

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE PORCELANAS LETIEL DE LA
CIUDAD DE SOGAMOSO

LUZ ADRIANA VELANDIA CARDOZO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SOGAMOSO
2005

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE PORCELANAS LETIEL DE LA
CIUDAD DE SOGAMOSO

LUZ ADRIANA VELANDIA CARDOZO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director
HERNANDO MORENO LEMUS
Licenciado en Matemáticas

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SOGAMOSO
2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Sogamoso, 13 de Abril de 2005

A Dios por darme la vida, el entendimiento y la posibilidad de prepararme hasta llegar a esta estancia; a mis padres y esposo por su inmenso cariño, comprensión y apoyo incondicional; a todos los demás seres queridos que siempre me han motivado para seguir adelante.

LUZ ADRIANA

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Hernando Moreno, docente de la UNAD Sogamoso, Director del Proyecto, por su valiosa orientación.

Elki Linero, gerente propietario de la Empresa Porcelanas Letiel de la ciudad de Sogamoso, por facilitar su empresa y por toda su colaboración para la realización de la investigación.

A los demás docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAD, por todos los conocimientos transmitidos.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia CREAD Sogamoso, por permitir capacitarme

A las demás personas y Entidades que colaboraron para realizar este Proyecto.

RESUMEN

El presente documento plantea el diagnóstico a la situación actual de la estructura organizacional, en la empresa de porcelanas Letiel en la ciudad de Sogamoso.

Para el desarrollo de la investigación se ejecutaron acciones para cumplir con el propósito de realizar el diagnóstico; partiendo desde la búsqueda de la información utilizando herramientas de investigación como la observación directa, la entrevista y revisión de información bibliográfica; y continuar con el análisis de la información recolectada, para su posterior presentación y publicación de los resultados de la investigación.

Al realizar el diagnóstico se obtuvo información de la empresa encontrando necesidades y falencias en cada una de sus áreas funcionales: Administrativa, Producción, Financiera, Sistemas y Mercadeo causada por la ausencia de una organización adecuada.

Como resultado de la investigación se planteó una propuesta con el fin de orientar el diseño de la estructura organizacional; a través de un análisis de impacto cruzado de la matriz DOFA creando acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de estas alternativas y de esta forma proceder a diseñar objetivos, metas y estrategias para cada una de las áreas funcionales; aprovechando la capacidad y experiencia de la empresa en las técnicas de producción de porcelanas.

Así mismo la propuesta busca mejorar y potencializar las áreas de la estructura de la empresa que le permitan alcanzar una posición competitiva en el mercado; y que a su vez la orienten hacia las nuevas tendencias del mercado que implica los intercambios económicos y la globalización de la economía; no obstante la fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien la empresa debe anticiparse y enfrentarse a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo; el éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

SUMMARY

The present document outlines the diagnose to the current situation of the organizational structure, in the company of porcelains Letiel in the city of Sogamoso.

For the development of the investigation they were executed stocks to fulfil the purpose of carrying out the I diagnose; leaving from the search of the information using investigation tools like the direct observation, the interview and revision of bibliographical information; and to continue with the analysis of the gathered information, for their later presentation and publication of the results of the investigation.

When carrying out the diagnose information of the company it was obtained finding necessities and fault in each one of their functional areas: Administrative, Production, Financial, Systems and Marketing caused by the absence of an appropriate organization.

As a result of the investigation you outlines a proposal with the purpose of guiding the design of the organizational structure; through an analysis of impact crusader of the main DOFA creating alternative stocks to face the problems, to take advantage of the opportunities and to avoid the threats, besides an evaluation of these alternative and this way to proceed to design objectives, goals and strategies for each one of the functional areas; taking advantage of the capacity and experience of the company in the techniques of production of porcelains.

Likewise the proposal looks for to improve and maximum the areas of the structure of the company that allow him to reach a competitive position in the market; and that in turn they guide it toward the new tendencies of the market that it implies the economic exchanges and the globalization of the economy; nevertheless the strength of a given strategy is not determined by the initial movement, but for that so well the company should be early and to face the reactions of the competitors and the changes in the demands of the clients through the time; the success of the strategy depends that so indeed this can manage the changes that are presented in the competitive atmosphere.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. SELECCIÓN DEL TEMA | 15 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.1.1 Formulación del problema | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS | 16 |
| 1.2.1 Objetivo general | 16 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 16 |
| 1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.3.1 Por objetivos | 17 |
| 1.3.2 Espacio temporal | 17 |
| 1.3.3 Diseño metodológico | 17 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPOTESIS | 19 |
| 2.1 MARCO DE REFERENCIA | 19 |
| 2.1.1 Marco Teórico. | 19 |
| 2.1.2 Marco conceptual. | 22 |
| 2.1.3 Marco geográfico. | 23 |
| 2.1.4 Marco institucional. | 23 |
| 2.2 HIPÓTESIS | 23 |
| 2.2.1 Operacionalización de variables | 24 |
| 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN | 25 |

| | |
|--|----|
| 3.1 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 25 |
| 3.1.1 FUENTES PRIMARIAS | 25 |
| 3.1.2 FUENTES SECUNDARIAS | 25 |
| 3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 25 |
| 3.2.1. OBSERVACIÓN DIRECTA. | 25 |
| 3.2.2 ENTREVISTA. | 26 |
| 3.2.3 CONSULTAS EN INTERNET | 26 |
| 3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACION. | 26 |
| 3.3.1 Observación directa. | 26 |
| 3.3.2 Análisis de la entrevista. | 28 |
| 3.3.3 Análisis sector artesanal colombiano | 35 |
| 3.3.4 Diagnostico estructura organizacional Empresa Letiel | 40 |
| 4. DISEÑO PROPUESTA | 42 |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL | 42 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 42 |
| 4.3 PROPÓSITOS | 43 |
| 4.4 MISIÓN | 43 |
| 4.5 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA LETIEL | 43 |
| 4.5.1 Área administrativa | 43 |
| 4.5.2 Área de producción | 43 |
| 4.5.3 Área de finanzas | 44 |
| 4.5.4 Área de mercadeo. | 44 |
| 4.5.5. Área de sistemas. | 44 |

| | |
|---|----|
| 4.6. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS | 45 |
| 4.6.1 Políticas de Mercados Externos | 49 |
| 5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA PROPUESTA | 52 |
| 6. COSTOS DEL PROYECTO | 53 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 54 |
| 7.1 CONCLUSIONES | 54 |
| 7.2 RECOMENDACIONES | 55 |
| 8. GLOSARIO | 56 |
| BIBLIOGRAFÍA | 57 |
| ANEXO | 57 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág |
|---|-----|
| Cuadro 1. Operacionalización de variables | 24 |
| Cuadro 2. Ficha de Observación Área Producción | 26 |
| Cuadro 3. Ficha de Observación Área Administrativa | 27 |
| Cuadro 4. Ficha de Observación Área Mercadeo | 27 |
| Cuadro 5. Ficha de Observación Área Financiera | 28 |
| Cuadro 6. Localización geográfica población artesanal | 35 |
| Cuadro 7. Oficios artesanales | 36 |
| Cuadro 8. Comercialización nacional | 37 |
| Cuadro 9. Exportación de artesanías colombianas | 38 |
| Cuadro 10. Exportaciones colombianas totales | 40 |
| Cuadro 11. Formulación de estrategias | 45 |
| Cuadro 12. Costos del proyecto | 53 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág |
|---|-----|
| Figura 1. Distribución en planta | 32 |
| Figura 2. Flujograma de bloques para la elaboración de porcelanas | 33 |
| Figura 3. Organigrama de la empresa | 34 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo 1. Ficha Técnica de Observación | 58 |
| Anexo 2. Entrevista gerente de la empresa | 59 |

INTRODUCCIÓN

La actividad administrativa se considera como el agente de transformación por excelencia y a su vez se afirma que la mayoría de los cambios se alcanzaran si lo administradores, gerentes y ejecutivos, ponen en práctica las diferentes teorías sobre administración.

El documento que usted tiene en sus manos se inicia con una selección del tema se busca realizar un diagnostico situacional de la empresa de porcelanas Letiel; se identifico las debilidades, oportunidades, fortalezas amenazas de cada una de las áreas funcionales de la empresa; igualmente se realizo el análisis de otras empresas pertenecientes al sector artesanal colombiano con el fin de hacer una comparación entre estas y la empresa Letiel, y lograr tener identificadas y definidas las áreas básicas de producción, mercadeo, finanzas y administración cuyas actividades contribuyen al logro de los objetivos de la empresa y que permitan analizar los aspectos más débiles de la empresa en cuanto su estructura organizacional.

Se planteo una propuesta para mejorar la situación actual de la empresa Letiel en cada una de las áreas funcionales; fijando objetivos, metas y estrategias con el fin de proyectar la empresa a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales; en donde la globalización de la economía exige a los empresarios productos altamente competitivos en que la calidad y la eficiencia en la producción garanticen que las empresas se lancen a la conquista de nuevos mercados.

Para este fin se implementaran estrategias en cada una de las áreas funcionales como Administración, Producción, Mercadeo y Finanzas, con lo cual se podrá contar con la información necesaria para proceder a su evaluación; es decir, determinar el grado de conveniencia tanto para el empresario como para la comunidad en general.

Sin embargo, lo que se pretende es predecir el futuro para un contexto o entorno específico, el cual seguramente va a estar sometido a continuos y permanentes cambios, por consiguiente, siempre estará presente algún grado de incertidumbre, el cual puede disminuirse en la medida que se obtenga una información confiable.

1. SELECCIÓN DEL TEMA

Estrategias para el mejoramiento de la estructura organizacional de la Empresa de porcelanas Letiel de la ciudad de Sogamoso.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy por hoy el mundo se caracteriza por rápidos y complejos cambios; a los directivos empresariales cada vez se les plantea problemas más difíciles que afectan no solo a su organización sino que tiene un impacto en el conjunto de la Sociedad.

Se ha podido observar que la empresa de porcelanas Letiel su organización directiva, esta en la cabeza de su dueño; así como, sus diferentes departamentos o áreas: Administrativa, Financiera, Mercadeo, Producción y Sistemas; teniendo como consecuencia el escaso nivel de delegación de funciones y por otra parte la ausencia de información que le permita la toma de decisiones adecuadas frente a cualquier situación de la empresa; ocasionando escasa eficiencia en la administración.

Igualmente se ha podido detectar que la producción y la comercialización esta limitada a un solo cliente pedidos que hace CAFAM de la Floresta en la ciudad de Bogota; de continuar así la empresa Letiel tiende a desaparecer en el mercado de la producción de porcelanas; por esto se hace necesario estar preparado para enfrentar las situaciones de un modo creativo e innovador; fundamentado en nuevos principios, nuevas técnicas de producción y mercadeo; para ello se hace necesario tener directivos capaces de asumir un verdadero compromiso con su organización que sean innovadores y comprometidos con el desarrollo empresarial.

