

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “CREACIONES DECARE”
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**ALBA LUCIA MARTÍNEZ MONSALVE
MARISOL OLIVEROS SILVA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2012**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “CREACIONES DECARE”
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**ALBA LUCIA MARTÍNEZ MONSALVE
MARISOL OLIVEROS SILVA**

Proyecto de grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial

**Director:
Dr. RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2012**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos sabiduría y perseverancia, a nuestras familias por la comprensión, amor y apoyo incondicional, ya que ellos son el motivo para alcanzar cada una de nuestras metas.

A nuestro Director de Proyecto el Doctor Ramiro Redondo quien generosamente entrego su tiempo y sus conocimientos para lograr la culminación del proyecto.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1 GENERALIDADES | 20 |
| 1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES | 20 |
| 1.1.1 Origen de las confecciones en Colombia | 20 |
| 1.1.2 Evolución económica del sector Textilero | 21 |
| 1.1.2.1 Situación actual en la industria Textil | 25 |
| 1.1.3 Principales indicadores regionales | 39 |
| 1.1.4 Macrotendencias | 40 |
| 1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA | 42 |
| 1.2.1 Reseña histórica Creaciones Decare | 42 |
| 1.2.2 Productos y servicios | 42 |
| 1.2.3 Clientes. | 43 |
| 1.2.4 Competencia | 43 |
| 1.2.5 Estructura administrativa y organizacional | 44 |
| 1.2.6 Filosofía Empresarial | 45 |
| 2 AUDITORIA O EVALUACION EXTERNA | 46 |
| 2.1. FUERZAS ECONOMICAS | 46 |
| 2.1.1 Desempleo | 47 |
| 2.1.2 Inflación-Índices de Precios al Consumidor IPC | 47 |
| 2.1.3 Tasas de Interés | 48 |
| 2.1.4 Otorgamiento de Crédito | 49 |
| 2.1.5 Tratado de Libre Comercio. TLC. | 51 |
| 2.1.6 Contrabando | 51 |
| 2.1.7 Cierre de los mercados con Ecuador y Venezuela | 52 |
| 2.1.8 Revaluación del peso | 53 |
| 2.1.9 Importaciones de materias primas | 55 |
| 2.1.7 Análisis Perfil de Oportunidades y Amenazas | 59 |
| 2.2 FACTOR COMPETITIVO | 60 |
| 2.2.1 Competencia | 60 |
| 2.2.2 Nuevos Competidores | 61 |
| 2.2.3 Productos o Servicios Sustitutos | 62 |
| 2.2.4 Capacidad Negociadora de los Clientes | 62 |
| 2.2.5 Rivalidad del Sector | 63 |
| 2.2.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio –Factor Competitivo. | 63 |
| 2.3 FACTOR SOCIAL-CULTURAL | 64 |
| 2.3.1 Actitud del entorno (Área metropolitana de Bucaramanga). | 64 |
| 2.3.2 Mano de obra en las confecciones | 64 |
| 2.3.3 Tendencias | 65 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.4 Perfil y Actitud del Consumidor | 66 |
| 2.3.5 Crecimiento Poblacional | 66 |
| 2.3.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio | 67 |
| 2.4 FACTOR JURIDICO-POLITICO-GUBERNAMENTAL | 68 |
| 2.4.1 Política de Productividad y Competitividad Nacional | 68 |
| 2.4.2 Reforma Laboral y Tributaria | 69 |
| 2.4.3 Planes de Desarrollo | 69 |
| 2.4.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Político-Jurídico-Gubernamental | 70 |
| 2.5 FACTOR TECNOLÓGICO | 70 |
| 2.5.1 Productos Innovadores | 71 |
| 2.5.2 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) | 71 |
| 2.5.2.1 Sistema de Información | 71 |
| 2.5.2.2 Sistema de Comunicación | 72 |
| 2.5.3 Costo de la Tecnología | 73 |
| 2.5.4 Herramientas de Gestión Administrativa | 73 |
| 2.5.4.1 El Balanced Score Card (BSC). | 74 |
| 2.5.4.2 Teoría Océano Azul. | 75 |
| 2.5.4.3 Teoría Eva | 76 |
| 2.5.5 Facilidad de Acceso a la Tecnología | 77 |
| 2.5.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico. | 77 |
| 2.6 MATRIZ DE ANALISIS EXTERNO POAM | 78 |
| 2.6.1 Selección del grupo estratégico | 78 |
| 2.6.2 Lluvia de ideas. | 78 |
| 2.6.3 Elaboración de Matriz POAM | 79 |
| | |
| 3 ANALISIS INTERNO | 81 |
| 3.1 AUDITORIA GERENCIAL | 81 |
| 3.1.1 Planeación | 82 |
| 3.1.2 Organización | 83 |
| 3.1.3 Dirección | 84 |
| 3.1.4 Control | 85 |
| 3.1.5 Análisis de matriz PCI- Auditoria Gerencial | 85 |
| 3.2 AUDITORIA DE MERCADOS | 86 |
| 3.2.1 Estructura de Área de Mercadeo | 86 |
| 3.2.2 Análisis de los clientes | 87 |
| 3.2.3 Portafolio de Productos | 99 |
| 3.2.4 Participación en el Mercado | 102 |
| 3.2.5 Canales de distribución | 102 |
| 3.2.6 Ventas. | 103 |
| 3.2.7 Precios | 104 |
| 3.2.8 Publicidad y Promoción | 104 |
| 3.2.9 Matriz PCI-Auditoria de Mercados | 105 |
| 3.3 AUDITORIA FINANCIERA | 106 |
| 3.3.1 Estados financieros | 106 |

