La “Escuela de Diseño, Corte y Confección María luisa Valencia” tiene los objetivos y metas definidos para el programa educativo que ofrece, pero los objetivos generales de la escuela para crecer, consolidarse, tener mejor rentabilidad y anteponerse a los cambios no están estructurados y escritos como proceso.

En cuanto a los planes para la escuela, la directora tiene el proyecto de abrir la tecnología en Diseño de Modas, ya que en la actualidad es técnica; para este proyecto la empresa tiene diseñado la propuesta que presentará a la secretaria de educación. La directora sostiene que la escuela tiene muchos planes de crecer y abrir nuevos programas, pero carece de un proceso de planeación que les ayude a alcanzar este objetivo, ella aplica una estrategia muy importante para el éxito de su escuela que es la calidad de sus programas ya que la capacitación brindada en esta escuela es de alta calidad, pues los programas son excelentes, los cuales le brinda a las egresadas la oportunidad de salir bien capacitada en el área del Diseño, el corte y la confección de prendas de vestir.

Por tal razón el 79.9% de las estudiantes consideró que la formación del docente es excelente, teniendo en cuenta factores, como el cumplimiento, la creatividad, metodología pedagógica, calidad y retos intelectuales como lo muestra la figura 2 y el 18.7 % considero que su formación es buena.

**Figura 2:** Formación educativa del docente



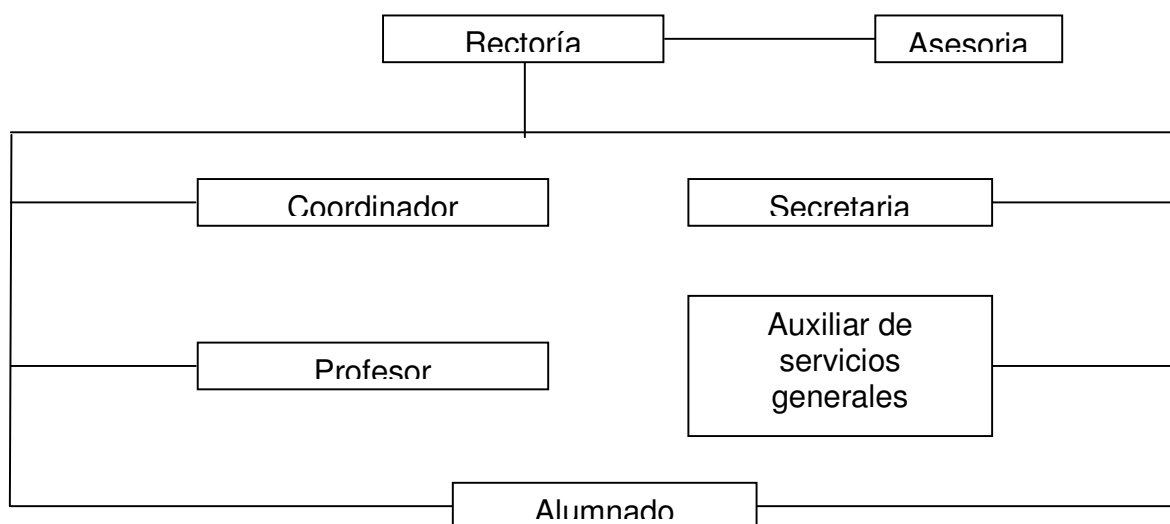
**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes

En la parte de planificación es muy importante tener en cuenta la competencia; sin embargo la directora menciona que muy pocas veces en la escuela se toman decisiones analizando las acciones de sus competidores, su planificación se basa de acuerdo a las necesidades de los clientes en cuanto a servicios, comodidad y actualización de modas, por lo que la empresa asigna los recursos tecnológicos,

humanos y económicos de acuerdo a las necesidades básicas que demande la escuela y no tiene una declaración escrita de la misión y visión.

2.2.2 Organización. En la actualidad la “Escuela de Diseño de Corte y Confección Maria Luisa Valencia” cuenta con un organigrama antiguo, como lo muestra la figura 3, en este organigrama se puede observar cargos como el coordinador académico y profesores los cuales en la actualidad han sido eliminados, la única profesora es Maria Luisa Valencia, la directora. Este organigrama no refleja la estructura más conveniente para la empresa y no posee una descripción específica de los cargos existentes en la empresa, lo que impide controlarla correctamente.

**Figura 3:** organigrama de la escuela

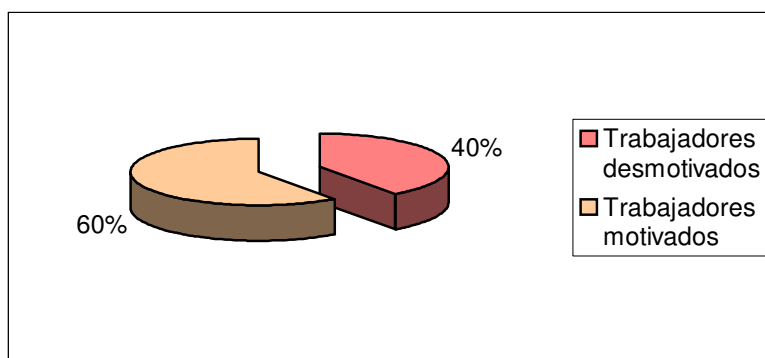


**Fuente:** “Escuela de Diseño, Corte y confección Maria Luisa Valencia”

En ocasiones en la escuela se tiene dificultad en cuanto a la delegación y asignación de autoridad por parte de la gerencia, debido a que la directora desarrolla la mayor parte de las actividades administrativas y operativas en la escuela, le resulta difícil acreditar responsabilidades a sus trabajadores.

2.2.3 Motivación. En la “Escuela de Diseño, Corte y Confección Maria Luisa Valencia” la motivación de los empleados se encontró en estado regular, como se puede observar en la figura 4, a pesar de que las relaciones son excelentes, el factor salarial tiene al 60% de los trabajadores desmotivados debido a que este factor muchas veces no es tenido en cuenta, aunque el ánimo de los trabajadores es bueno, participan en la toma de decisiones y la comunicación es buena pero existen muchos aspectos como la falta de recompensas, salarios mal remunerados que hacen que la motivación no sea un factor bueno o excelente en la escuela.

**Figura 4:** Motivación de los trabajadores

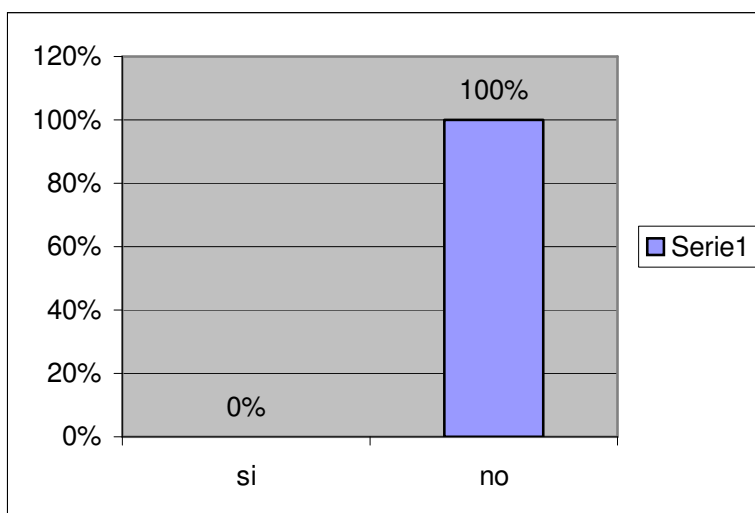


**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

2.2.4 Selección de personal. La “Escuela de Diseño, corte y confección Maria Luisa Valencia” no cuenta con un departamento de recurso humano o jefe de personal por lo tanto no implementa un determinado proceso de reclutamiento y/o pruebas para la selección del personal, escogen sus trabajadores de la siguiente manera: algunas de las empleadas son las egresadas más sobresalientes de la escuela y otras son familiares de la propietaria.

Cuenta con trabajadores que cumplen con el perfil que requiere el cargo que desarrolla cada persona. Los trabajadores sostienen que a pesar de cumplir con ese perfil, la empresa no los capacita, no asisten a seminarios o talleres; como se observa en la figura 5, el 100% de los trabajadores contestó que no asiste a capacitaciones por medio de la empresa.

**Figura 5:** Capacitaciones por medio de la empresa



**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores



2.2.5 control. El control incluye actividades como la fijación de normas de rendimientos, medición de rendimientos real, comparar el rendimiento real con el esperado y realizar acciones correctivas. En la escuela no se tienen en cuenta estas actividades para el buen control de sus procesos. Por lo tanto se puede decir que tiene un control limitado, el cual se implementa en la exigencia de los programas educativos y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes, excluyendo la mayoría de la veces el control administrativo y financiero en el desarrollo operacional de la escuela, lo cual le impide conocer las debilidades y detectar los problemas mas relevantes dentro de estas dos áreas.

## **2.3 ÁREA DE MARKETING**

El mercadeo puede describirse como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de sus clientes y sus deseos de productos y servicios. A continuación se presentaran los aspectos más importantes del mercadeo aplicados en esta escuela.

2.3.1 Análisis de la clientela. La “Escuela de Diseño Corte y Confección Maria Luisa Valencia” por ser una organización relativamente pequeña no cuenta con un sistema

de inteligencia de mercado el cual entregué información exacta, suficiente y oportuna con referencia a desarrollos de mercado en relación con clientes potenciales.

En la empresa no se implementa métodos de pronósticos de ventas y mercados, este no es planeado y no tiene ningún tipo de control. Así como tampoco la recolección, selección y análisis de información importante del tipo de clientes dirigidos.

2.3.2 Compras. En la escuela se considera las compras como un factor importante, porque este significa obtener las mercancías y servicios necesarios para vender un servicio, en la escuela se compran todos los elementos requeridos para la buena capacitación de las estudiantes, como por ejemplo, la papelería, las maquinas y el mantenimiento de esta para prestar un buen servicio en la escuela.

2.3.3 Ventas. Para las ventas de sus servicios la “Escuela de Diseño, Corte y Confección Maria Luisa Valencia” utiliza diferentes medios publicitarios como folletos, páginas amarillas, anuncios en el periódico, fashion anuales, paginas de publicar, legis, y anuncio en la radio (el minuto de Dios); Se puede decir que la empresa si invierte en publicidad cada año, logrando grandes resultados con esta estrategia tan importante.

Estas estrategias son consideradas dentro de la organización muy importante, ayudan al logro de metas establecidas por la escuela, estos anuncios publicitarios tienen como intención informar a los clientes acerca de todos los aspectos de la organización. Se evalúan los diferentes medios de publicidad, se hace un presupuesto de lo que se va a invertir en este tipo de estrategia y se trata de escoger siempre la mejor.

Los avisos en la prensa y los folletos han dado muy buenos resultados, pero el mejor de todos es el FASHION, el cual incrementa mucho el número de inscripciones dentro de la escuela, este consiste en mostrar en un desfile de modas todos los temas aprendidos en los diferentes niveles, se organiza de tal manera que se exponen todas las prendas de vestir, desde ropa interior hasta sastrería, incluyendo ropa infantil, ropa damas y bordado. Esta es considerada una estrategia exitosa dentro de la organización porque estimula una técnica muy importante que es la técnica de boca a boca, el fashion mueve mucha gente y las personas desean integrarse a la escuela después de observar el evento.

2.3.4 Planificación de servicios. La escuela para darle una mayor formación a los estudiantes cuenta con un taller donde ponen en práctica los conocimientos adquiridos en las clases, los estudiantes cuentan con asesorías internas y externas con el fin de aclarar dudas y reforzar sus conocimientos. En la actualidad la escuela

tiene un plan que consiste en abrir la carrera tecnológica diseño de modas, este proyecto esta estructurado y establecido con el fin de brindar un nuevo servicio; lo anterior con el fin de ofrecerle un mejor servicio a los clientes.