Así mismo la globalización de la economía exige que las empresas no sean instituciones estáticas, sino entidades cuya organización debe adaptarse y ajustarse permanentemente, igualmente debe anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad; teniendo en cuenta los requerimientos del mercado; la diversificación, la investigación, la creatividad y la innovación permitiendo crear altos niveles de eficacia; sujeto a la disponibilidad y evaluación de información del macroentorno tales como socioculturales, legales, políticas y los cambios económicos que orienten a la empresa a constituirse en la respuesta ideal o más oportuna para las necesidades del consumidor.

1.1.1 Formulación del problema. ¿Cuál es la actual estructura organizacional de la empresa de porcelanas Letiel en la ciudad de Sogamoso?

1.1.1.1. Sistematización del Problema

- ¿Cómo es cada una de las funcionales de la empresa?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cómo son las empresas artesanales de Colombia?
- ¿Cómo elaborar un diagnostico de la empresa a través de la matriz DOFA y con ayuda de la observación directa, la entrevista y la revisión bibliografica?
- ¿Cómo elaborar una propuesta de estrategias para el mejoramiento de la empresa basada en la planeación estratégica?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Elaborar un diagnostico de la estructura organizacional de la empresa de porcelanas Letiel de la ciudad de Sogamoso y plantear una propuesta de mejoramiento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar una observación directa sobre cada una de las funcionales de la empresa mediante una ficha técnica de observación
- Diseñar y hacer una entrevista semiestructural al propietario de la empresa que permita conocer los establecer la situación actual de la empresa
- Revisar bibliografía acerca de las empresas artesanales de Colombia que permita hacer una comparación con la observación directa y resultados de la entrevista.
- Elaborar un diagnostico de la empresa a través de la matriz DOFA y con ayuda de la observación directa, la entrevista y la revisión bibliografica.
- Elaborar una propuesta de estrategias para el mejoramiento de la empresa basada en la planeación estratégica.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Por objetivos

1.3.1.1 Objeto de Estudio. Para efectos de la investigación, se aplicarán como tipo de estudio en primera instancia el exploratorio ya que la investigadora se compenetrará en la familiarización del tema con el fin de aclarar conceptos y establecer pautas definitivas. También se aplicará el tipo descriptivo en cuanto se analizará la información existente sobre el proceso de fabricación de porcelanas con el propósito de establecer las diferentes etapas del proceso; determinar los costos de producción, los volúmenes de producción y venta, capacidad instalada, y expectativas de crecimiento.

1.3.1.2 Tipo de Estudio. El tipo de investigación es descriptiva ya que se quiere identificar, en todos sus componentes principales, una realidad; basada en la observación y en el análisis de la entrevista.

1.3.2 Espacio temporal. Este trabajo de investigación se desarrolla durante el periodo comprendido entre el mes de Septiembre del año 2003 y el mes de Abril del año 2005

1.3.3 Diseño metodológico. Inicialmente se realizó una observación crítica frente al objeto de estudio, luego se hizo la aplicación de una entrevista y posteriormente la revisión bibliográfica del tema a investigar, para elaborar conclusiones y recomendaciones

1.3.3.1 Método de Investigación. El método utilizado en el proyecto es el de Investigación Científica, porque va agotando las diferentes etapas en forma sistemática y organizada. Igualmente utiliza el método de la observación, pues en la primera fase hay la necesidad de ir directamente a las instalaciones de la empresa Letiel, y observar detalladamente cada una de las etapas del proceso de fabricación de porcelanas y así poder realizar el diagnóstico de la empresa. A medida que avanza la investigación, y hecha la observación de fenómenos particulares es preciso aplicar el método inductivo para establecer resultados y conclusiones generales.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Como función del Administrador de Empresas está la de coadyuvar al desarrollo empresarial de la región, para tal fin se debe concientizar a los empresarios y en caso particular a los propietarios de la empresa de porcelanas Letiel de la ciudad

de Sogamoso de la importancia de realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la empresas en sus diferentes áreas organizacionales como son el área Administrativa, Financiera, Producción y Mercadeo con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades en estas; permitiendo implementar estrategias que le representen nuevas oportunidades de ingresos, rentabilidad y posibilidades de desarrollo y competitividad ante nuevas oportunidades que se nos dan con el TLC y la globalización de la economía.

Esta investigación cobra importancia porque a través de las técnicas de investigación como la observación directa y entrevista se busca recolectar información que permitan realizar estudio actual de la empresa en todas sus áreas de trabajo tales como Administrativa, Financiera, Producción y Mercadeo.

Con la realización de esta investigación se quiere comprender la situación actual de la empresa, sus fortalezas, sus debilidades y con ellas trazar estrategias que ayuden a transformar la estructura organizacional de esta empresa para que a medida que avance el tiempo se posea como una empresa líder regional, nacional e internacional.

Así mismo con los adelantos tecnológicos actuales, sobre todo en las tecnologías de información, es casi imposible que una empresa no haga uso de la información originada en cada una de las áreas funcionales que la integran para el desarrollo de sus actividades cotidianas; contar con información confiables es necesario para todo tipo de actividades en forma rápida, ordenada, y concreta, con el fin de tomar decisiones basadas en hechos reales respecto a sus consumidores, proveedores, clientes y competencia; la empresa tienen que variar o adaptar sus estrategias de acuerdo a cambios políticos y legales, a cambios socioculturales, a fluctuaciones económicas, un empresario debe monitorear continuamente estos cambios; el no contar con información originada por cada una de sus áreas de la empresa implica que no pueda realizar una toma de decisiones acertadas; y tal vez la que le convenga en el momento.

Por último esta investigación busca que el propietario de empresa se concienticen de la importancia de contar con una división de las tareas dentro de la organización y apropiarse de las estrategias planteadas en la presente investigación.

2. MARCO DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPOTESIS

2.1 MARCO DE REFERENCIA

2.1.1 Marco Teórico.

Moreno Rafael, Angel Miguel en el libro de Desarrollo Organizacional. Edicion UNAD define el *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL* como:

1. "Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas"

Teniendo en cuenta el anterior concepto se pretende definir la situación real de empresa de porcelanas Letiel en sus áreas funcionales.

2. "El diagnostico organizacional se basan en análisis del comportamiento de los distintos individuos y colectivos que integran la empresa"

En este sentido cada uno de los empleados desempeña su función a la cual fue asignada o siguiendo las instrucciones del dueño; en otras palabras no existe nivel de delegación de funciones.

3. "La organización es un conjunto de muchos sistemas que sistemáticamente se fusionan para hacer que esta funcione debidamente; existen diversos conceptos de empresa pero hay una que me llama la atención "una empresa es un gran núcleo en el cual actúan factores no individuales sino grupales ".

Se observa que los diferentes departamentos de la empresa estas centrados en una sola persona por lo cual no esta claramente definida la misión y función de cada área de la empresa.

Luego estructura Organizacional de la empresa de porcelanas Letiel es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

MUNCH, Lourdes y Martínez, José Fundamentos de Administración Quinta edición. Trillas. Mexico. 1999. 44p "La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad"

En este caso la empresa produce porcelanas par decoración de interiores elaboradas en porcelana liquida que se importa de los Estados Unidos; y el grupo de empleados es 4 personas

De igual forma REYES, Agustín. Administración Moderna. Primera edición. LIMUSA. México. 1999. 154p "La empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado"

En el caso de la empresa de porcelanas Letiel la comercialización esta dirigida hacia un solo cliente CAFAM de la Floresta en la ciudad de Bogota; y este se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final.

Por otro lado este mismo autor afirma: "Las áreas funcionales, conocidas también como áreas de responsabilidad o como departamentos o divisiones están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos"

En la empresa de porcelanas Letiel las áreas funcionales no están claramente definidas por tal motivo la empresa no esta posicionada en la región de ahí que el mercadeo este centrado en CAFAM de la Floresta

Cabe mencionar que las áreas funcionales básicas de una empresa de bienes debe tener por lo menos las siguientes áreas:

Para BARAJAS, Jorge. En el Curso introductorio a la administración define el área de producción como el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios. Este departamento es de mucha importancia en las empresas industriales ya que esta es la encargada de la elaboración de productos en buena calidad y que estos sean elaborados en forma rápida para su posterior venta a los consumidores"

Para la empresa de porcelanas Letiel el proceso productivo se realiza bajo órdenes de pedido efectuadas por CAFAM de la Floresta; no existe programación de la producción y el proceso es lento porque no se cuenta con toda la infraestructura necesaria para hacer el proceso más ágil y eficiente.

Por otro lado este mismo autor define la mercadotecnia como conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios; igualmente la mercadotecnia nos ayuda a conocer las tendencias, gustos y modas de los consumidores para así poder determinar la mejor estrategia que ayude a la empresa a introducir o mantener el producto vigente en el mercado con el fin de que no disminuyan las ventas.

Contrario a lo que afirma Barajas Jorge la empresa no tiene diseñado un plan de mercado y tampoco hasta el momento ha realizado una investigación de mercados que le permita dar a conocer el producto en el mercado

Por otra parte MUNCH, Lourdes define el área de Finanzas como el área de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Dentro de la empresa no existe esta área; solo se cuenta con un capital de trabajo administrado por el dueño de la empresa como tampoco hay planes de inversión a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo Munich Lourdes contempla el área de Administración de recursos humanos cuyo “objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo”

Los recursos humanos son los mas difíciles de controlar ya que es necesario motivarlos e incentivarlos constantemente para que puedan realizar su trabajo con calidad, cosa que no existe en la empresa Letiel.

www.monografias.com afirma que: el área de Sistemas tiene como objeto el de optimizar información de una manera confiable y segura para la toma de decisiones así como el de solucionar problemas y necesidades que se presenten en los sistemas de la empresa. Sistemas también es encargado de proponer las tecnologías mas adecuadas de interconectividad y del desarrollo de sistemas de información.

Para la empresa Letiel hay una ausencia de sistemas de información pieza fundamental para poder estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado teniendo en cuenta en TLC y la globalización de la economía.

Una vez contrastada la teoría con la realidad de la empresa esta refleja un gran vacío en sus áreas de funcionamiento por lo tanto se debe plantear estrategias relacionadas con la organización, fundamentadas en la **Planeación estratégica** proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

RUSELL ACKOFF: “La Planeacion se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción, esto incluye el establecimiento de objetivos y la escogencia del medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.”

GOOSTEIN ET AL “Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar Planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATEGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATEGICA

2.1.2 Marco conceptual. La naturaleza de las organizaciones en la teoría de la organización y su administración es una disciplina que se desarrolla a partir de la práctica, análisis de las ciencias y estudio sistemático de las organizaciones realizadas por la academia.