| | |
|---|-----|
| 3.3.2 Estructura de costos | 106 |
| 3.3.3 Índices Financieros | 106 |
| 3.3.4 Matriz PCI –Auditoria Financiera | 106 |
| 3.4 AUDITORIA OPERATIVA | 107 |
| 3.4.1 Proceso de Producción. | 107 |
| 3.4.2 Distribución de Planta | 109 |
| 3.4.3 Capacidad instalada por año | 110 |
| 3.4.4 Control de calidad | 110 |
| 3.4.5 Seguridad | 111 |
| 3.4.7 Perfil de capacidad interna PCI-Auditoria Operativa | 111 |
| 3.5 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO | 112 |
| 3.5.1 Cantidad de Personal | 118 |
| 3.5.2 Condiciones de Trabajo. | 119 |
| 3.5.3 Capacitación y programas de desarrollo del personal | 119 |
| 3.5.4 Motivación | 120 |
| 3.5.5 Rotación | 120 |
| 3.5.6 Ausentismo | 120 |
| 3.5.7 Clima laboral | 120 |
| 3.5.8 Perfil de Capacidad Interna- Auditoría del Talento Humano | 121 |
| 3.6 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA –PCI | 122 |
| 3.6.1 Selección del Grupo Estratégico | 122 |
| 3.6.2 Lluvia de ideas | 122 |
| 4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 126 |
| 4.1 MISION CORPORATIVA | 126 |
| 4.1.1 Misión De Creaciones Decare | 127 |
| 4.2 VISION CORPORATIVA | 127 |
| 4.2.1 Visión Creaciones Decare. | 127 |
| 4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS | 128 |
| 4.3.1 Ética y Honestidad | 128 |
| 4.3.2 Compromiso | 128 |
| 4.3.3 Competitividad | 128 |
| 4.3.4 Orientación al cliente | 128 |
| 4.3.5 Innovación | 128 |
| 4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS | 129 |
| 4.4.1 Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA). | 129 |
| 4.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA. | 134 |
| 4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE | 137 |
| 5. OPCIONES ESTRATEGICAS | 140 |
| 5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS | 140 |
| 5.1.1 Crecimiento (Fortalecimiento interno). | 140 |
| 5.1.2 Rentabilidad (Administración de los costos operativos y de producción). | 140 |
| 5.1.3 Utilidad (Desarrollo del mercado). | 140 |
| 5.2 OBJETIVOS. | 141 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.1 Objetivo de fortalecimiento interno | 141 |
| 5.2.2 Objetivo de administración de los costos operativos y de producción. | 141 |
| 5.2.3 Objetivo desarrollo de mercados | 141 |
| 5.3 METAS | 141 |
| 5.3.1 Metas para la estrategia de fortalecimiento interno. | 142 |
| 5.3.2 Metas para la Estrategia de administración de los costos operativos y de producción. | 142 |
| 5.3.3 Metas para la estrategia de desarrollo de mercados | 142 |
| 5.4 POLITICAS | 143 |
| 5.4.1 Políticas para la estrategia fortalecimiento interno | 143 |
| 5.4.2 Políticas para la estrategia administración de los costos operativos y de producción. | 144 |
| 5.4.3 políticas para la estrategia de desarrollo de mercados | 144 |
| 5.5 PLAN DE ACCION | 145 |
| 5.6 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION | 149 |
| 5.6.1 Estrategia 1. | 149 |
| 5.6.2 Estrategia 2. Indicadores de Rentabilidad | 150 |
| 5.6.3 Estrategia 3. Indicadores de Utilidad. | 150 |
| CONCLUSIONES | 152 |
| RECOMENDACIONES | 154 |
| BIBLIOGRAFIA | 155 |
| ANEXOS | 157 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Cuadro 1 Principales clientes de Decare | 43 |
| Cuadro 2 MATRIZ POAM – Factor Económico | 60 |
| Cuadro 3 Matriz De Perfil Competitivo | 61 |
| Cuadro 4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Competitivo | 63 |
| Cuadro 5 Indicadores demográficos de Santander | 66 |
| Cuadro 6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. Factor Socio-Cultural | 67 |
| Cuadro 7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Político-Jurídico-Gubernamental | 70 |
| Cuadro 8 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico | 78 |
| Cuadro 9 Variables de Auditoría Externa | 78 |
| Cuadro 10 Matriz POAM- Auditoria Externa | 80 |
| Cuadro 11 Matriz PCI Auditoria Gerencial | 86 |
| Cuadro 12 Tiempo promedio de compra | 89 |
| Cuadro 13 Frecuencia de compra de los productos a Decare | 90 |
| Cuadro 14 Grado de satisfacción frente a la calidad de los pedidos Decare | 91 |
| Cuadro 15 Calificación frente a los productos de Decare | 91 |
| Cuadro 16 Grado de satisfacción frente a los productos de Decare | 92 |
| Cuadro 17 Grado de satisfacción frente a la atención del personal de Decare | 93 |
| Cuadro 18 Grado de satisfacción frente a las instalaciones de Decare | 94 |
| Cuadro 19 Concepto sobre si han tenido problemas con Decare | 95 |
| Cuadro 20 Forma de solucionar los problemas | 96 |
| Cuadro 21 Concepto sobre si comprarían de nuevo a Decare | 97 |
| Cuadro 22 Concepto sobre si recomendaría a Decare | 98 |
| Cuadro 23 Matriz PCI Auditoría de Mercados | 105 |
| Cuadro 24 Matriz PCI Auditoria Financiera | 107 |
| Cuadro 25 Concepto de los trabajadores sobre las instalaciones físicas | 113 |
| Cuadro 26 Grado de satisfacción con sus ingresos | 113 |
| Cuadro 27 Reconocimiento del trabajo | 114 |
| Cuadro 28 Gusto por el cargo que desempeña | 114 |
| Cuadro 29 Promedio de años en al empresa | 115 |
| Cuadro 30 Opinión sobre la presentación de los productos | 115 |
| Cuadro 31 Ambiente laboral | 116 |
| Cuadro 32 Mantenimiento a las maquinas | 116 |
| Cuadro 33 Condiciones de trabajo | 117 |
| Cuadro 34 Capacidad de comprensión de los directivos en la empresa | 118 |
| Cuadro 35 Perfil de Capacidad Interna- Auditoría del Talento Humano. | 122 |
| Cuadro 36 Variables de la Auditoría Interna | 123 |
| Cuadro 37 Matriz PCI. Auditora Interna | 125 |
| Cuadro 38 Matriz DOFA Creaciones Decare | 132 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 39 MATRIZ PEEA (Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones) | 135 |
| Cuadro 40 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE | 138 |
| Cuadro 41 Indicadores de Crecimiento | 149 |
| Cuadro 42 Indicadores de Rentabilidad | 150 |
| Cuadro 43 Indicadores de Utilidad | 151 |

LISTA DE GRAFICOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Grafico 1 Producción Manufacturera Enero – Junio 2008 / Enero – Junio 2009 | 26 |
| Grafico 2 Crecimiento de la producción Sector Textil (año corrido). | 27 |
| Grafico 3 Destino de las exportaciones colombianas sector textil | 30 |
| Grafico 4 Exportaciones por subsectores de textiles. | 31 |
| Grafico 5 Destino de las exportaciones colombianas sector confección | 32 |
| Grafico 6 Origen de las importaciones colombianas | 33 |
| Grafico 7 Variación del empleo en la industria manufacturera. | 34 |
| Grafico 8. Organigrama Creaciones Decare | 45 |
| Gráfico 9. Cuadro Tiempo promedio de compra | 89 |
| Grafico 10. Frecuencia de compra de los productos a Decare | 90 |
| Grafico 11 Grado de satisfacción frente a la calidad de los pedidos de Decare | 91 |
| Grafico 12 Calificación frente a los productos de Decare | 92 |
| Grafico 13 Grado de satisfacción frente a los productos de Decare | 93 |
| Grafico 14 Grado de satisfacción frente a la atención del personal de Decare | 94 |
| Grafico 15 Grado de satisfacción frente a las instalaciones de Decare | 95 |
| Grafico 16 Concepto sobre si han tenido problemas con Decare | 96 |
| Grafico 17 Forma de solucionar los problemas | 97 |
| Grafico 18 Concepto sobre si comprarían de nuevo a Decare | 98 |
| Grafico 19 Concepto sobre si recomendaría a Decare | 99 |
| Grafico 20 Canal de distribución de Creaciones Decare | 103 |
| Grafico 21 Proceso de producción | 108 |
| Grafico 22 Diagrama de flujo proceso de producción | 109 |
| Grafico 23 Concepto de los trabajadores sobre las instalaciones físicas | 113 |
| Grafico 24 Reconocimiento del trabajo | 114 |
| Grafico 25 Promedio de años en al empresa | 115 |
| Grafico 26 Mantenimiento a las maquinas | 116 |
| Grafico 27 Condiciones de trabajo | 117 |
| Grafico 28 Capacidad de comprensión de los directivos en la empresa | 118 |
| Gráfico 29 Vector direccional de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. | 136 |

LISTA DE FOTOS

| | Pág. |
|--------------------------------|-------------|
| Foto 1 Referencia Clarisse | 100 |
| Foto 2 Referencia Denisse | 100 |
| Foto 3 Referencia para hombres | 101 |
| Foto 4 Referencia para niños | 101 |
| Foto 5 Salida de Baño | 102 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---------------------------|-------------|
| Anexo A. Formato encuesta | 157 |
| Anexo B. Formato encuesta | 160 |

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “CREACIONES DECARE” DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTORES: Alba Lucia Martínez Monsalve, Marisol Oliveros Silva**

PALABRAS CLAVES: planificación, auditoría, matriz DOFA , diagnóstico estratégico, la dirección estratégica.