2.3.5 Planificación de precios. Los precios de las matriculas son establecidas de acuerdo a las características de la economía, consumidores y competidores, la economía ha obligado a la escuela a limitarse en cuanto al aumento de las matrículas de los niveles. Este factor ha ocasionado que durante dos años no se incremente el valor de las matriculas, que anteriormente se incrementaba cada año en un 10%. El pago de las matriculas puede ser en efectivo y por cheque, no se aceptan tarjetas de crédito, pero si hay facilidades de pago a través de cuotas y sin intereses y cuando las alumnas pagan de contado en la matricula se les hace un descuento del 15%.

2.3.6 Distribución. En la actualidad la escuela se encuentra ubicada en el barrio manga carrera 18 A # 29-28 primer callejón, la ubicación no es la adecuada, debido a que se encuentra en un lugar donde no está muy visible y las personas al pasar no la identifican, sin embargo, las interesadas llegan por los diferentes medios publicitarios en donde se da a conocer la dirección de la misma. Por otro lado la técnica boca- boca en este tipo de negocio es muy efectiva y así se da a conocer la dirección y las interesadas llegan al lugar.

2.3.7 Análisis de oportunidad. Para el análisis de oportunidad las grandes organizaciones hacen, evaluación de costos – beneficios y riesgos relacionados con el mercadeo, en este caso la escuela desconoce ciertos parámetros administrativos, no implementa como tal este tipo de análisis. Pero siempre esta a la vanguardia de nuevas oportunidades del negocio.

2.3.8 Responsabilidad social. Los servicios ofrecidos dentro de la “Escuela de Diseño, Corte y Confección María Luisa Valencia” son seguros y a precios razonables, esta empresa maneja grandes principios éticos como la responsabilidad, la honestidad y el respeto, esta política social es esencial para el desarrollo de la misión. La escuela tiene gran responsabilidad social porque trabaja en el sector de la educación la cual tiene gran incidencia en el desarrollo económico del país.

## **2.4 ÁREA FINANCIERA**

El factor financiero de la escuela se encontró deficiente en cuanto a la manera de administrar el capital; dentro de esta no se ejerce el control adecuado sobre las finanzas de la empresa; no realizan balance general, estados de pérdidas y ganancias, estados de resultado, tampoco manejan la información a través de sistema, sino que se utiliza un libro donde se registran las entradas y salidas de

dinero en la empresa, esto ha ocasionado dificultades financieras porque no se tienen en cuenta factores relevantes como la liquidez, la rentabilidad y la capacidad de inversión.

La implementación de estrategias se dificulta porque la empresa no cuenta con un buen sistema financiero el cual es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

“La decisión de inversión también llamada presupuestación de capital, consiste en la asignación de capital a proyectos, productos, activos y divisiones de una organización”.<sup>1</sup> La escuela se ve limitada por este factor, debido a que no tiene capital con que invertir, actualmente es una empresa ilíquida. Anteriormente el dinero de la escuela se manejaba mediante cuenta de ahorro y cuenta corriente, pero debido a la disminución en los rendimientos y a la no adecuada administración de dinero la cuenta fue cancelada. Se espera abrir de nuevo esta cuenta de ahorro que le permitirá a la escuela realizar todos los planes que tiene para el futuro. La empresa realizará también un préstamo para invertir en la carrera tecnológica “diseño de modas” que abrirá en el 2003.

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Séptima reimpresión, editorial Legis. 1992. Pág.159

## **2.5 ÁREA DE OPERACIONES**

La función de producción o de operaciones de una empresa consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes y servicios. Los tipos de insumos, transformaciones y productos finales que forman la gerencia de producción varían en las diferentes industrias y ambientes. Se deben tener en cuenta tres aspectos importantes como la capacidad, el proceso y la fuerza de trabajo. A continuación se mostrará como la escuela maneja estos aspectos.

2.5.1 Proceso. El proceso de la escuela es el siguiente: solicitud de un servicio por parte del cliente – información necesaria suministrada por la empresa (precios de matriculas, tipos de niveles y duración) --- capacitación de los alumnos --- graduación por niveles; para llevar a cabo este proceso cuenta con buenas instalaciones, tecnología moderna y de alta calidad.

2.5.2 Capacidad. La escuela tiene la capacidad necesaria para trabajar; sin embargo si en un momento determinado aumenta la demanda hacia la escuela esta se verá obligada a ampliar sus instalaciones pues en la actualidad no tendrían la capacidad suficiente para atender un número mayor de clientes. La escuela cuenta con 2 salones, un taller de práctica, una cafetería pequeña y la secretaria.

2.5.3. Fuerza de trabajo. La empresa cuenta con un personal calificado, competente y eficiente; entre los que encontramos 1 secretaria, 2 auxiliares en el taller de práctica, una aseadora y la administradora docente de esta institución. Dentro de la escuela se encuentra un buen clima laboral, una tasa de ausentismo baja.

2.5.4. Calidad. Las grandes organizaciones implementan en sus procesos operativos sistemas de control de calidad como por ejemplo el ISO, sin embargo esta escuela no tiene un sistema de control de calidad de este tipo, la directora es muy exigente con la calidad de sus servicios, pero sin la implantación de estos grandes sistemas.

## **2.6 CADENA DE VALOR**

A través de la cadena de valor se determinan las actividades que le generan valor a la escuela conformada por actividades primarias y actividades de apoyo.

- **Actividades primarias.** Son las que generan directamente valor agregado a la empresa, las que están relacionadas directamente con las actividades que participan directamente con la creación del servicio.



- **Actividades de apoyo.** Son las que apoyan en la creación de valor a las actividades primarias, como logística hacia atrás, operación (servicio), logística hacia delante, marketing y post – venta.

### 2.6.1 Actividades primarias

2.6.1.1 Logística hacia a tras. La escuela tiene un apoyo logístico que le permite llevar a cabo sus actividades de forma eficiente. Para brindar una educación de acuerdo a las necesidades del medio requiere maquinaria de tecnología moderna, para esto cuenta con proveedores confiables reconocidos por su calidad como SINGER, PAFF Y CETEX.

Esto le genera valor a la cadena de la empresa porque cuenta con proveedores que le suministran buena maquinaria lo que garantiza en gran parte tener un taller competitivo de acuerdo a las necesidades del medio, lo que influye positivamente en la imagen de la escuela.

2.6.1.2 Servicio. La escuela para darle una mayor formación a los estudiantes cuenta con un taller donde ponen en práctica los conocimientos adquiridos en clases, los estudiantes cuentan con asesorías en clases y externas con el fin de

aclarar dudas y reforzar sus conocimientos. En la actualidad la escuela tiene un plan que consiste en abrir la carrera tecnológica diseño de modas, este proyecto esta estructurado y establecido con el fin de brindar un nuevo servicio; lo anterior con el fin de ofrecerle un mejor servicio a los clientes.

2.6.1.3. Logística hacia adelante. La escuela busca la mejor forma de hacer llegar los servicios a los clientes, genera una serie de medidas y estrategias para captar clientela como facilidades de pagos en la matrícula y descuentos por pagos oportunos de contado, flexibilidad de horarios, calidad del servicio, asesorías en clases y externas, entre otras; y así busca la forma para llegar al consumidor teniendo en cuenta las necesidades de este.

2.6.1.4. Mercadeo. Para las ventas de sus servicios la escuela utiliza diferentes medios publicitarios como folletos, paginas amarillas, anuncios en el periódico, fashion anuales, paginas de publicar, legis, y anuncio en la radio (el minuto de Dios); ayuda al logro de metas establecidas por la escuela, estos anuncios publicitarios tienen como objetivo dar a conocer los servicios de la empresa. Se evalúan los diferentes medios de publicidad, se hace un presupuesto de lo que se va a invertir en este tipo de estrategia y se trata de escoger siempre la mejor.

2.6.1.5. Posventa. Ofrecer un excelente servicio es una de las prioridades de la escuela y para que sus clientes queden satisfechos y regresen trata de manejar de la mejor manera los momentos de verdad, ofreciéndole al cliente calor humano, mostrándole interés por sus necesidades, deseos o problemas, le brinda la información correcta y oportuna, cumple con los deberes que tiene con sus estudiantes y ofrece asesorías dentro y fuera de clases orientándolos en todas las inquietudes que tienen.

La docente a su vez está disponible para posibles consultas aconsejándolos en todos los procesos de operación desarrollados en el aula de clase y en el taller, de ahí que en su política se compromete a despertar una actitud crítica y positiva en sus estudiantes a través de una educación teórica – práctica para que así los egresados adquieran un liderazgo acorde con la gran realidad del campo de la confección.

Por otro lado en la escuela se reciben las quejas e inconformidades de los estudiantes con el fin de mejorar y seguir ofreciendo un óptimo servicio post - venta que solucione los inconvenientes presentados por el cliente, ya que entre más corresponda a las necesidades e inquietudes de los clientes, mayor será la lealtad obtenida por ellos.

## 2.6.2 Actividades de apoyo

2.6.2.1 Actividad financiera. Es una de las debilidades más grandes que tiene la empresa, comenzando por que no se mantiene una base de datos sobre todos los movimientos financieros y contables realizados, además el dinero que genera el negocio es mal administrado debido a que no se destina un porcentaje para las reservas de la empresa que puede ser utilizado para invertir en ella o tomarlo en un momento de apuro por el que pase la escuela, lo que quiere decir reservar un porcentaje de dinero para un plan de contingencia.

Para que esta actividad le genere valor a la empresa se debe iniciar por llevar sistemáticamente y de manera oportuna los movimientos contables y financieros de la escuela y administrar eficientemente el dinero generado en la empresa e invertir en la misma.

2.6.2.2 Recurso humano. Las personas que laboran en esta escuela trabajan hacia el mismo sentido de la empresa con el fin de poder llegar a ofrecer un mejor servicio a sus clientes, pero se lograría más eficiencia en los trabajadores si no estuviera por medio el obstáculo del factor salarial el cual tiene gran incidencia en ellos, de alguna u otra manera se deben establecer salarios que sean más equitativos con el fin de

que se desempeñen mejor y los clientes perciban en mayor grado el servicio ofrecido por ellos.

La escuela debe establecer unas funciones específicas para cada uno de los empleados y establecer jornadas de capacitación sobre los temas que requiere para el desarrollo de sus funciones y atención al cliente con el fin de lograr un mayor grado de eficiencia y competitividad de sus empleados.

2.6.2.3 Sistema gerencial. Carece de un proceso de planeación, organización, control y dirección que le permita establecer estrategias para aumentar su rentabilidad, competitividad y solidez en el mercado.

La falta de constancia con los propósitos propuestos y el énfasis en los beneficios a corto plazo son otros de los factores que ha impedido el crecimiento de esta empresa, esto se debe en gran parte al pensamiento cortoplacista y al deseo continuo de obtener ganancias y de ver resultados pronto; Es necesario un cambio de actitud dado que esta forma de pensar a corto plazo va de la mano con los pobres resultados y la falta de visión futurista.

Entonces la directora de esta escuela necesitará considerar la capacidad gerencial general de la escuela y deberá también estar en condiciones de identificar los puntos fuertes y débiles, recomendar y adoptar medidas con el objeto de mejorar la

habilidad organizativa a los retos del mercado de la empresa para hacer frente, también debe reevaluar a las personas con la cual trabajan tanto directa como indirectamente, como funcionan como grupo y cuán bien apoyan su trabajo los sistemas gerenciales y administrativos.