Así la administración considerada como practica se puede definir también como resultado de la actividad humana la cual se desarrolla al ejecutar los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Una de las funciones que tiene el administrador es el de realizar periódicamente diagnósticos de la situaciones que se presentan en las diferentes áreas funcionales de la empresa con el fin de hacer un diagnóstico sistemático de la empresa en cuanto a sus condiciones, problemas, necesidades y proyecciones

buscando mejorar la eficiencia, efectividad y productividad de las empresas.

El empresario moderno debe enfrentar una realidad que rompa con los esquemas tradicionales, que lo prepare para el mundo dinámico y cambiante que caracteriza el mercado mundial; en una economía altamente competitiva donde la calidad y el eficiencia en la producción, garantiza que las empresas se lance a la conquista de mercados, exige que la empresa se planteen la necesidad de planear, diversificar, investigar e innovar que permitirán crear altos niveles de eficacia en las áreas funcionales de la empresa.

2.1.3 Marco geográfico. El proyecto se realizará en el municipio de Sogamoso, el cual se encuentra a 2.569 m de altitud y posee una temperatura cuyo promedio es de 14 °C. Dista 213 km de Bogotá. El origen de la población es anterior a la conquista española, donde los aborígenes Muisca construyeron un poblado sagrado con un templo de adoración al dios Sol, santuario que luego fue incendiado por los conquistadores españoles. La población cobró importancia en la colonia llegando a ser capital. Su economía se apoya en un sector agropecuario importante, en un rico comercio interregional entre los Llanos orientales y el centro del país, en la industria siderúrgica y de materiales de construcción, y en la explotación de calizas, carbón y mármol.

2.1.4 Marco institucional. Se ha tomado a la empresa porcelanas Letiel, ubicada en la calle 5 No. 18 –27 de la ciudad de Sogamoso para realizar el diagnóstico y desarrollo de estrategias para la comercialización de las porcelanas; está en el mercado hace 16 años, de los cuales, ocho años lleva en Sogamoso. En cuanto a sus objetivos corporativos se encuentra: el posicionamiento de la marca en el mercado nacional; la adquisición de nueva tecnología; la consecución del código de barras, la de materias primas sustitutas para cumplir las exigencias del mercado, igualmente busca realizar alianzas para incrementar la capacidad productiva y su cobertura en el mercado.

2.2 HIPÓTESIS

Los bajos niveles de producción de la empresa de porcelanas Letiel se debe a que no tiene definida una estructura organizacional que le permita posicionarse en el mercadeo local, nacional e internacional

2.2.1 Operacionalización de variables

Cuadro N. 1 Operacionalización de variables

| VARIABLE DEPENDIENTE | VARIABLE INDEPENDIENTE | TIPO DE VARIABLE | CORRELACION DE VARIABLES |
|---|-------------------------------|-------------------------|---|
| SITUACION ACTUAL DE LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA | AREA ADMINISTRATIVA | CONTAMINADA | ES MINIMA PORQUE DEPENDE DEL MANEJO QUE LE DE EL PROPIETARIO |
| | AREA DE PRODUCCION | ASIGNADA | DEPENDE DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES |
| | AREA DE MERCADEO | ASIGNADA | MINIMA NO EXISTE EN LA EMPRESA |
| | AREA FINANCIERA | ASIGNADA | MINIMA PORQUE UNICAMENTE EXISTE UN CAPITAL INICIAL DE TRABAJO |
| | AREA DE SISTEMAS | | NO HAY |

Fuente: Resultado de la Investigación

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1.1 Fuentes Primarias. Para obtener información directa, es decir en donde se origina, la investigadora del presente estudio, tendrá en cuenta como fuentes primarias de información las siguientes:

- Empresa de Porcelanas Letiel
- Alcaldía de Sogamoso
- Cámara de Comercio de la ciudad de Sogamoso
- Señor Elki Linero Propietario de Empresa Letiel
- Trabajadores de Empresa Letiel
- Ministerio de Comercio Exterior
- Superintendencia de Industria y Comercio

3.1.2 Fuentes Secundarias. Para complementar la investigación se requiere buscar información referente la fabricación de porcelanas, para lo cual se acudiría a:

- Libros, revistas y textos relacionados con el tema
- Videos y cintas magnetofónicas con temas de la investigación
- Consultas en Internet

3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las herramientas de las cuales se apoyará la investigadora para recolectar la información, estarán dadas por:

3.2.1. Observación Directa. Será fundamental en la investigación, ya que se tendrá que mirar y analizar detenida y sistemáticamente el proceso de fabricación y comercialización de porcelanas de la empresa Letiel. Para ello se diseño una matriz de dos columnas una que permitirá ver la observación directa y la otra el comentario respecto a esta. (Ver anexo 1).

3.2.2 Entrevista. Se hará el contacto directo con las personas señaladas en las fuentes de información y las encargadas de suministrar datos en las entidades, realizando la recolección persona a persona para lo cual se elaboro y se aplico una entrevista de 31 preguntas de tipo abierto. Ver anexo 2

3.2.3 Consultas en Internet. Dado que existe información relacionada con el tema puesta en este medio moderno es necesario acudir también a ésta técnica para realizar las consultas respectivas.

3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACION.

3.3.1 Observación directa. Para ello se analizara 5 matrices

Cuadro N. 2 Ficha de observación (área de producción)

| AREA | OBSERVACIÓN | COMENTARIO |
|-------------------|--|--|
| PRODUCCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> * Se produce bajo pedidos efectuados por el único cliente (Cafam) y otros destinados para enseñanza * Formas: capacidad para producir 360 figuras diferentes * Se utilizan dos técnicas en la producción de porcelanas * Materias primas: porcelana liquida, pinturas y brillos * Maquinaria y equipo: horno eléctrico, herramientas manuales (pinceles, cinceles) moldes etc * Inventarios: stock de 230 figuras en proceso * Control de calidad es realizado directamente por el operario durante todo el proceso de la producción de la porcelana | <ul style="list-style-type: none"> * No existen formatos para la programación de la producción, no cuentan con manuales de procedimientos * Se producen productos de diferente tamaño; predomina las siluetas humanas, animales, damas antiguas las cuales se caracterizan porque están acompañadas de arreglos florales *Técnicas: <u>Lladro</u> aplicación de pinturas con apariencia brillante <u>Capo di monti</u>: de apariencia opaca o mate * La porcelana es importada de Estados Unidos; solo hay un proveedor en el mercado nacional lo que encarece el producto. * El proceso es artesanal y en su mayor parte se realiza manualmente * Vida útil de la porcelana en proceso 3 meses * No hay formatos establecidos para el control de la calidad del producto |

Fuente: Resultados de la observación

Cuadro N. 3 Ficha de observación (área administrativa)

| AREA | OBSERVACIÓN | COMENTARIO |
|-----------------------|---|--|
| ADMINISTRATIVA | <p>* Tiene definida misión, visión y establecido organigrama de la organización</p> <p>* Toma de decisiones en todas las áreas de la empresa realizadas por una sola persona</p> <p>* No esta definido el proceso administrativo.</p> <p>* Ausencia de programas para selección de personal</p> | <p>* Aunque cuenta con organigrama establecido todas las funciones son realizadas por el propietario.</p> <p>* Escaso nivel de delegación de funciones; no existen manuales de funciones</p> <p>* No existe planeación, organización, dirección y control.</p> <p>* No tiene establecido programas para selección, capacitación y entrenamiento de personal.</p> |

Fuente: Resultados de la observación

Cuadro N. 4. Ficha de observación (área de mercadeo)

| ÁREA | OBSERVACIÓN | COMENTARIO |
|-----------------|---|--|
| MERCADEO | <p>* Comercialización centrada en solo cliente.</p> <p>* No hay visión para ampliar la oferta del producto</p> <p>* No existen un plan de mercadeo</p> <p>* Empaque y embalaje no es el apropiada para el tipo de producto no cumple con los requisitos de etiqueta del producto</p> <p>* No existen estrategias de canales de distribución</p> | <p>* La producción es vendida a Cafam de la Floresta en Bogota</p> <p>* Efectuar un estudio de mercado</p> <p>* No se aplican estrategias de promoción y publicidad para el producto terminado</p> <p>* Para el transporte del producto se utiliza papel burbuja y cajas de cartón; buscar un empaque adecuado para el producto.</p> <p>* La comercialización este centrada en único cliente</p> |

Fuente: resultados de la observación

Cuadro No. 5 Ficha de observación (área financiera)

| ÁREA | OBSERVACIÓN | COMENTARIO |
|------------|--|---|
| Financiera | <p>* Escaso capital de trabajo y baja inversión en capital fijo.</p> <p>* No esta constituida legalmente</p> <p>* No tiene sistema de información contable y financiera organizada.</p> <p>* No han determinado el punto de equilibrio</p> | <p>* La empresa debe buscar un proyecto de inversión con el fin de mejorar la planta física y la maquinaria y equipo</p> <p>* Debe asesorarse para constituir legalmente la empresa</p> <p>* No se pueden tomar decisiones basados en la información financiera de la empresa.</p> <p>* Aunque manejan costos y precios de venta no tiene definido su punto de equilibrio</p> |

Fuente: resultados de la observación

3.3.2 Análisis de la entrevista. Esta permitió conocer los antecedentes y estado actual de la empresa según la mirada de su propietario:

3.3.2.1 Localización. La empresa de porcelanas Letiel, está ubicada en la calle 5 No. 18 –27 de la ciudad de Sogamoso, departamento de Boyacá.

3.3.2.2 Antecedentes de la empresa. Porcelanas Letiel nace como resultado de la identificación e inquietud de personas que han adquirido el conocimiento y la experiencia en trabajos de distribución y comercialización de la materia prima para las empresas dedicadas a la industria de cerámicas en la ciudad de Bogotá.

A través del intercambio de conceptos de sus aprendizajes, tanto en las porcelanas como en las cerámicas, nace la idea de la formación de una empresa independiente que se dedicara a la fabricación de porcelanas, dándose así origen

a la empresa que se ubicó en la ciudad de Bogotá, donde funcionó durante nueve años y luego trasladada a la ciudad de Sogamoso, donde actualmente desarrolla sus actividades.

Su inquietud y espíritu empresarial los llevo a adelantar procesos de capacitación y especialización en el manejo de la porcelana en la ciudad de Sogamoso e iniciar paralelamente el proceso de fabricación y comercialización de productos elaborados en porcelana, caracterizados por su excelente calidad e innovación.

3.3.2.3 Razón Social. Porcelanas Letiel

3.3.2.4 Constitución. Por su constitución, está registrada en Cámara de Comercio como Persona Natural

De acuerdo al monto de sus activos, que ascienden a \$45.000.000 y según la Ley 590 de 2000 está en el rango de 0 a 500 S.M.L.V., catalogándose por lo tanto como Microempresa

3.3.2.5 Productos. En la actualidad, la empresa Letiel trabaja bajo el sistema de producción por pedidos. Tiene disponibilidad de producir hasta trescientos cincuenta artículos diferentes elaborados en porcelana, previos diseños hechos por escultor calificado, destinados a la decoración interior tanto de hogares como de empresas.