CONTENIDO

Creaciones Decare es una empresa manufacturera del sector secundario de la economía, cuyo objeto social es diseñar, producir y comercializar pijamas para dama, caballeros y niños, durante los últimos dos años ha mostrado un crecimiento paulatino y sostenido, sin embargo los propietarios son conscientes de la falta de estructura empresarial bien definida que le permita mayor crecimiento, posicionamiento y consolidación en el campo de las confecciones.

Por consiguiente se implementó una Planeación Estratégica que permitiera hacer un diagnóstico estratégico a la situación actual de Creaciones Decare, para lo cual se utilizaron herramientas como la Matriz POAM, Matriz PCI, la matriz DOFA, la matriz PEEA, se diseñó además la Visión, Misión y Principios Corporativos; posteriormente se determinaron objetivos, metas y políticas estratégicas, para lo cual al final se procedió a crear un plan estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos planteados a través de la formulación de estrategias de crecimiento, rentabilidad y utilidades.

En el diagnóstico estratégico se contemplaron principalmente la auditoría externa e interna de Creaciones Decare presentando un listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permiten hacer una valoración mucho más real del estado actual de la empresa frente al entorno.

El resultado de la planeación estratégica diseñada es muy positivo y alentador para la empresa, teniendo en cuenta las dimensiones en la cual se desenvuelve y manejando adecuadamente las situaciones que enfrenta por estar en un medio dinámico y exigente.

* Trabajo de Grado

** Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director. Dr. Ramiro Augusto Redondo Mora

SUMMARY

TITLE: strategic planning for the company “DECARE CREATIONS” of Bucaramanga city.*

AUTHORS: MARTINEZ MONSALVE ALBA LUCIA, OLIVEROS SILVA MARISOL **

KEY WORDS: planning, audit, DOFA matrix, strategic diagnosis, strategic direction.

CONTENT

DECARE Creations is a manufacturing company of the secondary sector of the economy, whose purpose is to design, produce and commercialize pajamas for women, men and children. In the last two years they have shown a gradual and sustained growth, however the owners are aware of the lack of business structure that allow a higher growth positioning and consolidation in the manufacturing field.

Therefore a strategic planning was implemented to help make a strategic diagnosis of the current situation of Decare Creations, for which there were tools used such as POAM analysis, PCI analysis, DOFA analysis, and PEEA analysis, and also determining the vision, mission and corporative principles. Subsequently were determined the objectives, goals and strategic politics, and finally there was a strategic plan created to ensure that the objectives are met, also formulating growth and profitability strategies.

In the strategic diagnosis was contemplated primarily the external and internal audit of Decare creations, as result it shows a list of opportunities, strengths, weaknesses and threats. These results allow a much more real analysis of the actual status of the company in the environment.

The result of the strategic planning designed is very positive and encouraging for the company, taking into account the dimensions where the company takes place and appropriately handling the situations as a result of being in a dynamic and demanding environment.

* Degree Work

** Industrial University of Santander. Institute Regional Outreach and Distance Education. Business Management. Director. Dr. Ramiro Augusto Redondo Mora

INTRODUCCIÓN

El diseño de una planeación estratégica para Creaciones Decare nace a raíz de la falta de organización, traumatismos e inconvenientes a nivel administrativo y comercial debido a que no se ha planeado o realizado ninguna proyección a corto, mediano y largo plazo en la empresa, donde al mismo tiempo se evalué el pasado, se analice el presente y se tenga una visión del futuro.

La planeación estratégica ayuda a que la empresa desarrolle, organice y utilice el entorno en el cual opera, el sector en el que se encuentra, sus clientes actuales y potenciales y de las propias capacidades y limitaciones. A través de esta herramienta se proporcionará una oportunidad o por lo menos una base para ajustarse a las situaciones.

Dicha formulación estratégica permitió que se identificaran los factores que afectan negativa y positivamente a Decare, permitiendo así elaborar planes de acción y estrategias que le permitan ser más competitiva en el sector y posicionarse como una empresa sólida a nivel local y nacional.

El presente trabajo tiene la siguiente estructura temática;

- Se inicia con las generalidades del sector textil y de las confecciones en Colombia y el mundo.
- En el segundo capítulo se presenta la auditoria o evaluación externa donde se identifican factores claves de la actividad económica de las confecciones como lo es el factor económico, competitivo, socio-cultural, jurídico-político, y tecnológico. Para luego realizar el análisis externo a través de la matriz POAM.
- En el tercer capítulo se presenta la auditoria gerencial o interna de la empresa como es la auditoria gerencial, mercados, financiera, operativa y de talento humano, se finaliza el capítulo con el estudio comparativo a través de la matriz PCI.
- El cuarto capítulo corresponde al Direccionamiento Estratégico de la empresa como lo es la creación de la Visión, Misión, Principios, análisis y elección de estrategias, matriz DOFA, desarrollo de Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA, Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE

- El quinto capítulo presenta las Opciones Estratégicas objetivos, metas, y políticas estratégicas de corto y mediano plazo, plan de acción, seguimiento de los planes de acción junto con los indicadores utilizados para cada estrategia.
- Por último se detallan conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada, al final del documento se encuentran los anexos.

Con este proyecto se espera que Creaciones Decare obtenga un resultado positivo en sus labores contribuyendo así al crecimiento de la región, las autoras buscan dar posicionamiento, consolidación y expansión a esta empresa que tiene según estudios realizados buenas opciones para crecer y ser líder en el sector de las confecciones.

1 GENERALIDADES

1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES

1.1.1 Origen de las confecciones en Colombia. Según información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, las confecciones en Colombia están pasando por uno de los momentos más difíciles de la década. El comportamiento de las exportaciones de Santander al finalizar la primera mitad del año 2011 deja encendidas varias alarmas en el sector empresarial. Es claro según la cifras que hasta el momento el tema de diversificación de destinos y productos no ha dado los resultados esperados.

El 2010 no fue un año fácil para Santander en materia de exportaciones, como consecuencia del descenso en las ventas a Venezuela, situación que se dio en un ambiente mundial impactado por la crisis financiera internacional y la notoria revaluación del peso colombiano frente al dólar, pérdida de competitividad de la moneda nacional que se aprecia claramente en el descenso del Índice de Tasa de Cambio Real calculado por el Banco de la República.

Los resultados muestran una caída de 33,6% y una disminución en la participación de las exportaciones nacionales no tradicionales, porcentaje que apenas alcanzó el 1%. Adicionalmente, el departamento perdió lugares en el escalafón de regiones exportadoras en Colombia, pasando del octavo lugar en el 2009 al puesto once en el 2010. Por lo que se presentó una disminución de 31.5% de las exportaciones a Venezuela. Esta situación trajo como consecuencia que en el 2009 las empresas de confecciones marcaron descensos en la mayoría de sus indicadores¹ Prueba de ello, las ventas de las diez empresas más importantes, en tres de los cinco principales departamentos productores de prendas de vestir, descendieron frente al 2008, mostrando a Santander como la región con mayor descenso. La rentabilidad de estos negocios también disminuyó en la mayoría de los casos, pero las empresas santandereanas señalaron el índice más negativo entre las cinco áreas analizadas (-3%).²

Al observar el comportamiento anual de las exportaciones por regiones, se encuentra una marcada concentración de Santander en dos partidas arancelarias, las cuales están relacionadas con ropa de bebés y niños, mostrando en todos los

¹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2012

²Ibíd.

departamentos analizados fuertes caídas frente al 2008. Al finalizar el primer semestre de 2010 los envíos al exterior continuaron en descenso (-15%), situación que deja al sector de las confecciones en una difícil posición.