## **2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

Para conocer el estado interno de la organización se utilizará la matriz de los factores internos expuesta por Fred David. Esta matriz dará a conocer las fortalezas y debilidades de la organización y conocer su estado o su calificación.

**Cuadro 1. Matriz de los Factores Internos**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FUERZAS</b>			
Buenas relaciones laborales	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Buenas condiciones de trabajo	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Calidad ofrecida en los programas pedagógicos	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
Utilización de medios publicitarios	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
Desarrollo de nuevos programas	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
Facilidades de pago en las matriculas	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Principios éticos y valores	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>
Buenas instalaciones	<b>0.03</b>	<b>4</b>	<b>0.12</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de un proceso de planeación	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>

Estructura organizativa mal definida	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
Trabajadores desmotivados	<b>0.08</b>	<b>1</b>	<b>0.08</b>
Carencia de un proceso de selección de personal	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
Ubicación poco visible	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
Deficiencia en la administración financiera	<b>0.12</b>	<b>1</b>	<b>0.12</b>
Carencia de investigación de mercado	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.22</b>

Nota: el peso va entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante) y los valores de las calificaciones son las siguientes: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor, 4= fuerza mayor.

La calificación promedio es de 2.5, los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno.

Considerando todos los factores que contiene una matriz de factor interno, la escuela tuvo una ponderación de 2.22 como lo muestra el cuadro 1.



A pesar que la escuela tiene fortalezas muy importantes como la calidad de sus servicios, publicidad, buenas relaciones laborales, entre otras, se encuentra débil internamente, debido a que presenta debilidades que ejercen mayor impacto sobre la escuela, como es la carencia de planeación, control gerencial, deficiencia financiera, factores importantes en una organización para definir e implementar sus estrategias.

### **3. ANALISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

La escuela se encuentra afectada por un entorno que tiene un comportamiento dinámico, aleatorio y complejo, en el cual se integran diferentes factores, como es el económico, legal y gubernamental, social, tecnológico y demográfico. Cualquier cambio que se presente en estos sistemas tendrá un fuerte impacto sobre la empresa. Este capítulo mostrará los factores macro ambientales que afecta esta organización.

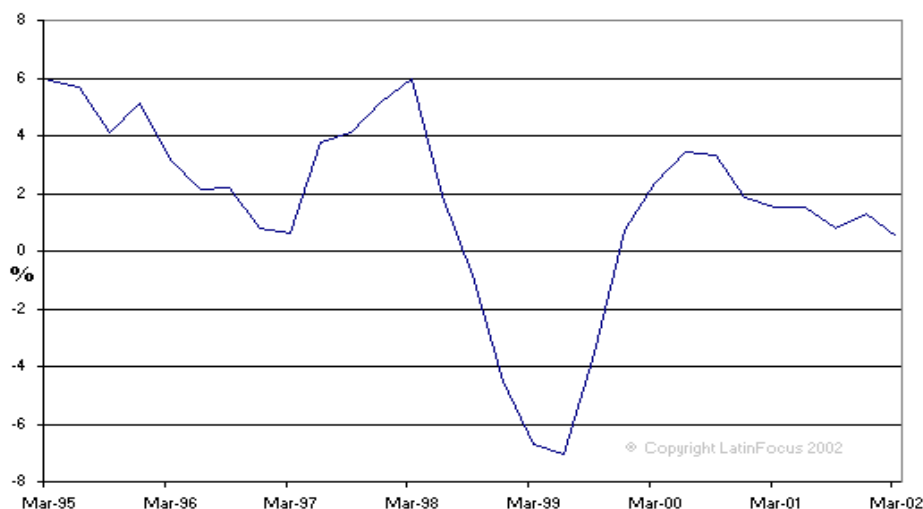
#### **3.1 FACTOR ECONÓMICO**

El país atraviesa por un malestar económico que afecta en el sector de la educación no formal los hábitos de consumo de las personas, ocasionado por la disminución del Producto Interno Bruto, la inflación, los altos niveles de desempleo, en general la llamada crisis económica que afecta a todos los colombianos.

3.1.1 Producto Interno Bruto. En el segundo trimestre del año 2001 Colombia registró una disminución de (-0.10%) en su actividad económica cifra inferior en 0.09 puntos porcentuales frente a la observada en el mismo trimestre del año anterior siendo este el periodo de no consolidación de la reactivación económica del país como lo muestra la figura 6.

Esta disminución del PIB se convierte en una considerable amenaza para la empresa, debido a que puede ocasionar una disminución de la demanda en las matriculas de la escuela por el gran efecto que tiene sobre la misma a través de su incidencia en el empleo y el ingreso.

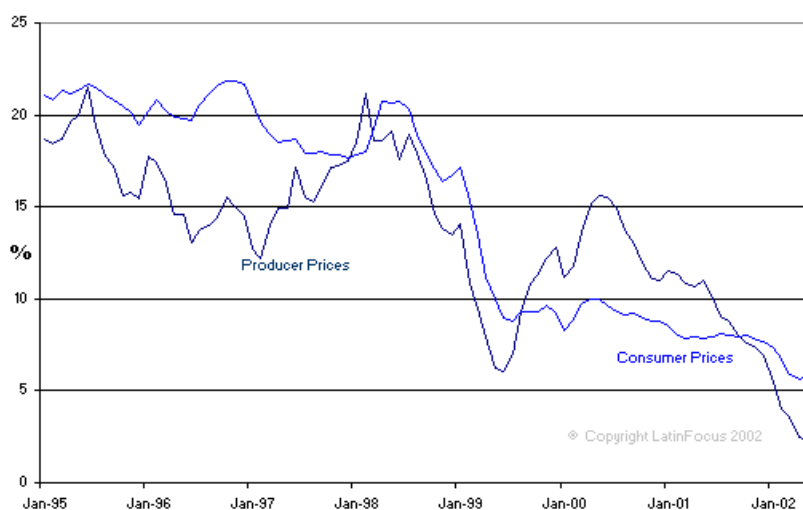
**Figura 6:** actividad económica 1995 - 2001



**Fuente:** Banco de la Republica

3.1.2 Inflación. Al finalizar el primer trimestre del año 2002, la inflación anual al consumidor a nivel nacional fue de 5.9 %, nivel inferior en 1.9 puntos porcentuales al registro de marzo del año anterior y en 1.7 puntos porcentuales con respecto a Diciembre de 2001. Con esta cifra de marzo, la inflación anual se sitúa por primera vez en el año, por debajo de la meta de inflación establecida para el año 2002 (6 %) <sup>2</sup> como lo muestra la figura 7.

**Figura 7:** Precios al Consumidor vs. Precios al Productor, 1995 – 2001



**Fuente: Banco de la Republica**

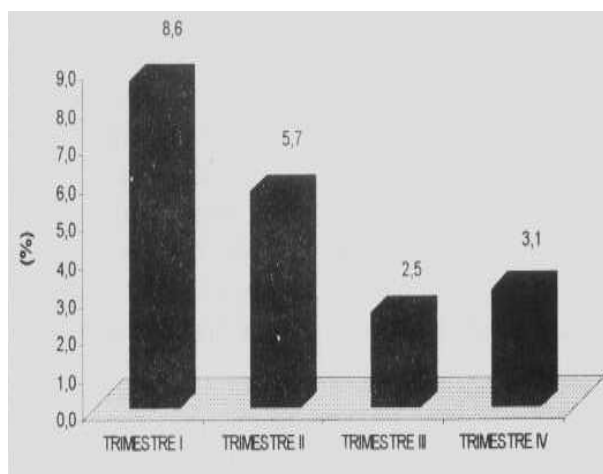
El comportamiento histórico de la inflación en Cartagena en los últimos 11 años señala los primeros trimestres como los de mayor variación promedio del IPC, reflejo

---

<sup>2</sup> Banco de la Republica. Análisis de inflación. Segundo trimestre de 2002. Pág. 1

de la estacionalidad del IPC, que tiende a incrementarse en **los primeros** meses del año, para después moderar su comportamiento, como lo muestra la figura 8.

**Figura 8:** Promedio de variación acumulada trimestral 1990 – 2001 en Cartagena de Indias



**Fuente: DANE**

El comportamiento del IPC durante los primeros trimestres del periodo 1989 – 2001 muestra una tendencia decreciente. Mientras Cartagena enfrentaba una inflación de 10.8% en el primer trimestre de 1990, en el mismo periodo de 2001, este índice mostró una variación de 5.6%.

En el primer trimestre del año 2002, donde todos los grupos que conforman la canasta del IPC, excepto diversión cultura y esparcimiento que no muestra una tendencia clara, exhibieron una variación anual de precios descendente. En el

caso de la inflación de grupos como vestuario, transporte y educación, la tendencia decreciente ya se observaba desde mediados del año pasado y los datos de los primeros meses del presente solo la profundizaron. Para grupos como la salud y alimentos, por el contrario, lo sucedido en el primer trimestre rompe el incremento inercial de precios del segundo trimestre de 2001.

Esta disminución en la inflación es considerada como una oportunidad para la escuela; debido a que una inflación baja permite el aumento en la demanda de matriculas en la escuela y mayor posibilidad de adquirir los implementos y/o herramientas necesarias para el desarrollo académico. Esta variable es importante por el control que ejerce sobre el valor de las matriculas y el efecto de desincentivación que produce el incremento salarial inferior a la tasa de inflación, debido a que esta es medida sobre los productos que se consideran básicos para la vida y que componen la canasta familiar, el encarecimiento de estos deteriora la capacidad de compra de los consumidores; en especial el de bajos ingresos.

3.1.3 Cadena textil colombiana. Colombia ha registrado uno de los más altos índices de crecimiento en su actividad de exportación a través de la Cadena textil y de confección y más allá de sus estados financieros nacen nuevas expectativas respecto a mercados importantes para tener en cuenta, Norteamérica y la industria mexicana y chilena. En Colombia la industria textil y de confección es de gran

relevancia ya que representa una gran parte de las exportaciones y del aparato productivo del país.

Lo que se convierte en una gran oportunidad para la empresa debido a que la demanda del mercado mejora y habrá más personas dispuestas a capacitarse en el campo del diseño de modas y confección.

De esta industria se derivan aproximadamente 600.000 empleos, de forma directa e indirecta, un factor importante para la golpeada economía del país y un índice de desempleo en alza.

Básicamente esta cadena industrial esta compuesta por los productores de fibras de tipo natural y químicas, hilanderías independientes, transformadoras de bienes finales como las telas y confeccionistas. Entre todos ellos sin incluir a los confeccionistas, suman más de 550 empresas en este sector.

Las compañías dedicadas a la confección suman 4.000, clasificadas como pymes (pequeñas y medianas empresas) y 10.000 en el sector informal (pequeñas y micros). Geográficamente en esta industria la parte textil en un 50% se concentra en Medellín y un 36% en Bogotá; en el terreno confección un 33% en el resto del país.

## **3.2 FACTORES SOCIO-CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS**

3.2.1 Socio-cultural. En los últimos años la ciudad de Cartagena ha venido presentando un serio deterioro de sus principales indicadores sociales; el desempleo, las condiciones extremas de pobreza en que se encuentran muchas familias cartageneras, la educación, la inseguridad, las continuas migraciones de personas de otras regiones desplazadas por la violencia, son entre otros factores, muestra palpable de los grandes retos que Cartagena debe asumir si quiere contar con una ciudad pujante, en paz y abierta al mundo.

La calidad de vida de una ciudad o región esta ligada a la facilidad de acceso a los factores tales como el empleo, la salud, la educación, la seguridad y los servicios públicos, entre otros.