❖ Características del producto

- **Tamaño.** El tamaño de los productos es variable, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente, va desde miniaturas hasta figuras de de 45 x 30 cm.
- **Color.** Depende de la figura, buscando armonía y contraste, es proporcionado por el fabricante, mediante dos técnicas, la Lladró con la aplicación de pinturas especiales y de brillo y la Capo di Monti con apariencia de Mate (opacos) sin brillo, una vez aplicada las técnicas, las figuras son horneados para buscar una mayor consistencia.
- **Forma.** Las figuras más comercializadas son las siluetas humanas especialmente bailarinas, damas antiguas, parejas, teniendo como característica que van acompañadas de arreglos florales. Figuras de animales, predominando caballos y aves. Se busca la identificación y especialización de figuras típicas tradicionales, regionales y nacionales.

3.3.2.6 Distribución y Comercialización. Porcelanas Letiel ha identificado su mercado y a sus clientes potenciales en los estratos 3, 4, 5 y 6 con capacidad de compra, que se desempeñan como amas de casa, ejecutivos y/o empresarios y que buscan un artículo decorativo de buena calidad; comercializando un producto de gran aceptación, contando con un equipo de ventas; pero no han diseñado estrategias para llegar de una manera efectiva a este segmento del mercado.

Como medios de promoción y publicidad la empresa Letiel utiliza volantes puerta a puerta con entrega personalizada, además los clientes y alumnos se encargan de referenciar la empresa a otras personas.

Actualmente no se ha desarrollado un plan de mercadeo por escrito y no se ha diseñado una estrategia de canales de distribución, pero la empresa ocasionalmente ha participado en ferias regionales y departamentales.

3.3.2.7 Competencia. A nivel local no se encuentran en el mercado empresas locales o regionales que produzcan porcelanas decorativas para el hogar y las empresas, también se hallan en el mercado productos sustitutos de la porcelana como el porcelanicon y cerámica; en algunos establecimientos comerciales se ofrecen algunos productos de porcelana fabricados en Italia, Taiwán y Corea pero que son muy frágiles y con características, acabados y calidades distintas a las porcelanas que ofrece Letiel.

En grandes ciudades, especialmente en Bogotá están competidores extranjeros como Lladró de España, Tiziano Gali y Capo di Monti de Italia que colocan sus productos en el mercado nacional, pero con precios altos que segmentan su propio mercado.

3.3.2.8 Procesos de Producción. No cuenta con formatos para la programación de la producción, solamente se produce bajo órdenes de compra, tampoco existen manuales de procedimientos.

Porcelanas Letiel está dando pasos en los procesos de investigación e innovación de técnicas de producción actuales.

❖ **Materias Primas e Insumos**

La porcelana líquida y en polvo es importada de Estados Unidos, está compuesta por Caolín, feldespato, cuarzo y plomo. Las pinturas y brillos son producidas en

Ibagué. Como disolvente de la porcelana se utiliza agua, también en el armado de piezas y para el pulido y tallado. Como soporte para sostenimiento de las piezas en el proceso de horneado se usa el algodón refractario. El empaque se hace en cajas de madera y cartón previamente cubierta la pieza con papel burbuja.

❖ **Maquinaria y Equipo**

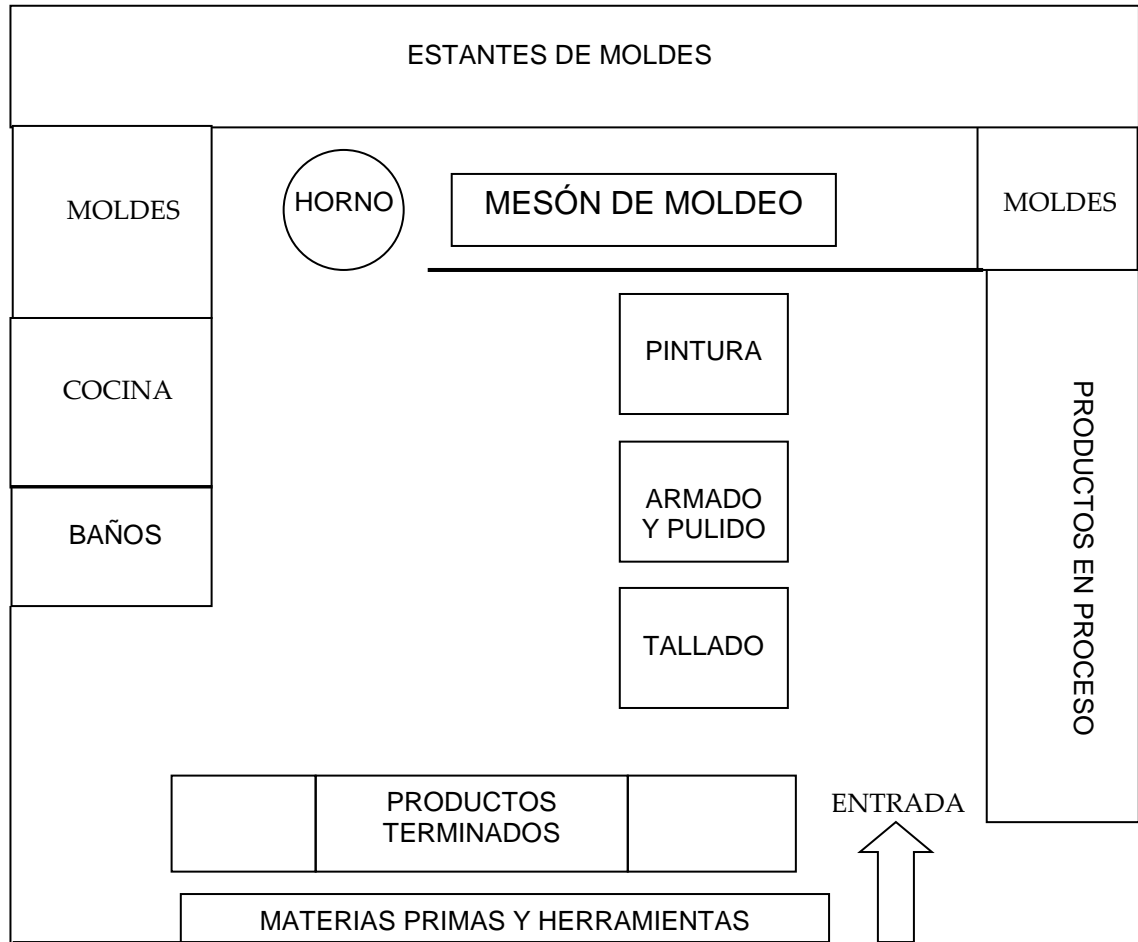
- Un horno eléctrico
- Herramienta manual: Pinceles de diferente tamaño y calidad de acuerdo a la función; Kembers (metálicos) para tallar; esponjas, martillo de caucho y moldes en yeso.

❖ **Control de Calidad**

El control de calidad es realizado por el propio productor, en cada una de las etapas del proceso de fabricación, empezando en la mezcla de la porcelana con el agua, teniendo cuidado de que no se formen grumos ni burbujas que perjudican la fase de moldeo, en el proceso de desmoldeo se debe tener cuidado que a las piezas en su interior les quede los conductos destapados para que en el horneado los gases puedan ser evacuados o de lo contrario la pieza se fractura o fisura ocasionando pérdidas posteriores. En la fase de horneado se revisa cuidadosamente la ubicación de las piezas, verificando que queden bien trancadas y que no colapsen, de igual manera se confirma el total funcionamiento de las resistencias del horno eléctrico para evitar rompimientos, que de suceder son irreversibles. Al dársele la pintura y retoques finales se va revisando minuciosamente para corregir cualquier desperfecto, garantizando un acabado y terminado con calidad

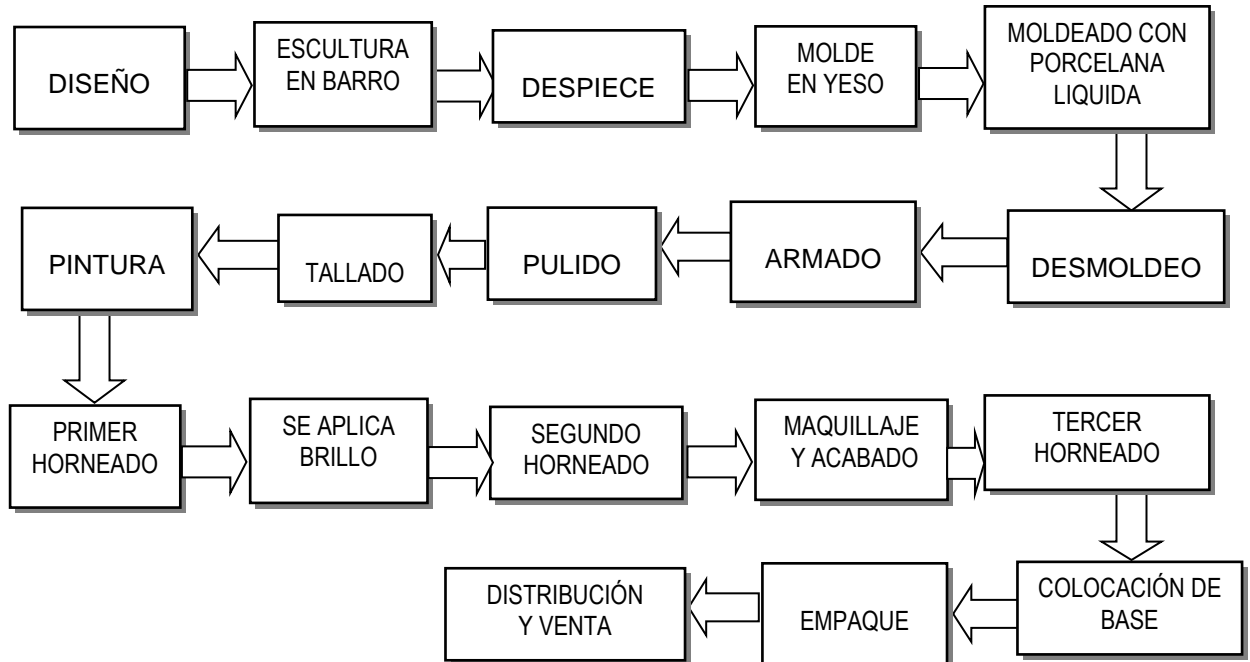
❖ **Distribución en planta**

Figura 1. Distribución de Planta



❖ Diagramas de proceso

Figura 2. Flujograma de bloques para la elaboración de productos en porcelana



Fuente: Porcelanas Letiel

❖ Inventarios

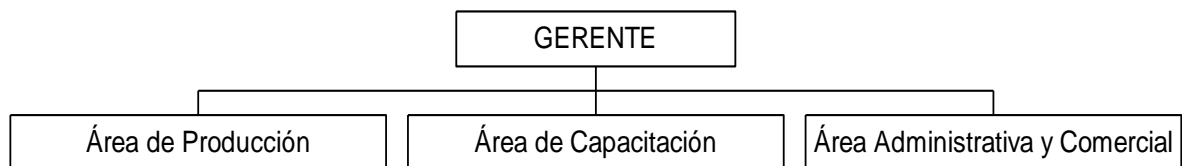
La empresa maneja un Stock de 230 figuras de productos en proceso, de las cuales 50 son para cubrir pedidos y 180 para las prácticas de las alumnas; no cuenta con productos terminados ocasionando demora en la entrega de los pedidos porque la empresa debe realizar todo el proceso productivo una vez recibida la orden y el tiempo de entrega al cliente no es oportuno.