La baja diversificación de productos y mercados que experimenta la industria de las confecciones en el departamento, es una señal clara de la necesidad de emprender nuevas estrategias que ayuden a esta actividad a alcanzar un mayor flujo comercial en diferentes regiones del mundo.

El 2010 revela un cambio importante a favor de la industria Santandereana, sin embargo, las consecuencias aún golpean a gran parte de los subsectores que la conforman, en razón a la acumulación de inventarios.

1.1.2 Evolución económica del sector Textilero. Por muchos años la Industria del sector textil o confección colombiana, se ha destacado como factor fundamental del desarrollo económico del país. Durante más de 80 años ella ha realizado una contribución muy importante al crecimiento de las exportaciones y del Precio Interno Bruto (PIB) de la nación.

La industria textil surgió en Antioquia debido al establecimiento de telares importados de Europa, gracias al fortalecimiento de los inversionistas nacionales que deseaban sustituir en parte las importaciones de telas y confecciones. Durante la Segunda Guerra Mundial se logró afianzar en el país la cadena textil de la confección creada durante las tres primeras décadas del Siglo XX, paralelamente se inició la producción de fibras sintéticas con el impulso del capital extranjero. A lo largo de esta época se organizó el cultivo de algodón impulsado por una política gubernamental destinada a estimular la producción de fibra sujerida por el profesor LauchinCurrier en 1950.³

Para el decenio de los años sesenta Colombia ya poseía reconocimiento mundial y un nivel de calidad aceptable, además ocupaba el primer puesto mundial en productividad. El sector textil conformado principalmente por Coltejer, Fabricato y Tejicondor y otras empresas medianas y pequeñas, ha realizado desde los años cincuenta una serie de transformaciones tecnológicas y de aumento de capacidad para poder acaparar el mercado nacional e incursionar en el internacional⁴.

³ El sector textil en Colombia. Monserrat Van Dergrugen Becaria

⁴ El sector textil en Colombia. Monserrat Van Dergrugen Becaria

Un cambio importante es la incursión de las textileras en el campo de la confección, el más claro ejemplo son Coltejer y Fabricato, quienes dejaron de dedicarse exclusivamente a los textiles para enfocarse más en las confecciones y las exportaciones, llegando a los mercados con marcas propias posicionadas. Ambas empresas se pueden dar ese lujo gracias a que a lo largo de su historia, Coltejer desde 1907 y Fabricato desde 1920, se han fortalecido no sólo tecnológicamente sino también en los campos que abarcan prácticamente toda la cadena, incluyendo la fabricación de hilos y maquinarias textiles; este respaldo materializado en una red de fábricas similares en política y objetivos, además de la invaluable experiencia de haber sobrellevado los años más difíciles del Siglo XX han permitido que las antiguas empresas evolucionen y se adapten al mundo globalizado y veloz del Siglo XXI.⁵

El sector de la confección por el contrario, conformado principalmente por empresas pequeñas y medianas, no ha realizado cambios tan notorios en términos de sus procesos, sin embargo su alta demanda de mano de obra y su flexibilidad le han permitido alcanzar grandes mercados nacionales e internacionales.

La cadena textil-confección contribuye aproximadamente con el 2.7%⁶ del PIB nacional. A pesar de la crisis que afronta el sector debido a numerosos factores como la apertura indiscriminada, la carencia de incentivos para la exportación, altos costos de producción, altos costos de capital para adquirir tecnología de punta, entre otros; continua siendo uno de los renglones más importantes para la economía nacional.

Considerando todos los tamaños de empresas, el sector manufacturero emplea a aproximadamente 250.000 personas en todo el país, convirtiéndola en una rama de la economía muy importante e influyente. Las confecciones son una industria típica de la mediana y pequeña empresa.

En la actualidad la tendencia de las empresas confeccionistas es dejar de ser fabricantes para convertirse en contratantes del servicio, la satisfacción de la demanda se está dejando en manos de pequeñas plantas satélites. Así mismo el sector textil y confección en Colombia ha venido cumpliendo un papel significativo en el desarrollo económico y social del país y ha sido reconocido como un sector estratégico dada su contribución al empleo, producción, valor agregado e impuestos, y a las potencialidades de inversión, desarrollo e ingreso de divisas.

⁵ El Sector textil en Colombia. Monserrat van dergrugen.Becaria

⁶ Mirada del Sector textil. Edición 16 sept 2009 Min Comercio Industria y Turismo

En este momento la industria tiene como propósito ser cada vez más eficiente, tener productos diferenciados y adoptar estrategias logísticas que le permitan ser competitiva en el mercado mundial puesto que el sector textil confección colombiano es una de las industrias claves de la nación, es responsable por el 9% del PIB productivo del país y el 24%⁷ del empleo en manufactura. De esta industria se derivan aproximadamente 600.000 empleos de forma directa e indirecta en el país, un factor importante para la golpeada economía del país y un índice de desempleo en alza. De igual manera cabe destacar que dentro de las fortalezas del sector está el conocimiento técnico, en destrezas y habilidades de su potencial humano.

Actualmente el sector textil-confección está compuesto por cerca de 450 fábricas de textiles y 1200 fábricas de confecciones con más de 20 trabajadores en cada una de ellas. Están ubicadas siete ciudades del país, principalmente en Medellín, que representa el 53% de la producción textil del país, Bogotá el 40%⁸ y el resto del país el 7%; mientras que la producción de prendas para vestuario, Bogotá al igual que Medellín representa el 35% cada una y el resto del país el 30%.

De acuerdo al Ministerio de Comercio, industria y turismo, la actividad de fabricación de prendas de vestir involucra una serie de procesos pertenecientes a la cadena algodón, textil y confecciones, los cuales conforman un sector muy importante para la economía del país, por ser gran generadora de empleo y su importancia en el mercado exportador.

A pesar que el sector textil confección se ha visto afectado por la crisis económica financiera mundial, por el ingreso de productos de contrabando y la entrada de textiles y confecciones de la China y de la India con menores precios, es importante que se saque a flote las diversas ventajas competitivas que tiene el país frente a otros países, como son la óptima calidad de materias primas, el diseño y los grandes avances en materia de moda, la capacidad e innovación de nuevos productos, el talento y mano de obra colombianos.

Es importante que el sector se enfoque hacia el mejoramiento continuo, comprometiéndose con el avance tecnológico el desarrollo de competencias en el talento humano la generación y valoración de ideas innovadoras enfocadas al producto y el establecimiento de nuevos y fuertes vínculos comerciales.

⁷ www.dane.gov.co

⁸ www.mincomercio.gov.co

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles, confecciones y moda. La realización de ferias de carácter internacional como Inexmoda, Círculo de la moda, Colombia moda y Colombia tex, son claros ejemplos del posicionamiento de la industria. Por la versatilidad y la calidad en su mano de obra, Colombia es líder manufacturero en la producción de ropa para los segmentos masculino, femenino e infantil. Además, se identifica el potencial que presenta Colombia para ser referente de otros países en Latinoamérica en materia de innovación, desarrollo y diseño. A través de los años el crecimiento del sector, se ha visto reflejado en el nacimiento de pequeñas y medianas empresas que desarrollan productos de excelente calidad y que se exportan a diversos países del mundo.

La apertura de nuevos almacenes de ropa, el incremento en las ventas del sector textil confección, el impacto que tiene el sector en el Producto Interno Bruto (PIB) y el gasto de los colombianos en prendas de vestir, evidencian que día a día, el vestido ha pasado de ser una necesidad de orden, a ser una necesidad de posicionamiento y distinción. Según cálculos de Inexmoda, de cada mil pesos que gastan los colombianos, 49 son destinados al consumo de la moda y cada mil pesos que se exportan desde Colombia, 30 pesos corresponden a productos relacionados con la moda.

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un importante porcentaje del PIB manufacturero 8% y un 3% del PIB nacional.⁹La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años, como son la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo.