3.2.1.1 Desempleo. Dentro de las 13 ciudades y áreas metropolitanas Cartagena muestra la TPG (Porción de la población en edad de trabajar (PET), que tiene alguna ocupación remunerada o que se encuentra desocupada pero con intenciones de



trabajar) más baja, lo que quiere decir que el 54.1% de la población mayor de 12 años (PET) está ocupada o desea ocuparse.<sup>3</sup>

Estos resultados muestran que Cartagena es la ciudad que menor cantidad de población activa tiene con relación a la población que está en edad de hacerlo, lo que implica un mayor impacto social del fenómeno del desempleo, como lo muestra el cuadro 2.

**Cuadro 2: Tasa global de participación por ciudades (TPG)**

Ciudades	2001
Pasto	70,2
Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca	69,3
Ibagué	67,6
Villavicencio	67,3
Cali – Yumbo	67,0
Pereira, Dos Quebradas y La Virginia	66,7
Montería	65,6
Bogotá, D.C.	65,5
Cúcuta, Villa del Rosario, Los Patios y El Zulia	63,3
Medellín - Valle de Aburrá <sup>1</sup>	63,2
Manizales y Villa María	61,6
Barranquilla - Soledad	56,9
Cartagena	54,1
<b>Total 13 ciudades y áreas metropolitanas</b>	<b>64,3</b>

**Fuente: DANE**

Cabe resaltar que de las trece ciudades Cartagena se encuentra entre las de menor tasa de desempleo, lo que contrasta con el mal desempeño registrado en septiembre de 2000, cuando Cartagena mostró la tasa de desempleo más alta del país, como lo muestra el cuadro 3.

---

<sup>3</sup> Observatorio del Caribe. Coyuntura económica. Segundo trimestre de 2001

**Cuadro 3: Tasa de desempleo por ciudades Marzo de 2001**

<b>Ciudades</b>	<b>2001</b>
Ibagué	22,3
Manizales y Villa María	21,0
Bogotá, D.C.	20,6
Pereira, Dos Quebradas y La Virginia	20,5
Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca	20,5
Medellín - Valle de Aburrá <sup>1</sup>	20,2
Cali - Yumbo	19,8
Montería	19,4
Cúcuta, Villa del Rosario, Los Patios y El Zulia	19,3
Villavicencio	19,0
Pasto	18,5
Cartagena	17,6
Barranquilla - Soledad	12,9
<b>Total 13 ciudades y áreas metropolitanas</b>	<b>19,6</b>

**Fuente: DANE**

Buena parte del empleo que se genera en nuestro país está compuesto fundamentalmente por trabajadores y trabajadoras del sector informal que constituye en nuestro medio 60.3% del empleo total, ubicándose una buena proporción de este en el comercio informal, con algunos niveles de organización caracterizados por su dispersión, la mayoría de ellos, más del 80%, por fuera del sistema de seguridad social y con remuneraciones que en la mayoría de los casos no alcanzan a cubrir el valor de la canasta básica; esto se debe a la falta de empleo y al elevado costo de vida.

La economía informal afecta negativamente la escuela debido a que sus egresados ingresarán a un mercado donde competirán con este tipo de comerciantes, que se

proveen de materia prima y productos sustitutos terminados para su comercialización a través del contrabando o la evasión de impuestos en busca de obtener mayores beneficios.

Por lo tanto se puede decir que el desempleo es un factor desestimulante que incide desfavorablemente sobre el número de solicitudes de ingreso en la escuela, debido a que las personas no cuentan con el dinero suficiente para estudiar en esta.

3.2.1.2 Pobreza. La pobreza es otra de las variables que afecta negativamente la escuela, debido a que un 60% de la población Colombiana no tiene con que adquirir los productos básicos de la canasta familiar; el trabajador por cubrir el rubro más vital como el de alimentación no puede cubrir enteramente todos los demás componentes de la canasta, particularmente el rubro educativo, lo que desincentiva a hombres y mujeres a estudiar, y como es bien sabido, un mayor nivel, reduce la brecha de desigualdad.

Muchos de los niños y jóvenes han dejado el estudio para ayudar en la casa (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Informe semanal, Julio 23 de 2001). Hoy, el 46% de los jóvenes que viven en las ciudades y el 76% de los que habitan en el campo, no superan el nivel educativo de sus padres.

El deterioro de la calidad de vida esta asociado sin lugar a dudas a un continuo desmejoramiento de los ingresos y en el peor de los casos a la pérdida de empleo. Ante la difícil situación económica que vive el país la tendencia actual es que solo un miembro de la familia se encuentre empleado y por lo tanto sostiene el hogar, no en vano ha sido el incremento de la pobreza en los últimos años.

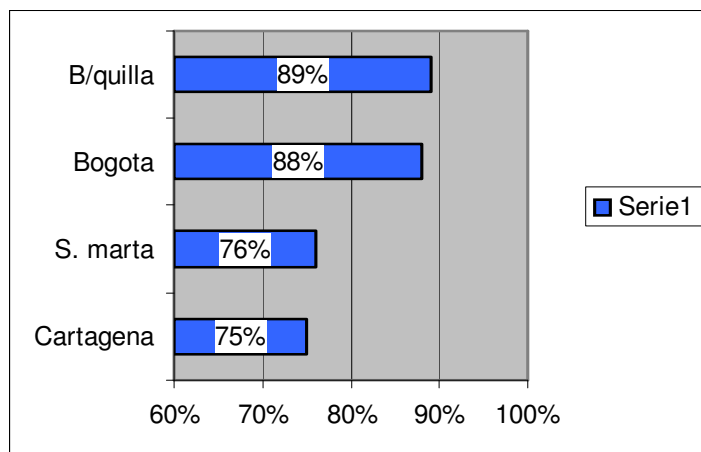
3.2.1.3 Educación. Otro indicador social es la educación, el cual es la herramienta más eficaz para mejorar la equidad. Con educación de calidad se evita la condena de ser pobre por herencia y se abren canales de ascenso social.

Cartagena es la ciudad que presenta los mayores problemas en lo referente a las coberturas de educación en primaria y secundaria, como lo muestra la figura 9, debido a que solo representa el 75% de esta tasa. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> DANE, matrícula proyectada 2000, 3-15 años, Ministerio de Educación y cálculos de los autores.

**Figura 9:** Tasas de cobertura en básica primaria y secundaria, año 2000



**Fuente:** proyecciones de población entre 3 y 15 años, DANE, matrícula proyectada 2000, 3-15 años, Ministerio de Educación y cálculos de los autores.

Estos resultados evidencian los problemas de calidad en la educación local y regional, lo que tiene importantes repercusiones en la formación del recurso humano medianamente Calificado.

Los problemas de calidad en la educación que están recibiendo los jóvenes Cartageneros provocan externalidades negativas para el desarrollo económico y social de la ciudad, lo que puede incrementar la tasa de desempleo y pobreza de la ciudad, afectando la demanda de las inscripciones en la escuela; de la calidad y del nivel de educación que alcancen las nuevas generaciones, dependerá el mejoramiento del bienestar social y económico de los habitantes de la ciudad en el largo plazo.

3.2.2 Demográficos. La cambiante composición de la población, puede ser un factor generador de amenazas y oportunidades, para la escuela este es considerado como una oportunidad debido a la creciente población proyectada para los siguientes años, según el DANE se espera que para los años 2005 y 2010 en el departamento existan 2.231.163 y 2.465.780 personas respectivamente, esto sin contar con los diversos factores como la violencia que se está presentando en los campos y demás ciudades del país, que han ocasionado desplazamientos de muchas familias a esta ciudad buscando mejorar sus condiciones de vida. El aumento en la población podría generar incremento en las matriculas, pues existirán mas personas con deseos de estudiar.

### **3.3 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL**

3.3.1 Político. El gobierno colombiano genera incertidumbre en las empresas, por que cada partido para los periodos presidenciales elaboran su plan de gobierno que contiene políticas diferentes a las del gobierno anterior lo que trae como consecuencia que las empresas no se terminen de preparar para los próximos proyectos. Lo anterior no quiere decir que el gobierno no le ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo a las empresas colombianas, más aun a las Mipymes, sino que es algo inherente a él.

El nuevo plan de gobierno se convierte en una gran oportunidad para la escuela debido a que este apoyará el desarrollo de las Mipymes a través de la capacitación y crédito, al igual que erradicará la pobreza, violencia e injusticia social, se le prestará especial atención a la conversión de informales en empresarios con locales adecuados, tratará de proteger actividades económicas típicas de clase media como negocios familiares. También creará e implementará estrategias para que sea más fácil el acceso a créditos de financiación y disminución del desempleo con el fin de estabilizar la economía del país.

3.3.2 Legal. Toda empresa debe cumplir con unos requisitos legales como son las obligaciones laborales y tributarias, los cuales representan una garantía de organización y seriedad frente a las empresas interesadas en comprar o consumir sus bienes y servicios. Así mismo crea la posibilidad de obtener un mayor volumen de oportunidades comerciales en el mediano y largo plazo; el incumplimiento hacia alguna de las dos obligaciones puede conducir a graves sanciones, desde el pago de cuantiosas sumas de dinero, hasta el cierre definitivo del negocio.

La escuela de “Diseño, Corte y Confección María Luisa Valencia” es una empresa unipersonal registrada en la Cámara de Comercio con NIT No 92495074-3.

3.3.2.1 Requisitos legales: La escuela debe cumplir con unos requisitos legales como son las obligaciones comerciales, laborales y tributarias; los cuales tienen como objetivo dar publicidad a ciertos actos que deben ser reconocidos por la comunidad, registrar los libros contables, garantizar una adecuada atención al trabajador y a su familia en todos los aspectos relacionados con salud, recreación, capacitación y subsidios monetarios y pagar los diferentes impuestos como es el impuesto de industria y comercio, impuesto de renta y complementarios, retención en la fuente e impuesto predial unificado. (Ver anexo A).

3.3.2.2 Ley Mipyme para la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana. El gobierno Nacional, a través del Ministerio de Desarrollo Económico lanzó la ley 590 de 2000, orientada a generar las mejores condiciones para la creación y operación de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales y urbanas, buscando el desarrollo empresarial del país.

Entre los beneficios que otorga esta ley se encuentran:

- Acceso a mercados de bienes y servicios, con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado.



- Desarrollo tecnológico y del talento humano, dirigido a la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes; de igual forma, contará con programas educativos de creación de empresas y consejos consultivos para el racionamiento de la educación media con el sector empresarial.
- Acceso a mercados financieros, a través de préstamos e inversiones destinados a la Mipymes, la adquisición de títulos de emisión colectiva por parte de los fondos de pensiones, líneas de crédito y condiciones especiales a empresas generadoras de empleo.
- Estimulo a la creación de empresas mediante regímenes tributarios especiales, programas de Jóvenes Emprendedores y líneas de crédito para creadores de empresas.

Uno de los aspectos mas importantes de la Ley Mipyme, se refiere a que los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las cajas de compensación familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que constituyan e instalen a partir de la promulgación de esta ley, serán objetos de las siguientes reducciones, contenidas en el artículo 43 de la ley en mención:

- Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.

- Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación.
- Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

### **3.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS**

El entorno le exige cada vez mayor fuerza a las empresas involucrar la tecnología en sus procesos, permitiéndole a su vez mantenerse en el mercado a través de la diferenciación obtenida por la tecnología y otros factores como la calidad y capacidad de satisfacer al cliente.

La tecnología a su vez está involucrada con la calidad e innovación; la tecnología influye en la diferenciación de un producto y/o servicio debido a que esta puede mejorar la calidad del mismo y ayudar a la creación de un producto único y exclusivo.

El medio presenta una serie de exigencias y requerimientos que deben ser contestadas por las organizaciones con el fin de mantenerse en él, se le debe dar una respuesta rápida e inteligente; por eso se dice que el entorno es dinámico, lo que hoy puede ser un producto y/o servicio innovador mañana ya no lo es.