El tiempo de rotación de estos productos en procesos es de tres (3) meses, ya que pasado este tiempo la figura pierde sus características de maleabilidad y no se le puede efectuar el acabado (tallado y pintura).

3.3.2.9 Estructura Administrativa

- ❖ **Misión.** Somos una empresa ubicada en Sogamoso en el arte de fabricar figuras en porcelana finamente detalladas, con principios de innovación permanente en todas nuestras técnicas, siendo objetivos la calidad de nuestras piezas con personal altamente eficiente en todas sus labores, considerándonos como una empresa integral en los productos de porcelana en donde nuestros clientes pueden encontrar una solución en la decoración de sus interiores ya sea de casa u oficina.
- ❖ **Visión.** Ser empresa líder e innovadora en técnicas de porcelana para la decoración de interiores en todos los ambientes de hogar y trabajo
- ❖ **Organización Administrativa**

Figura 3. Organigrama de la Empresa Letiel



Fuente: Empresa Letiel

Actualmente la empresa cuenta con un operario en el área de producción, uno en el área comercial y los propietarios (dos) desempeñan los demás cargos de la organización.

No se cuenta con manuales de funciones, pero cada persona identifica su cargo y tiene claras sus responsabilidades y deberes dentro de la organización; pero el nivel de delegación es bajo. La toma de decisiones es realizada por la gerencia, la cual tiene en cuenta las opiniones de las personas vinculadas a la organización.

❖ Estructura Financiera

En estos momentos Porcelanas Letiel funciona así.

| | |
|-----------------------|---|
| Instalaciones: | En arriendo |
| Recursos Propios: | Inversiones y capital de trabajo 45 millones de Pesos |
| Recursos Financiados: | No tiene |

3.3.3 Análisis sector artesanal colombiano

3.3.3.1 Caracterización Socioeconómica Artesanías de Colombia. Con base en el “Estudio Ocupacional del sector artesanal”, se estima que 260.000 personas están vinculadas directamente al sector artesanal en calidad de artesanos, y que 1.200.000 están relacionadas con el sector ya sea como artesanos de dedicación temporal o como agentes comerciales, de prestación de servicios de desarrollo y otros aspectos de la actividad artesanal.

En 1994 Artesanías de Colombia realizó el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal en 1994, y se actualizó en 1998. La cifra de censados ascendió a 58.821. El estudio demuestra que el país cuenta con una gran riqueza artesanal en todas las regiones.

3.3.3.2 Factores Sociales. Según los datos recolectados por Artesanías de Colombia durante el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal realizado en 1994, se tienen lo siguiente:

- **Localización Geográfica**

Cuadro No. 6 Localización Geográfica

| Ubicación | Porcentaje de Población artesanal (%) |
|-----------|---------------------------------------|
| Nariño | 14.3 |
| Sucre | 10.06 |
| Córdoba | 9.34 |
| Boyacá | 8.43 |
| Cesar | 6.95 |
| Atlántico | 6.52 |
| Tolima | 5.15 |

Fuente: Artesanías de Colombia, Censo Económico Nacional, 1994

- **Nivel de Escolaridad**

El grado de analfabetismo en 1998 en el sector artesanal ascendía a 17%, cifra superior al total del país el cual es de 13%, y cuya mayor concentración corresponde a los departamentos de departamentos de Córdoba, Sucre, Guajira, Cesar y Bolívar.

- **Organización Gremial**

La organización gremial de los artesanos ha sido mínima pues solo 17% de la población participa en ella. Actualmente el modelo grupal más representativo corresponde a la asociación que representa 21.26% de los artesanos que se encuentran organizados en el país.

La falta de organización ha marginado a los artesanos del país de participar de los mecanismos diseñados por el estado para la toma de decisiones que definen los derroteros del desarrollo, limitando así su capacidad de gestión y negociación.

3.3.3.3 Factores Económicos

- **Oficios artesanales**

Cuadro No. 7 Oficios artesanales

| Oficio | Porcentaje de participación (%) |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Tejeduría en diversas variantes | 57.52 |
| Madera | 13.48 |
| Cerámica y alfarería | 7.37 |
| El cuero | 8.00 |

Fuente: Artesanías de Colombia, Censo Económico Nacional, 1994

El aprendizaje de los oficios artesanales generalmente se realiza en el ambiente familiar a través de su descendencia. Solo 7% de la población recibe capacitación en las técnicas artesanales a través de cursos y talleres.

- **Proceso de Producción**

Mano de Obra Las características más importantes sobre la mano de obra son: la escasa división del trabajo y la vinculación del núcleo familiar a los procesos productivos que revisten una gran tendencia a la informalidad y de inestabilidad, es decir, alta rotación de personal y aguda tendencia hacia otras actividades económicas.

Materias Primas. La ubicación de los grupos artesanales corresponde en algo grado con el origen de las materias primas naturales básicas (cada vez más escasas), conque se erige una acentuada expresión cultural de trabajo y creación que caracteriza la historia productiva de las regiones artesanas.

Las materias primas de origen mineral, o de procesamiento industrial están condicionadas por el precio y volumen de compra que chocan con la limitada capacidad financiera e iliquidez de capital de trabajo del artesano. 71% de los casos utiliza la modalidad de compra al detal.

Proceso Tecnológico de producción artesanal

- 84% de la población artesanal usa de forma predominante herramientas con bajo agregado tecnológico.
- El trabajo es preponderantemente manual y uso de herramientas relativamente simples.
- La baja inversión de capital fijo
- Dificultades para acceder al crédito
- Falta de investigación sobre adaptación y adecuación de procesos apropiados que permitan la competitividad de la artesanía

Organización de la producción artesanal

- No existe una división funcional del trabajo ni presenta especialización en las etapas básicas de los procesos productivos.
- Escasa organización de los talleres, ya que grandes volúmenes de producción pueden tener efectos nefastos sobre los recursos naturales, que expresan uno de los aspectos negativos de la masificación de la artesanía.
- No hay especialización de las etapas básicas del proceso productivo

3.3.3.4 Comercialización

❖ Nacional

Cuadro No. 8 Nacional

| Lugar | Porcentaje de Comercialización (%) |
|---------------------|---|
| Municipio de origen | 85.16 |
| Otros municipios | 8.18 |
| Otros departamentos | 3.45 |

Fuente: Artesanías de Colombia, Censo Económico Nacional, 1994

- ❖ **Internacional.** En lo referente a la comercialización Internacional, teniendo en cuenta las 34 posiciones arancelarias distinguidas como artesanías, y de acuerdo con información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE para 1998 los cinco principales compradores de artesanías colombianas fueron Estados Unidos, México, Venezuela, Chile, Bélgica y Canadá, cuyo monto fue de US\$ 30'083.411, equivalente a 65.24% de las exportaciones. También cabe destacar que Ecuador, República Dominicana, Perú y Francia fueron otros grandes compradores

durante 1998. Además, las artesanías colombianas gozan de preferencias arancelarias para el ingreso a los mercados de los E.E.U.U., la Unión europea, Venezuela y Ecuador con cero arancel.

En los mercados internacionales, la artesanía colombiana presenta niveles de competitividad, dada la gran variedad de artículos, diseño, materiales y técnicas, gracias a la diversidad cultural del país, que permite una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativo y afroamericano. Sin embargo, las exportaciones colombianas del sector han presentado un comportamiento fluctuante. Desde 1993 se registra un crecimiento de las exportaciones (según registros de valor F.O.B. -entrega en puertoliquidados en dólares), pero en 1996 el total decrece a 48% y en 1997 el decrecimiento fue 23%.

3.3.3.5 Exportaciones de artesanías colombianas 1993-1998

(kilo Bruto, Kilo Neto y Valor FOB (US))

Cuadro No. 9 Exportaciones de artesanías

| AÑO | KILO BRUTO | KILO NETO | VR. FOB (US) |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1993 | 12.493.567 | 11.640.113 | 38.323.612 |
| 1994 | 12.814.238 | 11.879.750 | 42.523.285 |
| 1995 | 15.678.095 | 14.699.540 | 42.986.309 |
| 1996 | 7.295.746 | 6.893.523 | 28.795.420 |
| 1997 | 5.306.230 | 4.291.089 | 23.334.692 |
| 1998 | 10.672.720 | 9.742.878 | 30.089.411 |
| TOTAL | 64.260.596 | 59.776.893 | 206.052.729 |

Fuente: DANE

En cuanto a las principales posiciones arancelarias de exportación del sector en 1998 fueron: Manufacturas en cuero, 40.56% del total de exportaciones artesanales, Vajillas de uso doméstico, 21.07%, estatuillas y objetos de adorno de cerámica-porcelana, 4.63%.

La experiencia comercializadora en el ámbito internacional de las artesanías colombianas es relativamente incipiente, lo que se explica en la baja capacidad productiva y el bajo desarrollo empresarial además de la informalidad que caracteriza la comercialización artesanal en el país y en el exterior.

Un efecto directo para Colombia de esta corriente integradora es el ALCA y el TLC. Para Colombia, el objetivo primordial de su incursión en el Área de Libre Comercio de las Américas y en el Tratado de Libre Comercio, es aprovechar las condiciones productivas del país para aumentar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios, mediante la consolidación de un mercado ampliado que cree certidumbre a inversionistas y operadores comerciales, tanto nacionales como extranjeros.

La justificación de este proceso integrador es la promoción del empleo, el desarrollo sostenible, el crecimiento económico y la competitividad internacional. De esta manera, se busca consolidar los mercados para la oferta exportable actual colombiana y, simultáneamente, construir una nueva oferta, utilizando inversión nacional y extranjera interesada en aprovechar las ventajas de nuestra privilegiada situación geográfica.