Ante la crisis económica actual y del sector, la industria está obligada a explorar nuevos nichos de mercado en busca de diversificación, a favor del crecimiento de las empresas del sector y la internacionalización de la economía. Para ello el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha impulsado el programa de transformación productiva sectores de clase mundial, que plantea mejorar la competitividad del país; donde las empresas trabajen por aumentar sus habilidades en el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor

⁹ www.dane.gov.co

agregado, alcanzar una mayor participación en mercados internacionales, a través de los acuerdos comerciales vigentes y negociados, pero en espera de ratificación en el país, así como también desarrollar habilidades para producir y exportar con costos, calidad y ser competitivos a nivel local y nacional.

Dentro de las confecciones de este sector textil se encuentra la pijama comenzó a utilizarse en Turquía. Fue diseñado originalmente para calentar y proteger las piernas. Pero en realidad, los pantalones anchos de pijama tienen su origen en la India, y allí su nombre era "Paejama" lo cual formaba parte del vestuario nacional hindú. Ahora bien, en Inglaterra le llaman "pijama", y esta palabrita tiene su origen en Persia, donde se usaban mucho. En 1870 los ingleses traen la moda del pijama de la India a Inglaterra, lo cual era usado por el sector aristócrata o de clase más elevada del país, modificando la idea original y creando versiones realmente de lujo de esta vestimenta informal, los cuales más que prendas para dormir parecían vestidos de fiesta.

Pero antes de la Era del pijama, Uds. recordaran que los ingleses dormían con unas camisas gigantes, adornadas con encajes y cintas (lo cual resulta poco masculino en el caso de los hombres pero estamos hablando de otras épocas y de otras mentes), y estas camisas se hicieron verdaderamente conocidas por las películas de época que hacían uso y abuso de las mismas.

La pijama propiamente dicho, ya compuesto por pantalón y camisa, se utilizaba algunas veces como ropa interior debajo de las prendas de salir a la calle.

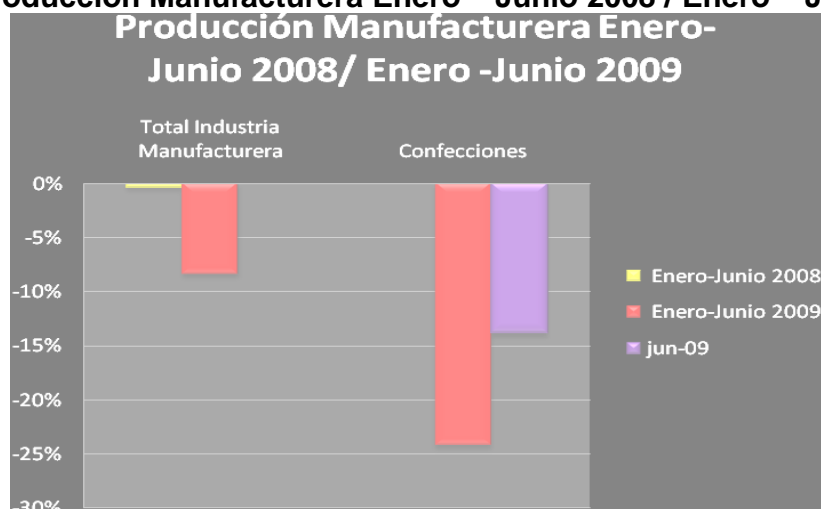
Hoy en día los pijamas son para mujeres y hombres. Y están compuestos o por camisa y pantalón, o por una sola pieza, dependiendo del gusto del consumidor. Con el correr del tiempo, los pijamas se han hecho cada vez más comunes, y la gente ya no solo los usa solo para dormir, muchas veces para estar dentro del hogar el uniforme oficial es el pijama, por ser más cómodo y dejarte preparado para ir directamente al lecho sin preparación o cambios de ropa previos. Se recomienda siempre dormir con colores claros, para atraer las buenas energías, y además para el estado anímico del durmiente. Está comprobado que las personas que duermen con colores oscuros, además de sufrir pesadillas o de insomnio, se despiertan con un humor bastante sensible.

1.1.2.1 Situación actual en la industria Textil. Para el año 2011 el sector textil ha tenido gran importancia en Colombia, pues representa un 3% del PIB del país y contribuye al desarrollo del nacional generando 130.000 puestos de trabajo directos y 750.000 indirectos. Internacionalmente Colombia es reconocida por sus

grandes fortalezas en cuanto a este sector se refiere; esto se ha logrado a través de un proceso continuo de innovación, teniendo en cuenta que el sector de la moda es muy cambiante, a esto podemos agregar la consigna de desarrollar los procesos con calidad, diseño y moda para enfrentar fuertemente a la competencia y llegar a ser cada vez más competitivos en todo tipo de mercado. De acuerdo a las cifras presentadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en su Muestra Mensual Manufacturera (MMM), durante los primeros seis meses del año 2009, la producción manufacturera disminuyó 8,4%, frente al reportado en el mismo período de 2008 (0,4%).¹⁰

Este resultado estuvo principalmente explicado por la contracción de la producción de la industria manufacturera, donde el sector confecciones se contrajo en un -24,2%, periodo en el cual se presentó el mayor desplome en la producción del sector y solo en el mes de Junio de 2009 el decrecimiento del sector fue de un -13,9%. Al igual que la producción, los niveles de ventas del sector confecciones presentaron decrecimientos, registrando en Junio de 2009 un decrecimiento del -20,4%¹¹. Para el cierre de 2009 la reducción en la producción confecciones fue del -18,7%. (Ver gráfico1)

Grafico1 Producción Manufacturera Enero – Junio 2008 / Enero – Junio 2009



Fuente – DANE-MMM JUNIO 2009

Entre tanto, el sector textil (sector en el que se incluyen la elaboración de hilos, la fabricación de telas y el acabado de los productos textiles nacionales) para agosto de 2009, registró un decrecimiento superior al total de la industria. Dicho

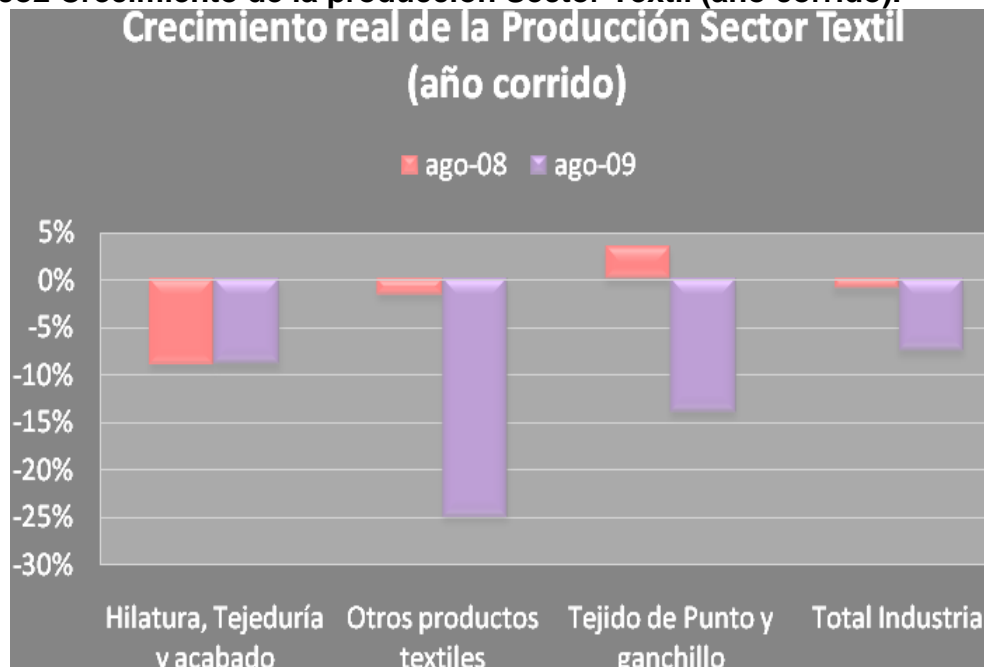
¹⁰ www.Dane.muestramanufacturera

¹¹ www.dane.gov.co

comportamiento es atribuible principalmente a la desaceleración de la demanda interna y a las menores exportaciones a Venezuela y Estados Unidos.