La escuela para el desarrollo de sus talleres pedagógico requiere de maquinaria como fileteadoras y máquinas de coser. La última tecnología en máquinas industriales para la confección que se está implementando en el mercado son: la

maquina ref. 5417C, ref. 1191D, ref. Artesana 20U, ref. 9836, 14U – 454. 555 de SINGER, maquinas Husqvarna Viking (Suiza), también maquinas electrónicas y Software para bordados. etc. (ver anexo B)

### **3.5 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADO AL SECTOR DE LAS ESCUELAS DE DISEÑO CORTE Y CONFECCIÓN.**

El estado de la competencia en una industria depende de 5 fuerzas competitivas básicas: rivalidad en la industria, potenciales competidores, proveedores de la industria, clientes de la industria y sustitutos de la industria, el objetivo de este análisis es encontrar una posición desde la cual la empresa se pueda defenderse de estas fuerzas competitivas o desde la cual pueda influir en ellas para cambiarlas a su favor.<sup>5</sup>

3.5.1.1 Rivalidad en la industria. Esta industria está conformada por un reducido número de empresas medianas y pequeñas, situadas en diferentes áreas geográficas de la ciudad. En este tipo de industria no existe una empresa líder, las barreras de entrada y de salida son bajas y cuando una empresa ejecuta una acción

---

<sup>5</sup> DAVID Fred. La Gerencia Estratégica. Séptima Edición reimpresión, Editorial Legis. 1992. Pág. 112

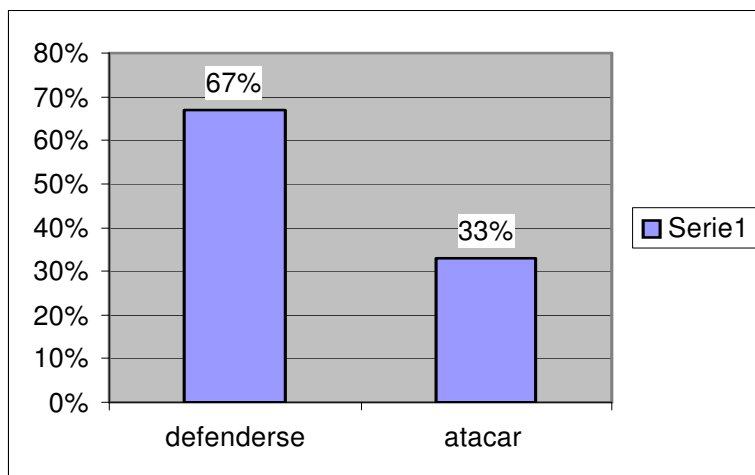
el impacto sobre las otras es mínimo; caracterizando a esta industria como fragmentada.

Las empresas de esta industria no han sufrido ataques por parte de un competidor extranjero, pero en el mercado regional se encuentran compitiendo con empresas que implementan estrategias para mantenerse, como por ejemplo; mejorar la calidad de la docencia, desarrollar nuevos programas, capacitarse a nivel gerencial y capacitar al personal.

La intensidad de la competencia en la industria es baja, debido a que las barreras no son muchas, el aumento de los competidores es mínimo y por lo general los clientes son fieles, lo que ocasiona que la rentabilidad de la industria aumente. Puesto que solo existe 6 escuelas o institutos de diseño, corte y confección en la ciudad de Cartagena, como son: IAFIC, TECNAR, ADES, Academia de Diseño Carlina Corneo, COMFENALCO y SENA.

El 67% de las escuelas de diseño, corte y confección ante la competencia prefiere defenderse que atacar, lo que quiere decir que no son empresas proactivas y no tienen visión estratégica, como lo muestra la figura 10.

**Figura 10:** frente a la competencia la empresa prefiere defenderse o atacar



**Fuente:** encuesta de la competencia.

Por otro lado el 67% de las empresas carece de un departamento de investigación y desarrollo lo que no les permite conocer lo suficiente a sus competidores y clientes.

3.5.1.2 Barreras de salida. Estas barreras representan factores de carácter económico, estratégico y emocional, donde se encuentran compañías que se mantienen dentro de la competencia aunque sus rendimientos no sean los mejores.

Este tipo de industria tiene un compromiso con la secretaria de educación, a quien le debe informar sobre la liquidación de la empresa, y por este compromiso social los clientes son considerados como una barrera de salida, pues impiden que las empresas de esta industria suspendan los servicios sin terminar los programas iniciados.

3.5.1.3 Competidores potenciales. Son aquellos que amenazan en una forma abiertamente anunciada o simplemente insinuada o que están en una posición tal que pueden ingresar al mercado de la compañía.<sup>6</sup>

Entre los potenciales competidores de la industria tenemos:

- Egresados de las escuelas de diseño, corte y confección: porque en cualquier momento pueden crear una escuela de diseño, teniendo a favor los conocimientos sobre el diseño, corte y confección, además de conocer el plan académico desarrollado en la escuela.
- Escuelas de belleza, estética, modelaje, gimnasios, boutique: debido a que la escuela esta en el sector de la educación y la belleza.
- Centros comunitarios: porque estos centros brindan apoyo a las mujeres más necesitadas de la ciudad capacitándolas en diferentes áreas manufactureras.
- Universidades que no ofrezcan la carrera de diseño de modas: también son consideradas como potenciales competidores, porque en cualquier momento podrían abrir esta carrera.

---

<sup>6</sup> MENDOZA José Maria. Macro administración gerencia estratégica. Edición UNINORTE. 1991. Pág. 30

- Escuelas de capacitación técnica: como aquellas que ofrecen cursos de sistemas, mecanografía, contabilidad, administración entre otras, porque se encuentran en el sector de la educación no formal y en cualquier momento pueden abrir entre sus programas la carrera técnica o tecnológica de diseño corte y confección.
- Escuelas de música, arte, baile, idiomas, dibujo, deporte: porque son escuelas y pueden abrir otros programas entre estos diseño de modas.
- Colegios: porque se encuentran en el campo de la educación y podrían integrarse hacia delante creando una escuela técnica o tecnológica que ofrezcan la carrera de diseño de modas.
- Almacenes de ropa: son considerados como potenciales competidores porque pueden integrarse hacia atrás, creando una empresa donde capaciten a personas en le campo de la confección para que sean ellos quienes elaboren la mercancía a vender en sus almacenes y tiendas de modas.

3.5.1.4. Barreras de entrada: las barreras de esta industria son relativamente bajas, pero se deben tener en cuenta para el análisis estratégico.

La inversión puede considerarse como una barrera de entrada, por el capital que se requiere para la creación de la escuela en cuanto a instalaciones, maquinarias para los talleres y ayudas necesarias para la pedagogía.

Por otro lado la secretaria de educación también se puede considerar una barrera de entrada, debido a que se deben diligenciar los permisos, licencias, aprobaciones y obligaciones para el funcionamiento de negocios del sector de la educación no formal

3.5.1.5 Poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza competitiva puede considerarse una amenaza, cuando los proveedores están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo y no quiere brindar mayor calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de esta, de la misma manera los suministradores débiles proporcionen a la empresa la oportunidad de bajar los precios y exigir una mayor calidad.

Los suministros, maquinarias y equipos que se necesitan para este tipo de industrias tienen el número considerado de proveedores en la ciudad de Cartagena, por lo general los implementos que se necesitan tienen facilidades de pago y descuentos para las empresas que se encuentran dentro de esta industria; lo que ocasiona que el poder de negociación se incline hacia la industria.

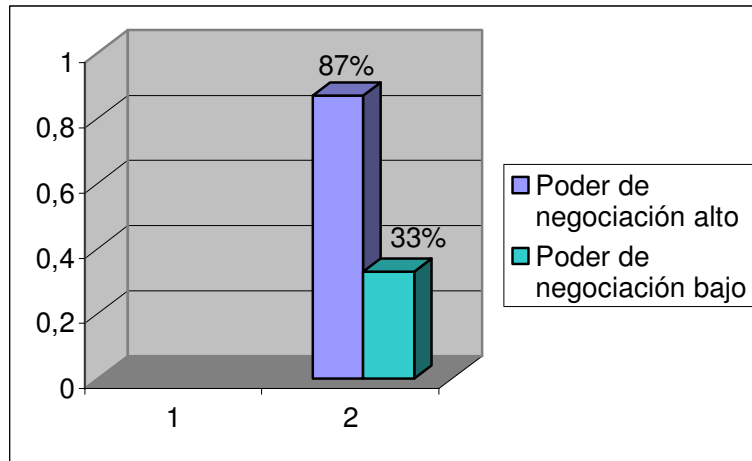


Para las escuelas de diseño, corte y confección es indispensable contar con una variedad de suministros, maquinaria y equipos, porque le permite brindar a sus clientes una mayor calidad de sus servicios, puesto que estos se sentirán satisfechos si encuentran en las escuelas todos los implementos necesarios para desarrollar sus programas, por esto la importancia de los proveedores.

3.5.1.6 Poder de negociación de los clientes. Los clientes de la industria se pueden considerar como una amenaza u oportunidad, dependiendo esto del poder de negociación que tienen en la industria; Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de la industria.

Para el 67% de las escuelas de diseño, confección y moda en Cartagena el poder de negociación de sus clientes es alto, como lo muestra la figura 11; los cuales obligan a mantener constante el valor de las matriculas y demandan una mejor calidad de los servicios, aumentando los costos de operación por inversiones en maquinaria, implementos para la pedagogía y utilización de proveedores con precios más altos.

**Figura 11:** Relaciones entre la empresa y los clientes

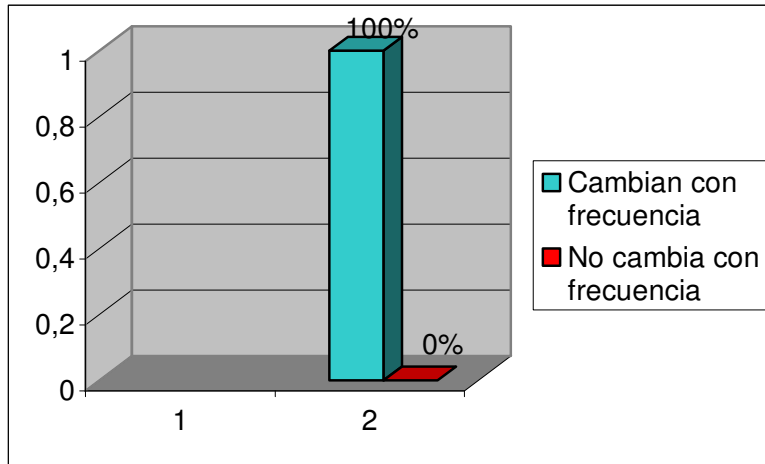


**Fuente:** Encuesta aplicada a los competidores

La lealtad a la marca es uno de los factores por lo cual los clientes manejan el poder de negociación en esta industria, representando una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia.

El 100% de las empresas consideró que los gustos de los clientes cambian con mucha frecuencia, en gran parte esto se debe a la misma naturaleza del sector; los cambios en la moda y actualización de los programas pedagógicos influyen mucho en los cambios y gustos de las personas, como lo muestra la figura 12.

**Figura 12:** Gustos de los consumidores de la compañía



**Fuente:** Encuesta aplicada a los competidores

3.5.1.7 sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que pertenecen a otras industrias y pueden satisfacer similares necesidades y prestan el mismo servicio al consumidor

El mercado en el que se desarrolla las escuelas de diseño, corte y la confección es el de la educación, el vestir y la belleza. Entre sus sustitutos encontramos la educación formal y el trabajo porque pueden satisfacer necesidades similares.