Artesanías de Colombia S.A. Cumple los objetivos de comercialización en los ámbitos nacional e internacional, con el objeto de apoyar la política de fomento a las comunidades artesanales y al desarrollo de su gestión. A la vez, busca lograr resultados positivos que permitan convertir a la Entidad en rentable y autosostenible

Artesanías de Colombia S.A. ofrece el servicio de *Facturación y Despacho* para la exportación de los productos seleccionados directamente por el cliente durante eventos feriales, o en caso que exista contacto directo entre el cliente y los artesanos proveedores, y ya hayan negociado directamente precios y cantidades. En caso tal, nosotros consolidamos, facturamos y despachamos esta mercancía a las ciudades de destino, con la condición de que la mercancía sea puesta por el artesano en las instalaciones de la Empresa.

Dentro de las políticas de fortalecimiento para el sector artesanal, **Artesanías de Colombia fomenta la organización de esta cadena artesanal utilizando como herramienta el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas**, iniciativa que busca articular todos los eslabones del sector en pro de la competitividad y productividad.

- ❖ **Productos Potenciales Exportaciones Artesanías Colombianas.** Base de datos que permite identificar los productos y mercados con mayor potencial de exportación desde Colombia. Incluye información sobre importaciones de los diferentes mercados, competencia, empresas

colombianas exportadoras y estudios de mercado realizados. Así mismo, permite comparar y priorizar los diferentes mercados en los que un producto tenga potencial, con base en los criterios del usuario.

Cuadro No. 10 Exportaciones colombianas totales

SECTOR: ARTESANÍAS

SUBSECTOR: CERÁMICA Y PORCELANA

| EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES SEGÚN LOS SECTORES DE PROMOCIÓN DE PROEXPORT | | | | | | | |
|--|----------------------|---|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| | POSICIÓN ARANCELARIA | DESCRIPCIÓN | FOB (US\$) 2001 | FOB (US\$) 2002 | FOB (US\$) 2003 | Particip. (%) 2003 | FOB (US\$) 2004 Enero - Junio |
| 1 | 6912000000 | VAJILLA Y DEMAS ARTICULOS DE USO DOMESTICO, HIGIENE O TOCADOR, DE CERAMICA Y PORCELANA | 7,158,666 | 9,752,189 | 11,167,091 | 76.04 | 4,907,848 |
| 2 | 6911100000 | ARTICULOS PARA EL SERVICIO DE MESA O COCINA, DE PORCELANA | 449,358 | 780,163 | 1,683,619 | 11.46 | 1,182,380 |
| 3 | 6913900000 | LAS DEMAS ESTATUILLAS Y DEMAS ARTICULOS PARA ADORNO, DE CERAMICA | 1,121,369 | 1,015,301 | 840,225 | 5.72 | 545,109 |
| 4 | 6914900000 | LAS DEMAS DE DEMAS MANUFACTURAS, DE CERAMICA | 508,097 | 517,090 | 623,120 | 4.24 | 271,275 |
| 5 | 6913100000 | ESTATUILLAS Y DEMAS OBJETOS DE ADORNO, DE PORCELANA | 95,204 | 111,275 | 235,873 | 1.61 | 11,942 |
| 6 | 6911900000 | LOS DEMAS, VAJILLAS Y DEMAS ARTICULOS DE USO DOMESTICO, HIGIENE O TOCADOR, DE PORCELANA | 19,628 | 79,972 | 95,897 | 0.65 | 44,412 |
| 7 | 6914100000 | LAS DEMAS MANUFACTURAS, DE PORCELANA | 40 | 73,579 | 36,301 | 0.25 | 14,967 |
| 8 | 7013100000 | ARTICULOS DE VITROCERAMICA | 4,541 | 70 | 3,950 | 0.03 | 4,602 |
| TOTAL | | | 9,356,903 | 12,329,639 | 14,686,076 | 100 | 6,982,535 |

Fuente: Proexport 2004

Con la observación directa realizada en la empresa y la entrevista, y el análisis del sector artesanal colombiano se construye el diagnostico mediante la matriz DOFA

3.3.4 Diagnostico estructura organizacional Empresa Letiel

3.3.4.1 Análisis DOFA. Partiendo de sus características internas y externas, se hace el llamado Análisis de Impacto Cruzado, a fin de:

- Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Vencer debilidades aprovechando oportunidades
- Usar fortalezas para evitar amenazas
- Reducir las debilidades y evitar amenazas

| | | |
|--|---|---|
| | <p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Productos con diseños exclusivos ● Cuenta con una producción flexible, fácil de adaptar a nuevos requerimientos del mercado ● Productos de muy buena calidad, producidos con técnicas propias ● Buena aceptación y acogida de los productos en el mercado ● Empresa de porcelanas única en la región ● Más de 15 años de experiencia | <p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posee pocos recursos, representados en capital de trabajo o en activos ● Poca planta de personal, lo cual no es favorable en caso de mayor producción. ● Pocos proveedores de materias primas, lo cual incrementa costos. ● La empresa no está constituida legalmente, ● No posee sistema contable ● Su mercado está limitado a la ciudad de Bogotá ● Ausencia de Programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional ● No posee código de barras para los productos ● Limitada capacidad financiera e iliquidez de capital de trabajo |
| <p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lograr mercados regionales ● Ampliar mercados nacionales ● Aprovechar situación actual de Comercio Internacional para a través de acuerdos colocar sus productos en mercados externos ● Posibilidad de créditos blandos para expansión de planta productora ● Producir nuevas líneas de productos | <p align="center">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursionar en el mercado regional 2. Abrir otros puntos de venta en Hipermercados y centros comerciales de Bogotá. 3. Consecución de crédito para cambiar horno, que permita producir a menor costo | <p align="center">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir el código de barras y crear el manual del producto a fin de lograr mayor comercialización. 2. Gestionar ante Entidades competentes la vinculación de los productos de la empresa a programas de exportación |
| <p align="center">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incertidumbre en el precio de materias primas por ser importadas ● Medidas Fiscales con altos impuestos ● Importaciones de productos de marcas internacionales reconocidas como Lladro y Capo di Monti ● Crecimiento en la demanda de productos sustitutos a más bajo precio como porcelanicrom, cerámica y vidrio. | <p align="center">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir la investigación para lograr materias primas sustitutas nacionales 2. Campaña de publicidad y participación en ferias y exposiciones artesanales, regionales y nacionales | <p align="center">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituir legalmente la empresa 2. Acogerse al programa de las Mipymes a fin de obtener beneficios tributarios. 3. Implementar el Sistema Contable que le permita analizar financieramente la capacidad de la empresa |

4. DISEÑO PROPUESTA

La propuesta se orienta hacia el diseño de la estructura organizacional de la empresa de porcelanas Letiel ubicada en la ciudad de Sogamoso, se busca mejorar y potencializar las cinco áreas funcionales de la organización: Administrativa, Financiera, Producción, Mercadeo y de Sistemas. La base del éxito de esta propuesta radica en el grado de comprensión por parte del propietario y de los empleados de la empresa y la puesta en marcha de esta.

La propuesta permite a la empresa objeto de investigación penetrarse en el conocimiento de las funciones y objetivos de cada una de las áreas funcionales de la organización así mismo como la interrelación de estas permitiendo que la empresa pueda lograr una posición en el mercado.

La propuesta esta conformada por planes a corto, mediano y largo plazo buscando alcanzar los objetivos de la empresa a través de las diferentes áreas funcionales así mismo aprovechando el conocimiento y experiencia de las técnicas en producción de este producto.

Igualmente se pretende que la empresa pueda organizarse con otras pequeñas empresas del sector a través de cadenas productivas y así colocar el producto en el exterior en pro de la competitividad y productividad

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta que oriente a la empresa Letiel a organizar sus áreas funcionales que le permitan aumentar competitividad y productividad.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Plantear los objetivos y para cada una de las áreas funcionales.
- Diseñar estrategias para cada una de las áreas basados en objetivo y metas.

4.3 PROPÓSITOS

- Desarrollar en cada uno de los funcionarios de la empresa el compromiso con la organización, haciendo uso de sus capacidades técnicas y habilidades.
- Generar en el empresario un espíritu de mejoramiento y competencia.

4.4 MISIÓN

Contribuir a que la empresa de porcelanas Letiel pueda lograr un posicionamiento en el mercado aprovechando sus capacidades y conocimientos en las técnicas de la producción de porcelanas comprometiéndola activamente en el desarrollo, la transformación y mejoramiento de su entorno y la región. Fijando estrategias para la organización de las áreas funcionales de la empresa.

4.5 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA LETIEL

4.5.1 Área administrativa Porcelanas Letiel debe buscar que en el área administrativa es en la empresa quizá la mas importante porque tiene como fin la administración de procesos que consiste en prever, organizar, dirigir y controlar todas la actividades que tiene la empresa; también tiene como objetivo la planeación, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole. Igualmente de necesitar ampliar la planta de personal debe estar preparada para contar con un programa de selección, capacitación y desarrollo, asignación de funciones y remuneración del personal empleado.

4.5.2 Área de producción. Esta es el área de la transformación de las materias primas e insumos para la producción de un producto; su objetivo es producir porcelanas con alto grado de calidad utilizando los recursos físicos y humanos de la empresa. Así mismo, requiere contar con una mayor capacidad en la producción en caso de ser ampliada la oferta del sus productos; por esto debe contar con la tecnología apropiada de acuerdo a las exigencias del mercado caso particular el código de barras el cual es utilizada en todos los establecimientos comerciales; por otra parte es importante las certificaciones de calidad del los productos ya que permiten una diferenciación y logran posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Adicionalmente la empresa debe diseñar programas de Seguridad Industrial especialmente en el área de producción del producto creando un sistema de extracción de gases para el horno, durante el proceso de cocción para evitar posibles riesgos en la salud de las personas que laboran en la planta productora ya que las materia prima esta compuesta en una parte por plomo; dar

prioridad a la instalación de un extintor de polvo químico tipo B, para cubrir todo tipo de incendios.

4.5.3 Área de finanzas Por medio de esta área la organización obtiene los recursos para cumplir con su objeto económico, haciendo uso apropiado de los recursos e invirtiéndolos en cada una de las áreas de la organización; por esto se hace necesario que la empresa pueda acceder a una inversión de capital para mejorar y actualizar sus equipos existentes y planta física; así mismo puede destinar parte de este capital para realizar una investigación de mercados que le permitan determinar sus posibles clientes, competencia, demanda y posibles puntos de distribución y comercialización.