Entre enero y agosto de 2009, la producción de los tres principales subsectores presentó un comportamiento negativo: el sector de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles decreció cerca de 9%, la producción del subsector de otros productos textiles cayó 25% y finalmente, la producción de tejidos y artículos de punto y ganchillo decreció cerca de 14% con respecto al mismo período del año anterior. Por su parte, durante este periodo, la producción de la industria registró un decrecimiento cercano a 7.5%¹². (Ver gráfico2)

Grafico2 Crecimiento de la producción Sector Textil (año corrido).



Fuente-DANE (Resumen Bancoldex 2009)

Actualmente el sector textil y confecciones es un sector amenazado por una serie de factores que ponen en peligro la sostenibilidad del sector, tanto en el mercado local como en el mercado internacional, entre las cuales están:

- La alta participación de la informalidad y el contrabando, generando desventajas al mercado formal.

¹²Ibíd..www.camara de comercio.com

- El crecimiento de las importaciones de materia prima y productos terminados provenientes de países como China, siendo estas de muy bajo costo.
- La llegada de marcas internacionales con experiencia e inteligencia de mercados.
- La vulnerabilidad en el mercado internacional, como una alta dependencia en unos cuantos y de inestabilidad política.
- La baja participación en mercados internacionales, modelos de bajo valor, concentrados en la maquila y no en colección completa.
- Y por último los costos de producción que no le permiten al sector ser competitivos con aquellos países de bajo costo.

La cadena textil confecciones colombiana, debe desarrollar grandes habilidades que le permitan enfrentar las amenazas y buscar un mayor acceso a nuevos mercados por la vía de los acuerdos comerciales, pues será la mayor competitividad de los exportadores la que garantizará su afianzamiento en los mercados mundiales.

El sector de confecciones debe ir de la mano de los cambios y surgimientos de los acuerdos comerciales que le permitan incursionar en nuevos mercados y posicionarse en los ya existentes. Las dificultades que tenía que enfrentar el sector en cuanto a las limitaciones que el gobierno Colombiano había impuesto a las importaciones Panameñas de textiles, calzado y confecciones, fijando puertos de entrada (Bogotá y Barranquilla) y precios mínimos, medida que fue implementada en abril de 2009, y que fue levantada el pasado 11 de diciembre de 2009 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lo que indica que a partir de la fecha, las mercancías provenientes de Panamá pueden ingresar por cualquier puerto o aeropuerto colombiano sin ninguna restricción.

A pesar de la incertidumbre que se tiene alrededor de la ratificación del TLC con Estados Unidos por parte del Congreso de dicho país, los empresarios del gremio textil-confección, siguen a la espera que se ponga en materia de acción y que esta larga espera llegue a su fin; sin embargo el pasado 6 de enero de 2010 el Gobierno de Estados Unidos sancionó la ley por medio de la cual se aprobó la extensión por un año adicional de la (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas (ATPDEA) y el Sistema General de Preferencia (SGP), con la cual se benefician actualmente las exportaciones a Estados Unidos de productos originarios de Colombia, Ecuador y Perú.

Adicionalmente están aquellos acuerdos negociados pero en espera de ratificación como Canadá, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y Estados Unidos (EEUU), los negociados como la Unión Europea y en perspectiva de negociación como P4 (Nueva Zelanda, Chile, Singapur y Brunei), Japón, China, India y República Dominicana.¹³

Actualmente los mercados de Brasil y Chile donde el ingreso de los productos colombianos presenta preferencias arancelarias debido a los diferentes tratados bilaterales que ha firmado el gobierno colombiano, se han convertido en gran atractivo para algunas empresas del sector. En los últimos meses de 2009 sobresale la dinámica de las ventas del sector textil colombiano a Brasil, donde a noviembre y diciembre de 2009 crecieron 185,1% y 108,5%.

En el año 2009 el mercado interno y externo del sector textil registró una caída en las exportaciones del 40% como consecuencia de la desaceleración económica, y su dependencia a países vecinos como Venezuela y Ecuador con los cuales las negociaciones comerciales se vieron afectadas en varias épocas del año.

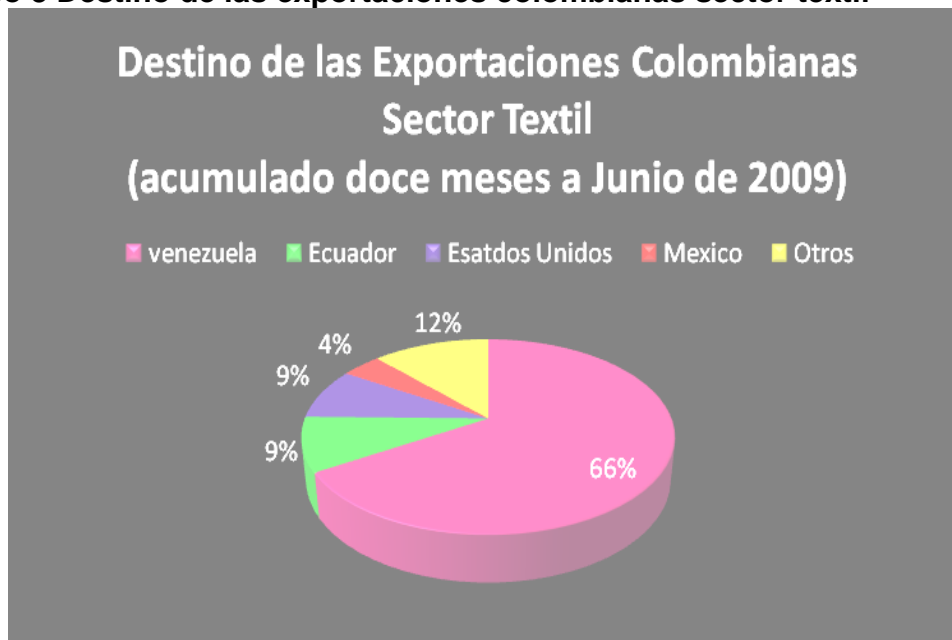
Por otra parte, las importaciones decrecieron 18%,¹⁴ principalmente por el decrecimiento de las compras provenientes de China y de Estados Unidos. Sin embargo las importaciones textiles a China siguen siendo representativas con el 20% y de confecciones con el 40%.³

El sector textil colombiano tiene especial concentración en el mercado de Venezuela, pues el 65% de sus exportaciones se dirigen a ese país, seguido de Ecuador con un 15%.(Ver gráfico3)

¹³ www.mincomercio.gov.co

¹⁴ [www. Dane.gov.co](http://www.Dane.gov.co)