- El trabajo: las personas se capacitan con el fin de entrar en el campo laboral y obtener ingresos para vivir cómodamente, pero la situación económica del país apenas permite que las personas trabajen para satisfacer sus

necesidades básicas por lo que ven en la necesidad de sustituir sus estudios por el trabajo.

- Educación formal: cuando las personas prefieren estudiar carreras de educación formal en vez de la no-formal con el fin de formarse profesionalmente y especializarse.

### 3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para evaluar los factores externos se utilizara la matriz expuesta por Fred David.

**Cuadro 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La disminución que registro la inflación anual al consumidor en el primer trimestre de 2002	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
gran relevancia En Colombia de la industria textil y la confección	<b>0.14</b>	<b>4</b>	<b>0.56</b>

Los grandes avances tecnológicos de maquinaria industrial en el campo de la confección	<b>0.08</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
El nuevo plan de gobierno	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
La Ley Mipymes para la promoción del desarrollo de la micro, y pequeña y mediana empresa Colombiana.	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
El crecimiento demográfico	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
<b>AMENAZAS</b>			
La disminución que registro Colombia para el segundo trimestre de 2001 en su actividad económica	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
la pobreza	<b>0.13</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
	<b>0.14</b>	<b>3</b>	<b>0.42</b>

El desempleo			
Los problemas de calidad en la educación	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
El incumplimiento a la formalización tributaria y laboral	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

Nota: (1) las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta superior, 3= la respuesta esta por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala. (2) el promedio ponderado es de 2.5.

El total ponderado más alto que puede lograr una organización es 4.00 y el total ponderado mas bajo es 1.00. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.00 indica que la organización esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.00 indica que las estrategias de la

empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Como se puede observar en la matriz, el total ponderado de la escuela es de 2.67 esto indica que esta empresa esta justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

### **3.7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

Mediante este análisis se identificaron y evaluaron todas las características de lo que sucede alrededor de la escuela. Con el fin de aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas, para alcanzar un mayor posicionamiento de la misma.

#### **3.7.1. Oportunidades del entorno**

- La disminución que registró la inflación anual al consumidor en el primer trimestre de 2002 estuvo en un nivel inferior en 1.9 puntos porcentuales al registro de marzo del año anterior y en 1.7 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2001, lo que permite considerarla como oportunidad para la

escuela; debido a que una inflación baja permite el aumento en la demanda de matriculas en la escuela y mayor posibilidad de adquirir los implementos y/o herramientas necesarias para el desarrollo académico. Esta variable es importante por el control que ejerce sobre el valor de las matriculas y el efecto de desincentivación que produce el incremento salarial inferior a la tasa de inflación.

- En Colombia la industria textil y de confección es de gran relevancia, ya que registrado uno de los mas altos índices de crecimiento en su actividad de exportación, representado gran parte de esta y del aparato productivo del país. Lo que se convierte en una gran oportunidad para la empresa debido a que la demanda en el mercado mejora y habrá mas personas dispuestas a capacitarse en le campo del diseño de modas y confección.
- Los grandes avances tecnológicos de maquinaria industrial en el campo de la confección se convierten en una oportunidad siempre y cuando la empresa adquiera o implemente este tipo de tecnología, porque permitirá actualizar, adquirir destreza y habilidades a los estudiantes a través de la práctica.
- El nuevo plan de gobierno se convierte en una gran oportunidad para la escuela debido a que este apoyara el desarrollo de las Mipymes, al igual que erradicará la pobreza, violencia e injusticia social. También creara e



implementara estrategias para que sea más fácil el acceso a créditos de financiación y disminución del desempleo con el fin de estabilizar la economía del país.

- Otra oportunidad que tiene la escuela es la Ley Mipymes para la promoción del desarrollo de la micro, y pequeña y mediana empresa Colombiana, fué lanzada por el gobierno Nacional, a través del Ministerio de Desarrollo Económico, llamada ley 590 de 2000, orientada a generar las mejores condiciones para la creación y operación de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales y urbanas, buscando el desarrollo empresarial del país.
- El aumento en la población es otra oportunidad para la escuela debido a que puede generar incremento en las matriculas, pues existirán mas personas con deseos de estudiar.

### **3.7.2. Amenazas del entorno**

- La disminución que registro Colombia para el segundo trimestre de 2001 de 0.09 puntos porcentuales en sus actividad económica con respecto al mismo trimestre del año anterior se convierte en una considerable

amenaza para la empresa, debido a que puede ocasionar una disminución de la demanda en las matriculas de la escuela por el gran efecto que tiene sobre la misma a través de su incidencia en el empleo y el ingreso.

- la pobreza es otra de las variables que afecta negativamente la escuela, debido a que un 60% de la población Colombiana no tiene con que adquirir los productos básicos de la canasta familiar; el trabajador por cubrir el rubro más vital como el de alimentación no puede cubrir enteramente todos los demás componentes de la canasta, particularmente el rubro educativo, lo que desincentiva a hombres y mujeres a estudiar.
- El desempleo es un factor desestimulante que incide desfavorablemente sobre el número de solicitudes de ingreso en la escuela, debido a que las personas no cuentan con el dinero para estudiar dentro de esta.
- Los problemas de calidad en la educación que están recibiendo los jóvenes cartageneros provocan externalidades negativas para el desarrollo económico y social de la ciudad, lo que puede incrementar la tasa de desempleo y pobreza de la ciudad, afectando la demanda de las inscripciones en la escuela.

- La formalización tributaria y laboral son una amenaza para la escuela debido a que el incumplimiento hacia alguna de las dos puede conducir graves sanciones, desde el pago de cuantiosas sumas de dinero, hasta el cierre definitivo del negocio.

#### **3.7.4. Fortalezas:**

- Buenas relaciones laborales. Los trabajadores de esta escuela sostienen que las relaciones con sus compañeros de trabajo son excelentes, Los trabajadores calificaron en un 80% sus relaciones interpersonales como excelente y un 20% lo califico como bueno.
- Buenas condiciones de trabajo. Los trabajadores cuenta con los implementos y herramientas necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Calidad de los programas pedagógicos. La capacitación que le ofrece la escuela a sus estudiantes es de alta calidad, pues los programas son buenos y el docente cuenta con la formación adecuada para impartir los conocimientos sobre el Diseño, corte y confección de prendas de vestir, teniendo en cuenta factores, como el cumplimiento, la creatividad, metodología pedagógica, calidad y retos intelectuales.

- Utilización de medios publicitarios. Para las ventas de sus servicios la “Escuela de Diseño, Corte y Confección Maria Luisa Valencia” utiliza diferentes medios publicitarios como folletos, paginas amarillas, anuncios en el periódico, fashion anuales, paginas de publicar, legis, y anuncio en la radio (el minuto de Dios). Se puede decir que la empresa invierte en publicidad cada año, logrando grandes resultados con esta estrategia.
  
- Desarrollo de nuevos programas. En la escuela se tiene como proyecto abrir la carrera tecnológica diseño de modas, el cual está aprobado por la secretaria de educación; este proyecto esta estructurado y establecido con el fin de brindar un nuevo servicio.
  
- Facilidades de pago en las matriculas. Los precios de las matriculas son establecidas de acuerdo con las características de la economía, consumidores y competidores; El pago de las matriculas puede ser en efectivo y por cheque, no se aceptan tarjetas de crédito, pero si hay facilidades de pago a través de cuotas sin intereses; cuando las alumnas pagan de contado la matricula se les hace un descuento de 15%.
  
- Principios éticos y valores. Esta empresa maneja grandes principios éticos y valores como la responsabilidad, la honestidad y el respeto.

- Buenas instalaciones. La escuela cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo académico de los programas; en la actualidad cuenta con 2 salones, un taller de práctica, una cafetería pequeña y la secretaria.

### **3.7.5. Debilidades**

- Carencia de un proceso de planeación. La escuela no realiza planeación estratégica simplemente se basa en las necesidades de los clientes en cuanto a servicios, comodidad y actualización de modas, por lo que la empresa asigna los recursos tecnológico, humano y económico de acuerdo a las necesidades básicas que demande la escuela y no tiene una declaración escrita de la misión y visión.
- Estructura organizativa mal definida: Cuenta con un organigrama antiguo, desactualizado que no refleja la estructura más conveniente para la empresa, y no posee una descripción específica de los cargos existentes en la empresa, lo que impide controlarla correctamente.
- Trabajadores desmotivados. Aunque en la escuela los trabajadores manejen buenas relaciones laborales con sus compañeros y jefes, haya buena comunicación entre otros, se encontraron desmotivados por la falta de recompensas y salario mal remunerado.

- Carencia de un proceso de selección de personal. La escuela no implementa un determinado proceso de reclutamiento, entrevista y pruebas para la selección del personal; más sin embargo cuenta con trabajadores que cumplen con el perfil que requiere el cargo que desarrolla cada persona, pero es un factor que se debe tener en cuenta por que la escuela para llegar a ser competitiva debe seleccionar personas de calidad para que se comprometan y tengan sentido de pertenencia con la escuela.
  
- Carencia de un proceso de investigación de mercado. No cuenta con un sistema de inteligencia de mercado el cual entregué información exacta, suficiente y oportuna sobre desarrollos de mercado en relación con clientes potenciales, no implementa métodos de pronósticos de ventas y mercados, así como también la recolección, selección y análisis de información importante del tipo de clientes dirigidos.
  
- Ubicación poco visible. La ubicación de la escuela no es la adecuada, se encuentra en una calle donde tiene muy poca visibilidad y no es identificada fácilmente por las personas, sin embargo, las interesadas llegan por los diferentes medios publicitarios en donde se da a conocer la dirección de la misma.
  
- Deficiencia en la administración financiera. En la escuela no se ejerce el control adecuado sobre las finanzas; no se realizan balance general, estados

de pérdidas y ganancias, ni estados de resultado, tampoco se maneja algún sistema de computadores, sino que se maneja un libro donde se registran las entradas y salidas de dinero en la empresa, esto ha ocasionado dificultades financieras porque no se tienen en cuenta factores relevantes como la liquidez, la rentabilidad y la capacidad de inversión.

### 3.8 MATRIZ DAFO

**Cuadro 5. Matriz DAFO**

<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Carencia de un proceso de planeación</li><li>• Estructura organizativa mal definida</li><li>• Trabajadores desmotivados:</li><li>• Carencia de un proceso de selección de personal</li><li>• Ubicación poco visible</li><li>• Deficiencia en la administración financiera</li><li>• Carencia de un proceso de investigación y desarrollo.</li></ul>	<b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La disminución en la actividad económica.</li><li>• La pobreza</li><li>• El desempleo</li><li>• Los problemas de calidad en la educación</li><li>• La formalización tributaria y laboral.</li></ul>
<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buenas relaciones laborales:</li><li>• Buenas condiciones de trabajo:</li><li>• Calidad de los programas pedagógicos.</li><li>• Utilización de medios publicitarios:</li><li>• Desarrollo de nuevos programas:</li><li>• Facilidades de pago en las matriculas:</li><li>• Principios éticos y valores:</li><li>• Buenas instalaciones:</li></ul>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La disminución en la inflación en el primer trimestre de 2002.</li><li>• En Colombia la industria textil y de confección es de gran relevancia.</li><li>• Los grandes avances tecnológicos de maquinaria industrial en el campo de la confección</li><li>• El nuevo plan de gobierno</li><li>• la Ley Mipyme para la promoción del desarrollo de la microempresas.</li><li>• El aumento de la población</li></ul>



## 4. CUADRO ESTRATÉGICO

### 4.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISION

4.1.1. MISION. La misión definida para el objeto de estudio es la siguiente:

*Somos una escuela de educación no formal encargada de educar a sus estudiantes con una formación técnica en el campo de la confección, donde todos pueden adquirir conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades prácticas que les permitan poner sus servicios a la comunidad y/o crear empresas que contribuyan al desarrollo de la sociedad con gran sentido de responsabilidad.*

VISIÓN. La visión definida para la escuela es la siguiente:

- *Seremos en el 2005 una escuela reconocida a nivel regional por la calidad educativa ofrecida, donde se gradúen tecnólogos de alto nivel, que al insertarse en la práctica social se distingan y pongan en un lugar relevante la escuela.*
  
- *Seremos una escuela que implemente métodos y técnicas modernas al desarrollo educativo.*

- *Seremos una escuela que ofrecerá excelentes programas tecnológicos en el área de la confección.*
  
- *Seremos una escuela formada por un grupo de profesores destacados por su alto nivel educativo en el área de la confección.*
  
- *Seremos una empresa capaz de planear, dirigir, controlar y organizar sus actividades educativas y administrativas con el fin de crecer a nivel empresarial.*

#### **4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- ❖ Contar con un modelo de prestación de servicios con enfoque integral, acorde con las necesidades y expectativas de los usuarios.
  