4.5.4 Área de mercadeo. Busca a través de la relación entre el producto, precio, promoción y publicidad llegar a los consumidores de una manera mas eficiente y efectiva manejando el subconsciente del consumidor y trabajando su psicología ya sea emocional o por impulso en el momento de tomar la decisión para la compra de un determinado producto. Se utilizan herramientas como canales de distribución uso de la logística como medio para que el producto llegue de una manera mas efectiva al consumidor por esto porcelanas Letiel debe diseñar programas de promoción y publicidad utilizando inicialmente figuras publicitarias de los logotipos empresariales y comerciales de la región, radio y medios escritos de la región, pasacalles cercanos a sitios concurridos por los turistas, realizar convenios con instituciones para realizar capacitaciones y enseñar como se realiza el proceso de pintado de las porcelana; así mismo puede hacer contactos con distribuidores mayoristas en centros comerciales importantes e Hipermercados de Bogotá como: Centro comercial Andino, Hacienda Santa Bárbara, Unicentro, Carrefour, Makro, Almacenes Éxito, Almacenes Olímpica, entre otros

4.5.5. Área de sistemas. Puede entenderse como un conjunto de personas, cosas, datos e información que se encuentran interrelacionados e interactúan para lograr un objetivo específico.; aunque hay ausencia en la empresa de esta área se hace necesario que cuente con ella a fin de poder disponer de la información necesaria, para tener en cuenta su entorno y los cambios que la puedan afectar directa e indirectamente; igualmente hoy toda empresa debe estar a la vanguardia en tecnología de la información y las comunicaciones como lo es el internet y las paginas Web; adicionalmente la tendencia del mercado esta dirigida a que el consumidor pueda realizar sus compras por estos medios facilitando al consumidor adquirir el producto que desee en cualquier momento y en el lugar en donde este se encuentre.

4.6. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tomando como referencia las necesidades detectadas en el diagnóstico y teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos de la Empresa Letiel, se presenta el siguiente cuadro en donde se van a formular estrategias para cada una de las áreas funcionales que incluyan establecimiento de objetivos, fijación de objetivos metas.

Cuadro 11. Formulación de estrategias

| AREA | OBJETIVO | META | ESTRATEGIA |
|-----------------------|--|--|---|
| ADMINISTRATIVA | Constituir legalmente la empresa | Cumplir con los requisitos en cuanto a constitución legal de la empresa. | A fin de lograr una mayor competitividad en el mercado, es necesario que a la mayor brevedad la empresa consiga un asesor debidamente calificado que oriente a la empresa hacia la constitución legal |
| | Contar con manuales de procesos y procedimientos de la empresa. | Elaborar un manual de funciones para cada área funcional la empresa | Realizar una especialización de funciones en cada una de las etapas del proceso productivo. |
| | Permitir al gerente desarrollar las actividades del proceso administrativo y desarrollar funciones Planear, Organizar, Dirigir y controlar | Lograr una estructura organizacional apropiada de la empresa Letiel | Es preciso que se presente delegación de funciones y que estas no recaigan en una sola persona. |
| | Identificar el proceso para exportar | Conocer los requerimientos para efectuar exportaciones | Identificar los acuerdo comerciales vigentes y las exigencias de cada uno de estos para realizar las exportaciones. |
| | Organizar y sistematizar el área contable | Determinar los estados financieros de la empresa | Gestionar la contratación inmediata de un Contador Público que se encargue de organizar el sistema contable de la empresa a través de la sistematización, que permita tener |

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| <p>FINANCIERA</p> | <p>Incrementar el capital de trabajo, a fin de ampliar la cobertura del mercado, mejorar la maquinaria y equipo existe y contar con un vehículo propio para la comercialización</p> <p>Adquirir un computador con el fin de almacenar la información de la empresa.</p> | <p>Conseguir inyección de capital acogiéndose al programa que establece la ley 590 de 2000 sobre las MIPYMES, a fin de obtener beneficios en lo tributario, en promoción y desarrollo y en financiamiento de proyectos de inversión</p> <p>Crear una página Web de la empresa.</p> | <p>registros de información veraz y confiable para la toma de decisiones futuras de la empresa.</p> <p>Cumplir con los requisitos legales y las exigencias de las entidades que apoyan y fomentan a las pequeñas empresas específicamente las relacionadas con la actividad de la empresa como lo es los programas que tiene Artesanías de Colombia.</p> <p>Buscar asesoría de personal experto para la creación de una página Web de la empresa teniendo en cuenta los requisitos que debe tener.</p> |
| <p>PRODUCCION</p> | <p>Mejorar la maquinaria y equipo para la producción de la porcelana como lo es adquirir un horno industrial de mayor capacidad y un mezclador</p> <p>Contar con formatos para la planeación de la producción.</p> <p>Contar con inventarios de productos terminados.</p> | <p>Producir un producto de alta calidad que sea competitivo en el mercado, Llevando control estadístico de la producción</p> <p>Obtener el código de barras para los productos</p> <p>Buscar la certificación de calidad por parte de ICONTEC</p> <p>Buscar la certificación de calidad ISO</p> <p>Manejar sistema de inventarios de productos terminados.</p> | <p>Implementar programas de Seguridad Industrial y salud ocupacional; Disponer en la planta de un equipo de primeros auxilios.</p> <p>Conocer las exigencias de las entidades encargadas de obtener las certificaciones de calidad de los productos.</p> <p>Implantar un sistema de manejo de inventarios que le permita a la empresa contar con un stock de productos terminados.</p> |

| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| | <p>Ser autoabastecedores de la materia prima (porcelana) y concentrados de los colores necesarios para la elaboración del producto.</p> <p>Contar con un sistema de empaque y embalaje de los productos adecuado por las características de este tipo de producto; así mismo contar con una etiqueta para cada producto</p> | <p>Contar con un proveedor nacional de materia prima.</p> <p>Instaurar para la comercialización el sistema de recubrimiento en el empaque INSTAPACK a base de poliuretano teniendo en cuenta la marca y etiqueta en cada figura.</p> | <p>Realizar una investigación sobre adaptación y adecuación de procesos para producir la materia prima.</p> <p>Por ser un producto frágil y a su vez costoso requiere que su empaque permita conservarlo de los daños que pueda sufrir en el transporte; así mismo dar a conocer los cuidados que se debe tener los cuales deben de estar consignados en la etiqueta del producto.</p> |
| MERCADEO | <p>Posicionar la marca a nivel nacional</p> <p>Lograr una posición competitiva en el mercado</p> <p>Crear puntos de venta propios en el mercado nacional .</p> | <p>Aumentar la participación de la empresa en el mercado</p> <p>Realizar un estudio de mercados que le permita conocer en detalle características de los clientes, ubicación de la competencia, demanda y posibles puntos de distribución y comercialización</p> <p>Colocar varios puntos de venta en sitios estratégicos en ciudades como Sogamoso, Duitama, Paipa, Bogotá, Medellín y de manera progresiva en las demás ciudades importantes del País</p> | <p>Ampliar los distribuidores mayoristas en centros comerciales importantes e Hipermercados de Bogotá.</p> <p>Explorar más segmentos de mercado que le permitan fortalecerse y ser más competitiva para afrontar los retos de la globalización.</p> <p>Inicialmente aprovechar las Misceláneas de las ciudades para ofrecer las porcelanas Letiel en miniaturas. Adicionalmente realizar alianzas estratégicas con empresas y negocios comerciales para la exhibición y</p> |

| | | | |
|-----------------|---|---|--|
| MERCADEO | Realizar un estudio de la mezcla de mercado del producto como es precio, promoción, publicidad y canales de distribución. | Contar con un Plan de Mercadeo. | <p>promoción de porcelanas Letiel</p> <p>Realizar un diagnostico de la mezcla de mercadeo que esta manejando actualmente la empresa y proponer un plan de mercadeo utilizando métodos para la fijación de precios; utilizar publicidad para dar a conocer la empresa y realizar programas de promoción de ventas como</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en ferias locales, regionales y nacionales ✓ Exposiciones ✓ Afiches y exhibiciones |
| | Diseñar un nombre comercial para cada producto | Contar con catalogo de producto. | Realizar un inventario de las figuras que esta en capacidad de producir la y diseñar un catalogo con las características, nombre, tamaño, precio y especificaciones de cada una de las figuras. |
| | Poder colocar el producto en mercados externos | Producir una empresa competitiva en el mercado extranjero | Aprovechas las preferencias arancelarias que tiene el sector de las artesanías a través de los acuerdos comerciales que tiene vigentes el país |

Fuente: Autora del Proyecto

4.6.1 Políticas de Mercados Externos Una vez constituida legalmente la empresa, adquirido el código de barras y diseñado el catalogo de sus productos, la empresa puede y tiene posibilidades de acceder a mercados externos principalmente a Estados Unidos, Argentina y España; en cuanto la empresa puede vincularse al programa de EXPOPYME ARTESANIAS de la Universidad Sergio Arboleda que busca no solo vender un producto o una gama de productos de una sola empresa, sino posesionar las artesanías colombianas en conjunto, a través de su asociación con el diseño, la técnica y la calidad, logrando además de una venta puntual crear una tendencia representativa de productos artesanales colombianos.

La elección de estos tres países se debe a ciertos factores, que son importantes para el posicionamiento del producto colombiano en América del Norte, Sur América y Europa:

- **Estados Unidos** Es la primera potencia mundial no solo en el campo económico, sino también en las tendencias de diseño, decoración y modas; actualmente es el socio comercial más importante, ya que hacia este mercado se dirige el 48.5 % de nuestras exportaciones totales

El desarrollo económico y cultural de los habitantes de este país permite que el promedio de ingresos per cápita sea alto. Además su estilo de vida y sus gustos en cuanto a decoración, diseño y moda hacen que Miami sea un sitio atractivo para el mercado de los productos colombianos.

El mercado objetivo para las porcelanas Letiel puede ser las ciudades de Miami y Nueva York, ya que en estas ciudades se encuentra una importante colonia de colombianos y latinos.

Analizando las temporadas de compra de este país, se puede establecer que no depende de temporalidades, pero si incrementa la demanda en los periodos de verano, por la gran afluencia de turistas.

La competencia en cuanto a productos decorativos y uso para el hogar en Estados Unidos está dada por China, Japón, Taiwán e Italia con una participación en el mercado del 67.9%.

- **Argentina** A nivel de Sur América, es uno de los países que tiene acuerdos comerciales con Colombia, dentro de los cuales se encuentra el renglón de las artesanías. Además Argentina no es un país muy fuerte en la fabricación de artesanías, en gran parte debido a que no existe una cultura aborigen importantes, careciendo de elementos de la cultura precolombina, como si los ofrecen muchos productos colombianos.

En términos económicos este país ofrece grandes posibilidades a las importaciones de productos colombianos, las cuales han venido creciendo en los últimos años, luego de un periodo de imposición de barreras a productos extranjeros.

Argentina es talvez la nación más cosmopolita de Sur América, y posee tradiciones culturales debido a su origen europeo.

- **España** Al hablarse el mismo idioma es una ventaja que facilita la actividad comercial, pues es una barrera menos para vencer. El país está ligado a nuestra cultura y gusta mucho por arte precolombino.

Para los países latinoamericanos es la puerta de entrada a Europa, ya que por su afinidad costumbrista es posible entablar relaciones a largo plazo.

Por su alta influencia de turistas es un país que da la bienvenida a todo tipo de cultura, arte y productos sin desconocer la importancia de lo autóctono.