Grafico 3 Destino de las exportaciones colombianas sector textil



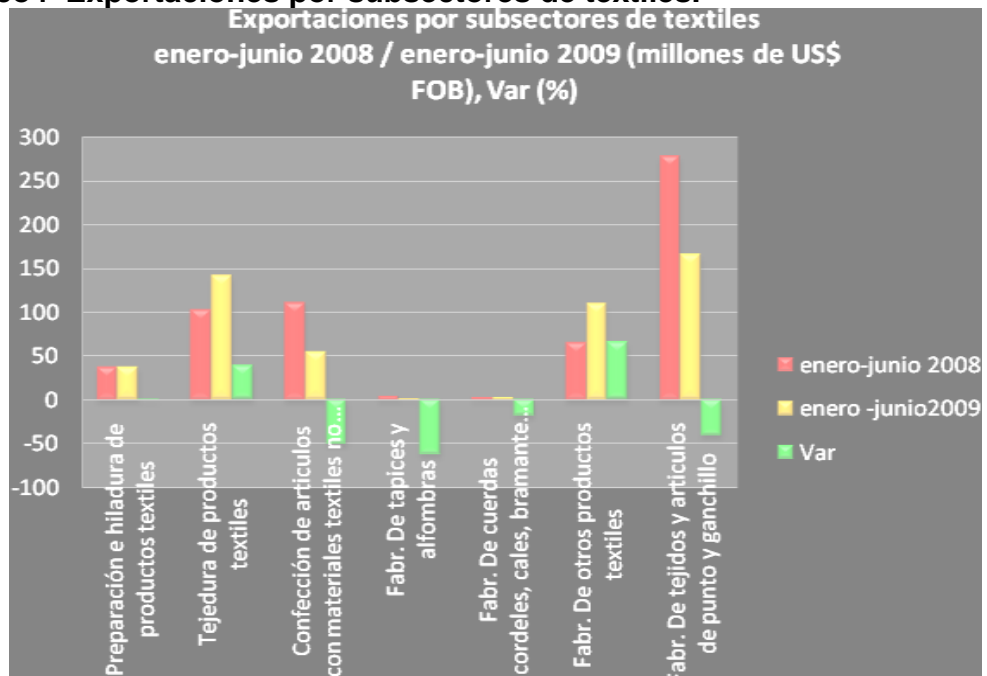
Fuente – DANE – Cálculos ANIF 2009

Entre los subsectores del sector textil que mayores variaciones presentaron en las exportaciones en lo corrido a junio de 2009, comparado con el mismo periodo del año anterior está, la tejedura de productos textiles cuyas exportaciones crecieron un 38,4%¹⁵, la confección de artículos con materiales textiles no producidos en la misma unidad decreció un 51%,¹⁶ la fabricación de otros productos textiles aumentó un 65,3% y la fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo decreció un 40,7%.(ver gráfico 4)

¹⁵ www.fenalco.com

¹⁶ www.zonaeconomica.com

Grafico4 Exportaciones por subsectores de textiles.



Fuente – Cámara de Comercio-2009

En cuanto al comercio del sector confecciones, las últimas cifras suministradas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)¹⁷ y publicadas por ANIF, en lo corrido del año a Junio de 2009 las exportaciones colombianas del sector confección sumaron US\$ 290 millones¹⁸ aproximadamente, lo que representa un decrecimiento del -41,2% en el acumulado en doce meses a junio de 2009. (Ver gráfico.5)

¹⁷ www.dane.gov.co

¹⁸ www.anif.Centro de estudios económicos 2009

Grafico5 Destino de las exportaciones colombianas sector confección

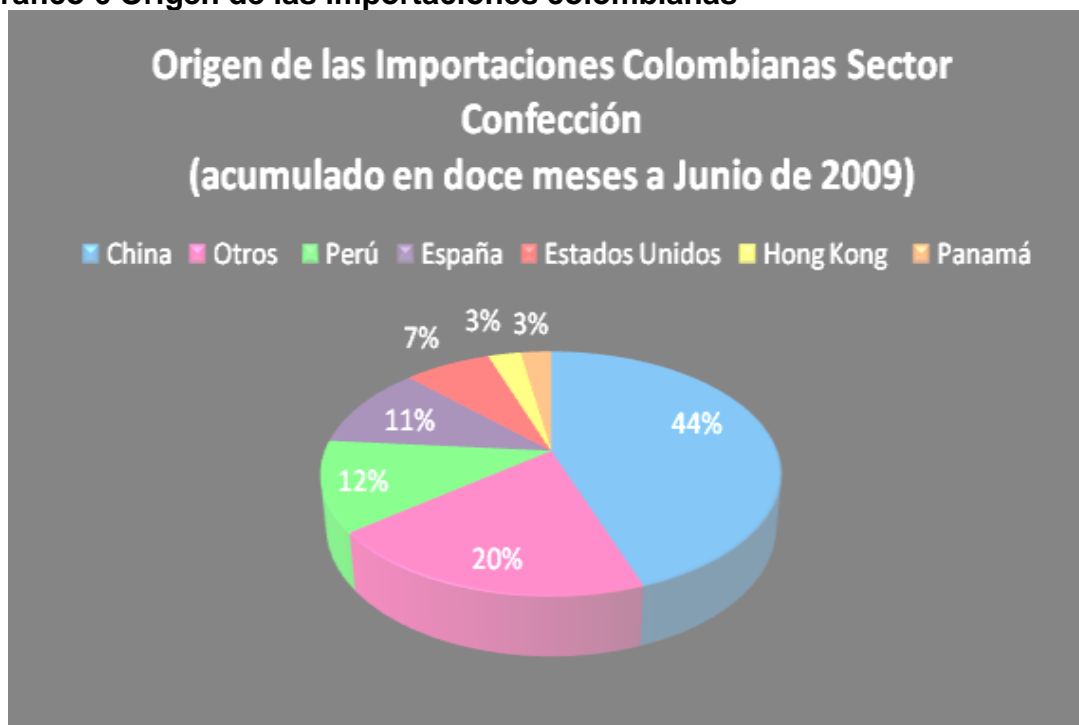


Fuente – Cámara de comercio 2009

Aproximadamente el 70% de las exportaciones se da en dos importantes destinos donde Venezuela seguía siendo el líder de las exportaciones colombianas, sin embargo a septiembre de 2009 las ventas externas dirigidas tanto Venezuela como a Estados Unidos, se vieron afectadas negativamente, al registrarse una caída de más del 30% en las exportaciones del sector.

Así, entre enero y septiembre de 2009, las exportaciones al país vecino decrecieron 35%, mientras que las ventas al mercado estadounidense cayeron cerca de un 25% con respecto al mismo periodo del año anterior. (Ver gráfico6)

Grafico 6 Origen de las importaciones colombianas



Fuente - Cámara de comercio 2009

En cuanto a los principales orígenes de las importaciones colombianas de confecciones, se destacan China 44,5%, Perú 11,9%, España 11,0%, Estados Unidos 7,3%, Hong Kong 2,7%, Panamá 2,6% y otros 19,9%. Es importante destacar la importancia que ha ido adquiriendo Perú en las importaciones colombianas de confecciones, a noviembre de 2007 su participación era del 6,4%.¹⁹

La industria Manufacturera muestra una gran reducción en los niveles de empleo, donde el sector textil y confecciones es una de las actividades que más influye en dicho comportamiento. Situación que ha sido desencadenada por las fuertes caídas en ventas y los altos costos de producción, la revaluación del peso, la crisis internacional, la problemática con Ecuador y Venezuela, y el ingreso al país de productos a bajo precio.(Ver grafica .7)

¹⁹ www.portafolio.com.co

Grafico7 Variación del empleo en la industria manufacturera.