- ❖ Contar con infraestructura adecuada y suficiente para prestar servicios con calidad.

- ❖ Implementar procesos ágiles y de calidad que permitan a la “Escuela de Diseño, Corte y Confección María Luisa Valencia” ser eficiente y competitiva, buscando su rentabilidad económica.
  
- ❖ Diseñar y poner en marcha procesos y procedimientos que permitan a la escuela prever su accionar hacia el futuro, con base en la satisfacción de los usuarios y el conocimiento de la competencia.
  
- ❖ Contar con un sistema que permita asignar los costos de operación de la escuela, con el fin de obtener matrículas con tarifas reales y competitivas para mantener un posicionamiento de vanguardia en el contexto de las escuelas de diseño, corte y confección de la ciudad.
  
- ❖ Contar con: una estructura organizacional horizontal, dinámica y flexible que facilite la toma de decisiones y contribuya a mejorar los canales de comunicación para la gestión eficiente y el cumplimiento de los objetivos.
  
- ❖ Garantizar, mediante el monitoreo y la evaluación oportuna y eficaz de los procesos proyectos, programas y planes, la retroalimentación que apoye la toma de decisiones, en los distintos niveles organizacionales de la escuela.

- ❖ Contar con un cliente interno satisfecho, motivado y comprometido en el logro de la Misión institucional.
  
- ❖ Garantizar mecanismos ágiles y calidad de prestación de servicios que permitan seguir brindando enseñanza oportuna de diseño, corte y confección al total de la comunidad de Cartagena.

#### **4.3 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION**

En el siguiente cuadro se resumen las estrategias propuestas para la empresa objeto de estudio, formuladas con base en los objetivos estratégicos descritos.

**Cuadro 6. Matriz de estrategias para la la “Escuela de Diseño, Corte y Confección María Luisa Valencia”.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. <i>Ampliación y diversificación de la oferta en modalidades de diseño, corte y confección.</i>	Directora
2. <i>Establecer un modelo de gestión moderno, adecuado a las características y al servicio de la escuela.</i>	Directora
3. <i>Establecimiento de un sistema de difusión de la estrategia general y de revisión anual del plan estratégico al interior de la escuela.</i>	Directora
4. <i>Elaboración, difusión y discusión sobre los manuales de funciones.</i>	Directora
5. <i>Mejoramiento de la cualificación de directivos y personal administrativo.</i>	Directora
6. <i>Mejoramiento del sistema presupuestario de la escuela orientado al desarrollo de acciones de capacitación y equipamiento administrado por la propia directora.</i>	Directora
7. <i>Consolidación y ampliación del taller y medios didácticos.</i>	Directora
8. <i>Consolidación del Sistema Planeación-Programación-Evaluación.</i>	Directora

**Fuente: Elaboración de los autores.**

A continuación se describen las estrategias con sus respectivos planes de acción:

### **Estrategia 1:**

- ❖ Ampliación y diversificación de la oferta en modalidades de diseño, corte y confección.

### **Plan de acción:**

- ❖ En el corto plazo la escuela presentará un plan de atención a las recomendaciones que hagan los estudiantes como resultado de una evaluación de los programas de diseño, corte y confección.
- ❖ En el largo plazo preparar un procedimiento permanente que contemple la evaluación de los programas y la debida consideración a sus recomendaciones en el proceso interno de modificación y adecuación de programas y planes de estudio.
- ❖ Preparar un procedimiento sistemático, para implantarse en la propia escuela, con el objeto de evaluar la factibilidad y pertinencia de los nuevos programas de corte, confección y diseños que se abrirán en el año 2003.

## **Estrategia 2:**

- ❖ Establecer un nuevo modelo de gestión, adecuado a las características y al servicio de la escuela.

## **Plan de acción:**

- ❖ Determinar las capacidades requeridas para ejecutar la estrategia, diagnosticando las capacidades actuales de la escuela.
- ❖ Definir las mejoras necesarias en la estructura de organización, los cuadros de mando directivo y de personal, los sistemas y la cultura organizacional de la empresa.
- ❖ Definir los nuevos perfiles de los puestos claves.
- ❖ Desarrollar manuales de funciones.
- ❖ Dar cursos de capacitación a los directivos sobre temas administrativos y de gestión.

### **Estrategia 3:**

- ❖ Establecimiento de un sistema de difusión de la estrategia general y de revisión anual del plan estratégico al interior de la escuela.

### **Plan de acción:**

- ❖ Participación mediante comisiones de trabajo y difusión que involucren a la directiva, docentes y estudiantes.
- ❖ Establecer, en el calendario de actividades, reuniones constantes para la revisión y mejoramiento del plan estratégico y de la misión institucional.
- ❖ Establecimiento de un sistema de difusión de los objetivos estratégicos y de revisión anual del plan estratégico con el docente y los estudiantes.
- ❖ Elaborar código de ética en la institución.
- ❖ Elaborar un manual de procedimientos correspondiente a los diferentes cargos.



#### **Estrategia 4:**

- ❖ Elaboración, difusión y discusión sobre los manuales de funciones.

#### **Plan de acción:**

- ❖ Difundir Manual de funciones para que cada miembro conozca sus responsabilidades.
- ❖ Realizar jornadas de discusión y revisión de manuales de funciones elaborados para la escuela.
- ❖ Implementar las innovaciones y establecer un sistema permanente de seguimiento y cumplimiento de la normativa institucional.
- ❖ Fortalecimiento de la estructura de dirección de la escuela permitiendo mayor participación en la toma de decisiones.
- ❖ Favorecer y reglamentar la participación estudiantil en la dirección de la escuela.

### **Estrategia 5:**

- ❖ Mejoramiento de la cualificación de directivos y personal administrativo.

### **Plan de acción:**

- ❖ Garantizar la cualificación profesional idónea del directivo, docente y trabajadores.
- ❖ Revisar la concordancia de formación profesional con el cargo que ocupa.
- ❖ Asistir a programas de formación en Gestión Institucional y administración para la directiva.

### **Estrategia 6:**

- ❖ Mejoramiento del sistema presupuestario de la escuela orientado al desarrollo de acciones de capacitación y equipamiento administrado por la propia directora.

### **Plan de accion**

- ❖ Establecer un sistema fluido de control sobre el estado financiero mensual de la escuela.
- ❖ Revisar el funcionamiento actual del sistema presupuestario y proponer mejoras para facilitar acciones de desarrollo por áreas prioritarias.
- ❖ Capacitar a la directora en el manejo de los sistemas presupuestarios.

### **Estrategia 7:**

- ❖ Consolidación y ampliación del taller y medios didácticos.

### **Plan de acciones:**

- ❖ Contribuir al equipamiento de aulas o talleres para el diseño, corte y confección en que reciben clases actualmente los estudiantes.
- ❖ Seleccionar de entre los salones aquellos que serán equipados.

- ❖ Al cabo de un año, la escuela calculará el impacto que este equipamiento haya tenido sobre la labor tanto del docente como de los estudiantes.

### **Estrategia 8:**

- ❖ Consolidación del Sistema Planeación-Programación-Evaluación.

### **Plan de acción:**

- ❖ La escuela “Escuela de Diseño, Corte Y Confección María Luisa Valencia” preparará durante un procedimiento permanente que contemple la evaluación de las estrategias a partir de 2003 y la debida consideración a sus recomendaciones en el proceso interno de modificación y adecuación de programas y planes de estudio.

## 5. CONCLUSIONES

Al hacer un análisis interno dentro de la escuela necesario para la planificación estratégica se pudo detectar que esta se encuentra débil, a pesar de que cuenta con una gran fortaleza como la calidad de sus servicios, la escuela presenta muchos problemas administrativos y financieros, estas debilidades ejercen un mayor impacto sobre las fortalezas como son la carencia de un proceso de planeación, control gerencia y deficiencias financieras, factores importantes para definir e implantar sus estrategias, lo que quiere decir que presenta signos de bajo desempeño.

Otros de los factores que afectan directamente a la escuela son las variables macro ambientales como la economía, la política, la sociedad, la tecnología y la demografía, estas deben ser tenidas en cuenta por la institución, pues ejercen gran impacto sobre los procesos llevados a cabo dentro de esta. Aunque la escuela se le dificulta un poco manejar estas variables ya que estas son muy difíciles de controlar, toma ciertas precauciones para sobrevivir dentro del entorno.

Cabe destacar que detrás de la utilización intensiva de planeación estratégica debe existir por lo general, un grupo de gerencia disciplinado, comprometido con el proceso gerencial y sensible a los cambios en el entorno de los negocios y a lo

interno de la empresa, con el fin de obtener una gestión estratégica efectiva en la empresa.

Se puede decir entonces, que es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. A pesar de que aun no se puede prescribir en términos precisos qué tipo de sistema de planeación debe tener una empresa conforme a sus características singulares, se puede decir que dentro de la planeación existen varios aspectos fundamentales que deben utilizarse o eliminarse dependiendo del caso, para asegurar una planeación efectiva. Este plan esta diseñado básicamente bajo las características más elementales de la escuela.

Por otra parte la elaboración de la misión fue muy significativa, ya que la formulación de esta muestra una visión a largo plazo en términos de que quiere ser y a quien desea servir, describe los propósitos, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Los objetivos son resultados específicos a largo plazo que esta escuela busca lograr mediante la elaboración de su misión, por lo tanto los objetivos como las metas son componentes importantes dentro del proceso de planeación estratégica.

Las estrategias son los medios por los cuales esta organización pretende lograr estos objetivos, por consiguiente estas fueron diseñadas con el fin de alcanzar estos objetivos. Una estrategia pretende prever la creación y/o el mantenimiento de una ventaja competitiva, estas son normalmente el resultado de superioridad en las áreas de recursos, destreza y posición.