4.5.1.1. Requerimientos para efectuar una exportación:

- a. Registro ante Cámara Comercio y obtención NIT (Cámara de Comercio y DIAN)
- b. Inscripción en el registro nacional de exportadores R.N.E. (MINCOMEX)
- c. Exportador remite factura y el importador abre la carta de crédito (Exportador)
- d. Exportador recibe confirmación de apertura del Banco Comercial Colombiano y contrata transporte (MINCOMEX Y Bancos)

- e. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana (MINCOMEX, DIAN).
- f. El exportador presenta el DEX (para embarques únicos o fraccionados con datos provisionales o embarques fraccionados con datos definitivos). Y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial, e inscripciones (DIAN).
- g. La DIAN efectúa la revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho de la mercancía (DIAN)
- h. La DIAN. envía una copia del DEX al INCOMEX con el objeto de registrar la exportación definitiva (DIAN, MINCOMEX)
- i. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero (Bancos)
- j. El exportador diligencia la declaración de cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a 12 meses de la fecha del D.E.X. debe registrar la operación en el banco de la república (MINCOMEX y Banco de la República).
- k. En la declaración de cambio el exportador da poder al intermediario para solicitar el certificado de reembolso tributario C.E.R.T. ante el Incomex (MINCOMEX)
- l. El INCOMEX verifica la solicitud y de encontrarla correcta, liquida el CERT, produce una resolución para reconocer dicho incentivo y la remite al Banco de la República (MINCOMEX)
- m. El Banco de la República crea una subcuenta a favor del exportador a través del intermediario financiero por donde se reintegraron las divisas abonándole de esta forma el valor del CERT. (Banco de la República)

5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA PROPUESTA

Dentro de los aspectos administrativos se tiene en cuenta la previsión, que permite identificar las posibilidades o propósitos de mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa Letiel mediante la aplicación de estrategias, esto es de competencia del propietario de la empresa; en donde se busca el crecimiento, expansión de las diversas áreas de la empresa.

La planeación que significa pensar en el futuro es necesaria para adoptar los planes que habrán de ejecutarse en la empresa, teniendo en cuenta problemas como: diversificación, expansión de mercados, mezcla de producto, segmentación de mercados y competencia y determinar los medios con los cuales se piensa desarrollar las estrategias propuestas en casa una de las áreas funcionales de la empresa.

La organización que es la ejecución de tareas, debe estar a cargo de cada una de las áreas existentes en la empresa; ejemplo: La parte concerniente a la aplicación de estrategias administrativas estaría a cargo del gerente de la empresa, la parte de investigación de mercados debe ser responsabilidad del comité especializado en este tema.

El control lo ejercerá, el gerente de la empresa, ya que debe hacer revisión de la información suministrada por cada área que le permitan evaluar la situación de la empresa en cualquier momento así tomar decisiones.

6. COSTOS DEL PROYECTO

Cuadro No. 12. Costos del proyecto

| RUBLOS | Valor unitario | Cantidad | Valor total |
|---|-----------------------|-----------------|--------------------|
| 1. Personal | | | |
| 1.1. Investigador | \$ 5.000 | 500 H. | 2.500.000 |
| 2. Equipos | | | |
| 2.1. Préstamo Computador 1 | \$ 5.000 | 200 H | 1.000.000 |
| 2.2. Préstamo impresora | | | 200.000 |
| 3. Útiles de oficina y papelería | | Global | 100.000 |
| 4. consulta de bibliografía y documentos en Internet | | | 100.000 |
| VALOR TOTAL | | | 4.000.000 |

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Existen las áreas de administración, producción que funcionan ligeramente en la cabeza del dueño. La empresa carece de las áreas de mercadeo, porque su producción esta centrada en un solo cliente y no existe el área de finanzas y sistemas.

El propietario de la empresa atiende muchas funciones, no delega, lo cual hace que pierda libertad de acción para brindarles mayor atención a lo que realmente le corresponde, requiere empezar por la organización administrativa de la empresa.

Se hace necesario que la empresa disponga de más inyección de capital para actualizar sus activos fijos y mejoren el proceso de producción.

Las empresas del sector artesanal se caracterizan por la escasa división del trabajo; las materias primas están condicionadas por el precio, limitada capacidad financiera e iliquidez de capital de trabajo; usan herramientas con bajo grado de agregado tecnológico predominando el trabajo manual y el uso de herramientas simples; tiene dificultades para acceder a créditos para lo cual se hace necesario que los administradores estén en capacidad de mejorar el estado actual de la empresa a través de investigación e innovación permitiendo tener empresas competitivas en el mercado.

Las perspectivas de la empresa son muy buenas inclusive de abrir mercados externos y explorar más segmentos de mercado, pero desconoce los requerimientos y acuerdos económicos para hacerlo.

7.2 RECOMENDACIONES

Establecer una estructura organizacional de la empresa que defina plenamente las áreas funcionales de la empresa con sus respectivos manuales de procedimientos y funciones; es preciso que se presente delegación de funciones y que permita la toma de decisiones inmediatas.

La empresa necesita asesorarse en cuanto a la constitución legal, organización de la contabilidad, en investigación de mercados y la creación de la página Web de la empresa

Realizar un estudio de mercados que le permita conocer en detalle características de los clientes, ubicación de la competencia, demanda y posibles puntos de distribución y comercialización

Diseñar un plan de mercadeo que permita posicionar el producto; contar un catálogo de los productos que produce la empresa.

La empresa debe diseñar programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; al igual que programas para la selección y contratación de personal.

Es necesario implementar estrategias innovadoras en cada una de las áreas funcionales de la empresa que permitan posicionarse en el mercado que lo preparen para el mundo dinámico y cambiante que caracteriza el mercado mundial.

La empresa debe fortalecerse y ser más competitiva para afrontar los retos de el Tratado de Libre Comercio, MERCOSUR, los pactos bilaterales de comercio ALCA y TLC.

8. GLOSARIO

Abastecimiento: Compra y administración de los bienes y servicios necesarios para la producción.

Bienes sustitutos: Son aquellos en los cuales el aumento en el precio relativo de uno conlleva un aumento en el consumo de otro consumidor.

Calidad: Conjunto de rasgos y características de un producto que se hace apto para satisfacer una necesidad previamente establecida.

Capital: Por lo general son la planta y equipo así como las materias primas e insumos. También se pueden considerar como tal el ahorro.

Cliente: Comprador habitual.

Consumidor: Agente económico que realiza el acto de consumo para conseguir unos bienes y servicios con los que satisface sus necesidades.

Demanda: Cantidad de un bien o un servicio que el consumidor están dispuestos a comprar a un precio y en un periodo determinado para satisfacer una necesidad.

Escasez: Se refiere a que los recursos son ilimitados y siempre hay necesidades humanas insatisfechas.

Factibilidad: Acción de considerar la ejecución de un producto, evaluándolo en sus aspectos financieros, técnicos, de mercado, etc.

Inversión: El proceso de producción y acumulación de capital. Empleo de dinero en empresas u en objetos que se supone rendirán beneficios.

Materias primas: Son bienes que al ser procesados se convierten en parte de otro producto físico y que no han sido sometidas anteriormente a ningún proceso.

Oferta: Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos a vender a un precio y un tiempo determinado.

Producto: Resultado del tratamiento del insumo en un sistema productivo.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de una actividad o una acción.

Servicio: Producto intangible destinada a la satisfacción de una necesidad

BIBLIOGRAFÍA

BAYLEY, Stephen. Guía Conran del diseño. Madrid: Alianza Editorial, 1992. Enciclopedia fundamental sobre diseño; interesante introducción histórica.

BONET CORREA, Antonio y otros. Historia de las artes aplicadas e industriales en España. Madrid: Ediciones Cátedra, 1982. Interesante estudio de referencia, dividido en áreas específicas.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías, Formulación y Evaluación de proyectos Editorial UNISUR Bogotá 1.998

CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración".

DE MORANT, Henry. Historia de las artes decorativas. Madrid: Espasa - Calpe, 1980. Compendio histórico, claro y exhaustivo; interesantes índices y bibliografía.

Diseño de una guía metodología para la formulación de proyectos de investigación del ciclo profesional – UNAD

FLEMING, John y HONOUR, Hugh. Diccionario de las artes decorativas. Madrid: Alianza Editorial, 1987. Clásico diccionario divulgativo, de gran claridad y rigor.

KOONTZ, Harold y WEINRICH, Heinz. "Elementos De Administración"

MÜNCH, Lourdes. "Fundamentos de Administracion

SABOGAL, Narciso: Investigación de mercados – UNAD

YASUNARI Kitaura. Historia del arte de China. Madrid: Ediciones Cátedra, 1991. Manual divulgativo, claro y conciso, sobre la evolución del arte chino.

Anexo 1. Ficha de Observación.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD –
INVESTIGACIÓN :ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE PORCELANAS LETIELDE LA CIUDAD DE
SOGAMOSO

FICHA DE OBSERVACION

| AREA | OBSERVACIÓN | COMENTARIO |
|------|-------------|------------|
| | | |

Anexo 2. Entrevista Porcelanas Letiel
Dirigida a: Sr. Elki Linero

Cargo: Gerente porcelanas Letiel

OBJETIVO:

Efectuar un diagnostico de la empresa de porcelanas Letiel.

1. Hace cuanto tiempo la empresa esta en el mercado.
2. Como inicio la empresa.
3. La empresa esta constituida legalmente y cumple con todos los requisitos de ley
4. Cuántas personas integran la planta de personal?
5. Qué funciones realiza cada uno?
6. Cómo se realiza el proceso administrativo?
7. Cómo se realiza la toma de decisiones?
8. Existen manuales de funciones y procedimientos?
9. Cómo es el proceso de planeación de la producción?
10. Cómo se realiza el proceso de producción?
11. Qué características tienen sus productos?
12. Como se realiza el manejo de inventarios?
13. Con qué capital de trabajo cuenta la empresa?
14. A quién vende su producto y quienes son sus principales clientes?
15. Cómo es el sistema de comercialización y transporte del producto?
16. Cómo se realiza el empaque, comercialización y transporte del producto?
17. Qué materias primas intervienen en el proceso de producción de la porcelana?
18. Quienes son los proveedores de materias primas y de donde provienen?
19. Cuentan con programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
20. Manejan algún sistema de información (Contable, financiero)
21. Han efectuado algún estudio de mercado y cual es la perspectiva que tiene del mercado
22. Que programas de promoción y publicidad tiene actualmente.
23. Han participado en ferias artesanales y comerciales
24. Existen catálogos de los productos
25. Que método utilizan para la fijación del precio del producto
26. Cree que su producto es competitivo en el mercado porque
27. Quienes son sus competidores y que los diferencia de ellos
28. Existen productos sustitutos de las porcelanas en el mercado
29. Conoce las ventajas y exigencias del mercado internacional para la exportación de su producto
30. Cuáles son las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo
31. Qué necesidades tiene la empresa en cada una de sus áreas.