## BIBLIOGRAFIA

ARTHUR. Seldon. Diccionario Económico. 2ª edición. Barcelona España. Oikos – Tou. S.A. Ediciones. 1975. Pág. 131-134

BANCO DE LA REPÚBLICA. Análisis de inflación. Segundo trimestre de 2002. Julio de 2002. Pág. 2-7

BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores económicos. Segundo trimestre de 2002. Julio de 2002. Pág. 2-15

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª edición. México. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. 1997. Pág. 54-250

MENDOZA José María. Macro administración gerencia estratégica. 3ª edición. Barranquilla. Ediciones Uninorte. 1991. Pág. 1-63

ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª edición. México. Prentice Hall. 1999. Pág. 134-158; 310-336

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica – Planeación Estratégica. 7ª edición. 3R Editores. Colombia. Junio de 2000. Pág. 17-34; 119-208; 247-249

OBSERVATORIO del Caribe Colombiano. Cuadernos de Coyuntura Económica de Cartagena y Bolívar. Primer trimestre de 2001. N° 9. Cartagena. Junio de 2001. Pág. 7-10; 15-17

OLARTE, Eduardo. Manual de derecho tributario. 1ª edición. Bogota. Editorial Ieyer. Pág. 20-53



## **DISPONIBLES EN INTERNET**

[www.alvarouribevelez.com.co](http://www.alvarouribevelez.com.co)

[www.ibce.org.bo/Documentos/InfoColTextil.doc](http://www.ibce.org.bo/Documentos/InfoColTextil.doc)

[www.latin-focus.com/spanish/countries/colombia](http://www.latin-focus.com/spanish/countries/colombia)

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

[www.region.itgo.com](http://www.region.itgo.com)

[www.azul.bnct.ipn.mx/ipn\\_politicas/modelo](http://www.azul.bnct.ipn.mx/ipn_politicas/modelo)

**ANEXOS**

## **Anexo A**

### **Tecnología**

#### 1. Maquinas industriales.

##### **SINGER**

REF. 5417C

Características:

- Portátil
- Convertible de cama plana a brazo libre
- Zig – Zag de hasta 6 milímetros
- 17 Funciones
- Borda y cose con aguja doble
- Motor y lámpara incorporados
- Pega botones, ojales en cuatro tiempos, realiza puntadas elásticas
- Caja para accesorios incorporada
- Puntada 3 pasos
- Enhebrador automático
- Selección incorporada de funciones

REF: 1191D

Características:

- Minimiza El fruncido y deslizamiento entre las telas superior e inferior, asegurando puntadas de calidad.
- Perilla para graduar la longitud de la puntada.
- Palanca de retroceso para un remate perfecto.
- Sistema de lubricación totalmente automático o prueba de fugas, con bomba de presión que lubrica las principales piezas con precisión y asegura una larga vida de servicio.
- Se puede utilizar paños de peso medio y paños de peso medio a pesado o cuero fino.

REF: ARTESANA 20U

Características:

- Cama plana
- 1 aguja – doble pespunte – para costura recta y Zigzag
- Graduador de puntada y palanca de retroceso
- Devanador incorporado
- Gancho rotativo – transversal con avance y retroceso

- Velocidad de 2000 pm. dependiendo del material y tipo de operación.

REF: 9836

Características:

- Portátil
- Convertible de cama plana a brazo libre.
- Zig – Zag de hasta 6 milímetros.
- 36 puntadas decorativas.
- Borda y cose con aguja doble.
- Motor y lámpara incorporados
- Pega botones, ojales en cuatro tiempos realiza puntadas elásticas.
- Caja para accesorios incorporada.
- Puntada 3 pasos.

Husqvarna Viking  
Designer II



## CARACTERISTICAS:

Fácil actualización con la última tecnología de costura a través de Internet y de las Placas Stitch d-Cards.

\* Menú de ayuda en todas las puntadas y técnicas de costura.

\* Garfio rotativo a prueba de enredos.

\* Ajuste totalmente automático de la

tensión.

\* El hilo de la canilla sube automáticamente al comenzar la costura.

\* Censores para el hilo superior e inferior

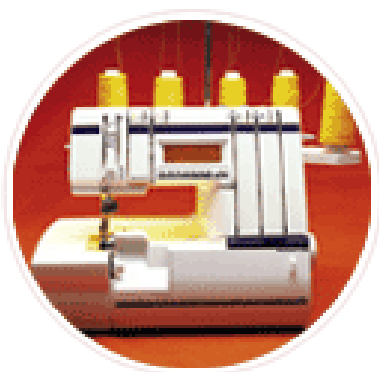


Husqvarna Viking

Designer I

- Exclusivo Censor de Elevación Exclusivo
- Censor de Movimiento
- El Exclusivo Censor de Presión del Prénsatelas.
- Exclusivo Asesor de Costura.

2. Fileteadoras. Las fileteadoras son un complemento perfecto para las maquinas de coser, le dan un toque profesional y decorativo a todas las prendas confeccionadas.



**HUSKYLOCK 936**

CARACTERISTICAS:

/3/4/5 Hilos

- Asesor de Costura
- Puntada de recubrir de 3 mm, 6 mm y triple
- Brazo libre
- Arrastre diferencial automático
- Largo de puntada automático
- Fácil enhebrado con guía hilos abiertos.

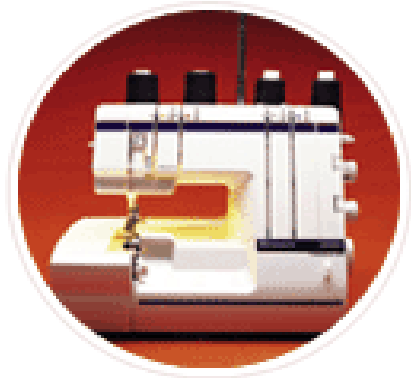


**HUSKYLOCK 910**

CARACTERISTICAS

2/3/4 Hilos

- Asesor de costura
- Brazo libre
- Arrastre diferencial
- Ajuste de presión del prénsatelas
- Cinta de video de instrucciones
- Gran selección de prénsatelas opcionales



### **HUSKYLOCK 905**

#### **CARACTERISTICAS**

- 2/3/4 Hilos
- Brazo libre
- Transporte diferencial
- Fácil enhebrado con guía hilos abiertos
- Tapa de seguridad
- Cuchilla oculta
- Control electrónico de velocidad
- Accesorio convertidor de 2 hilos

Fileteadoras 14U – 454. 555

Características:

- Convertibles de cama plana a brazo libre.
- Puntada de seguridad.
- 5 kilos – 10 puntadas.
- Hacen rollito.
- Pegan elástico.
- Diente diferencial graduable manualmente.
- Looper derecho convertible.
- Ancho de fileteado ajustable.



3. Maquinas electrónicas. Son las más modernas del sector, permiten realizar costuras de gran delicadeza, coser diferentes tipos de géneros, realizar dobladillos a puntada invisible, realizar fruncidos con vivos o extraer muestras de prendas íntimas completas, entre otras operaciones. Estas son maquinas producidas por Cetex una empresa española.

4. Software para bordados. En el mercado europeo implementan un software para el diseño y creación de bordados. Elaborado por Pulse Microsystems y Bits & Volts. Donde las empresas podrán realizar muestras de bordados creados por ellas en el material que quieran y con el texto, los trazos, puntadas y colores que deseen.

Todo tipo de generación de pespuntos, festones y matizados podrá ser llevada a cabo mediante las tecnologías presentes en la Unidad de Bordado.

## **Anexo B**

### **Requisitos Legales**

1. Formalización comercial. Toda empresa para su funcionamiento debe cumplir con unos requisitos comerciales como:

a) Registro mercantil: todo empresario, sea persona natural o jurídica debe matricularse en la Cámara de Comercio correspondiente. El registro mercantil es una institución legal, a través de la cual, por virtud de la ley, se da publicidad a ciertos actos que deben ser reconocidos por la comunidad. El registro mercantil es público, cualquier persona puede examinar los libros y archivos en que fuere llevado y tomar las anotaciones necesarias.

b) Registro de libros de contabilidad: debe inscribir todos los actos, libros y documentos exigidos por la ley como: libro mayor y de balance, libro de inventarios y balances, libro diario, libro de actas, de registro de socios, de asambleas y de juntas, según el caso.

2. Formalización laboral. La formalización de toda empresa es de mucha importancia para garantizar una adecuada atención al trabajador y a su familia en

todos los aspectos relacionados con salud, recreación, capacitación y subsidios monetarios.

- a) sistema de seguridad social en salud: es importante que las empresas afilien al ISS y/o EPS vigentes, a sus trabajadores y/o empleados desde el mismo momento del vínculo laboral, para darles protección como salud básica y hospitalaria y pensiones de invalidez, vejez y muerte a los trabajadores colombianos y extranjeros vinculados a las empresas con contratos de trabajo temporal o permanente.
  
- c) Reforma al sistema de seguridad en salud: obligatoriamente todos los habitantes del país deberán acogerse a alguno de los dos regímenes de acuerdo con su condición socioeconómica:
  - 1. Régimen contributivo: al cual se afiliarán todos los trabajadores del sector público y privado; los pensionados, jubilados y trabajadores independientes con capacidad de pago.
  
  - 2. Régimen subsidiado: al que se afiliarán personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización. Será la población más pobre del país.
  
- d) Bienestar familiar y social: la vinculación de cualquier persona natural o jurídica al sistema de bienestar familiar y social del estado es importante para

garantizar el acceso del trabajador y su familia a subsidios monetarios a y otros servicios. La prestación de los servicios esta a cargo de las cajas de compensación familiar, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICDF y del servicio nacional de aprendizaje, SENA.

- e) Caja de Compensación Familiar: el objetivo fundamental es aliviar las cargas económicas que representa el mantenimiento de la familia como núcleo básico de las sociedades.

La empresa debe pagar a la caja de compensación familiar elegida, dentro de los 10 primeros días de cada mes, el valor correspondiente al 9% del total devengado en la domina mensual:

- Para el subsidio familiar 4%
- Para el servicio nacional de aprendizaje – SENA 2%
- Para el Instituto Nacional de Bienestar Familiar –ICBF 3%

1. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA: actualmente ofrece los siguientes servicios a las empresas servicios de asistencia técnica y consultaría a las empresas, asesoría empresarial, desarrollo humano, formación y asesoría para creadores de empresas y formación de directivos.

2. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF: el objetivo principal de esta entidad es proteger a los niños de las familias menos favorecidas económicamente para ello se desarrolla programa que incluyen servicios de hogares infantiles, educación, restaurantes escolares, recreación y salud, además del programa de madres comunitarias.

f) Sistema de seguridad social en pensiones: el gobierno Nacional da al sector privado la oportunidad de ofrecer una nueva alternativa a los empleados y trabajadores, mediante la creación y administración de los fondos de pensiones. Sobre los riesgos de invalidez, vejez y muerte (en ciertos casos accidentes de trabajo y enfermedades profesionales-ATEP), el trabajador tiene la posibilidad de elegir entre dos regimenes:

- Prima media, administrada por el ISS y las cajas de compensación familiar.
- Ahorro individual, administrada por los fondos de pensiones.

3. Formalización tributaria. Se refiere al Sistema Tributario Colombiano por el cual se deben regir las empresas industriales, comerciales o de servicios. La empresa debe asumir el pago de diferentes impuestos como es el impuesto de industria y comercio, impuesto de renta y complementarios, retención en la fuente e impuesto predial unificado;

- Impuesto de industria y comercio: Con este impuesto se grava a las empresas que desarrollan actividades industriales, comerciales o de servicios, por el uso que éstas hacen de la infraestructura y los servicios públicos en el municipio donde se encuentran ubicadas. Este impuesto debe ser pagado cada bimestre.
  
- Impuesto de renta y complementarios (Impuesto básico de renta): Este impuesto grava los ingresos de las personas naturales y las utilidades de las personas jurídicas. Se determina sobre el valor de todos los ingresos percibidos en el año gravable, teniendo en cuenta los costos incurridos.  
Retención en la fuente: Es un concepto tributario ligado directamente con el impuesto de renta y complementarios. Deberá practicar la retención en la fuente teniendo en cuenta los porcentajes establecidos por la ley, presentar la declaración mensual de retenciones y consignar dentro de los plazos establecidos.
  
- Impuesto predial unificado: Es el gravamen que recae sobre los bienes raíces donde se encuentra funcionando la empresa. Es responsable toda persona natural o jurídica propietaria de un bien raíz, exceptuando los propietarios de los bienes ubicados en los estratos 1 y 2 siempre y cuando el avalúo catastral sea inferior al establecido por la Administración Distrital. Se debe pagar a partir del 1º de Enero del periodo que se declare.