Fuente – Cámara de comercio de Bucaramanga

La industria manufacturera en lo corrido del año a junio de 2009 disminuyó un 6,6% frente al mismo período de 2008, período en el que había aumentado 0,9%. Entre los sectores de mayores aportes negativos a la variación del empleo se destacan las confecciones 15,3%, tejidos y artículos de punto y ganchillo-13,4%, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles -9,6%, otros productos químicos -5,9% y productos plásticos -6,5%.²⁰

Si bien el sector textil confecciones ha enfrentado una de las peores crisis en los últimos tres años, hoy tiene la oportunidad de asegurar la posición del sector en el mercado local e internacional, avanzando en el Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, el cual busca generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032.²¹

²⁰ www.portafolio.com.co

²¹ Comportamiento sector textil y confección PROEXPORT 2009

Para lograr dicho posicionamiento y participación en nuevos mercados, el sector textil-confección debe generar habilidades que le permitan superar los factores que amenazan al sector.²²

Generar habilidades que le permitan desarrollar y comercializar productos y servicios de valor agregado (no solo maquila, si no también colección completa), para lo cual es necesario desarrollar y mantener personal capaz de identificar tendencias de mercado, desarrollar colecciones, crear y posicionar marcas.

Generar innovaciones de procesos y productos siempre y cuando su implementación sea viable en materia comercial y de producción.

Habilidades que permitan lograr reconocimiento internacional en oportunidad de entrega, a través de personal capacitado en el manejo de equipos de manera eficiente y confiable, adquisición de tecnología avanzada y esfuerzos en investigación, pensando siempre en la mejora de los procesos.

Y habilidades para producir y exportar con costos y calidad adecuada, lo que llevaría a la reducción de la informalidad y el contrabando en el mercado local.

En el corto plazo 2009 – 2012, Colombia debe incrementar su presencia en otros países de la región, en un esfuerzo de diversificación de mercados, mientras trabaja en el fortalecimiento de la producción de paquete completo con productos y servicios de valor agregado y en la creación de redes de investigación y desarrollo; en el mediano plazo 2013-2019, aprovechando los resultados de las redes de investigación y desarrollo y su portafolio de productos y servicios de valor agregado, la industria colombiana podrá aumentar la penetración en los mercados donde tiene ya presencia, logrando así establecer una posición de liderazgo en las Américas; por último, la industria hará uso de la reputación, experiencia y habilidades que ha adquirido en las fases anteriores, para competir en mercados globales con productos diferenciados.

Somos conscientes de la crisis por la cual ha atravesado el sector textil, pero también somos conscientes de los nuevos retos por enfrentar y los nuevos mercados por explorar, de este modo tenemos toda la disposición y apertura al estudio tanto de clientes nacionales y en el exterior que les permitan conocer, ampliar y afianzar mercados de la mano de nuestra experiencia.

²² www.mincomercio.gov.co

En cuanto a las importaciones en Santander los principales resultados encontrados en el año 2009 detectaron elementos que marcaron el desempeño de la economía colombiana. La revaluación de la moneda nacional de 2,6% frente al dólar fue una de ellas, situación que pudo ayudar a estimular en condiciones normales el crecimiento de las importaciones, obedeciendo a un dólar más económico para las compras en el exterior. De otro lado, la contracción de la economía colombiana restó impulso a las importaciones, situación que se manifestó en la caída de 17,1% en las nacionales y 3,4%²³ en las de Santander.

A pesar de la disminución, Santander continuó registrando en términos de bienes de capital un aumento importante frente al año 2008, demostrando con ello una fuerte inclinación hacia la compra de elementos que permitan generar mayor valor a la producción local.

Así mismo, se apreció una gran diferencia a favor de Santander entre la proporción de las importaciones clasificadas como bienes de capital frente a los principales departamentos del país.

Ahora bien en cuanto a las exportaciones en Santander el nuevo escenario económico mundial unido a las dificultades de orden para-arancelarias impuestas por Venezuela en la compra de productos colombianos, impactaron en los resultados generales de las exportaciones nacionales. En el caso de Santander, es necesario analizar sus resultados desde diferentes puntos, pues el departamento a pesar de consolidar un aumento importante durante el 2009, alcanzando el máximo valor histórico en sus exportaciones, presentó una contracción de 24,9% al omitir los cuatro principales capítulos arancelarios de exportación, los cuales en su mayoría corresponden a productos clasificados como primarios. Lo anterior permite concluir, que en general la industria en Santander vio afectado su ritmo exportador durante el año 2009.

Otro factor a tener en cuenta en los resultados, fue la fuerte dependencia del mercado venezolano, unido a un balance negativo en materia de nuevos destinos de exportación. Adicionalmente, tampoco se dieron crecimientos relevantes hacia regiones con las cuales Colombia ha iniciado procesos del Tratado de Libre Comercio (TLC).

Con relación a los resultados por capítulos arancelarios, el cambio más importante se observó en los combustibles minerales, productos que se constituyeron como el

²³ www.camaradecomercio/importaciones/santander

segundo capítulo en orden de importancia con una participación de 24,5%. Sectores tradicionales en la industria como las confecciones y el calzado disminuyeron su volumen de exportaciones.

La economía santandereana durante el primer semestre del 2010 continúa registrando una de las tasas de constitución de nuevos negocios más altas del país, realidad que responde a la necesidad de su población por generar nuevas fuentes de ingresos. En este sentido, la actividad empresarial tradicional, conformada por los negocios ya existentes, no ha podido absorber todo el volumen de personas pertenecientes a la población económicamente activa del departamento, que se encuentran en la búsqueda de trabajo.

La respuesta a este fenómeno ha sido la constante generación de nuevas empresas con bajos niveles de inversión en capital. Como muestra de ello, el 99,3%²⁴ de los negocios creados en el primer semestre de 2010, se clasificaron en el rango de la microempresa. El sector comercio se ubicó como la principal actividad generadora de nuevos negocios, seguido por los hoteles y restaurantes, y la industria. En este último sector, el calzado, los alimentos y las confecciones, mostraron la mayor participación en número de empresas, señalando que a pesar de la caída de las exportaciones hacia Venezuela, existen expectativas comerciales favorables en el mercado nacional.

Otro factor importante en el 2010 que está relacionado con la conectividad, fue la inscripción de sucursales y agencias provenientes de otras regiones de Colombia, circunstancia que es una clara muestra de que el departamento presenta un buen ambiente para el desarrollo de actividades comerciales.

Debido a la clasificación jurídica de las nuevas empresas durante el 2010, las sociedades por acciones simplificadas obtuvieron la mayor participación entre las sociedades constituidas, pasando de 24,5%²⁵ en el 2009 a 74,3% en el presente año, demostrando que gracias a sus múltiples ventajas, entre las que se destaca la de gobierno corporativo, han tenido una buena aceptación por parte de los emprendedores.

Un último análisis relacionado con la edad de las empresas actualmente inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, señala que el 81,0% de las 49 mil existentes fueron constituidas en la presente década. Esto significa que el periodo

²⁴ www.dane.gov.co

²⁵ AUP/sector textiles

de vida de los negocios en la región es particularmente corto, pues solamente el 19,0%²⁶ de los inscritos fueron constituidos en el siglo anterior.

También se encontró que dentro de los principales subsectores de la industria donde se constituyeron más empresas del sector industrial fueron: Calzado 21.5%, Alimentos 18.5%, Confecciones 18.3%, seguido de muebles, productos de madera, ediciones e impresiones y otros.

Si bien es cierto que el 2009 para las empresas de confecciones en Colombia fue un año difícil, en especial por la ruptura de relaciones comerciales con Venezuela, principal socio comercial del sector en el exterior, es innegable que las empresas de Santander fueron las más golpeadas por esta situación. Así lo indicó un balance del sector, solicitado por la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias, Acopi, al Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Las estadísticas reportadas corresponden a las 10 empresas más grandes, por volumen de ventas, del sector en Antioquia, Bogotá, Valle, Risaralda y Santander y muestran que este último departamento fue el de mayor decrecimiento en ventas, activos, pasivos, rentabilidad y utilidad.²⁷

Según Gustavo Sepúlveda, presidente de la junta directiva de la Asociación Colombiana de pequeñas y medianas Empresas (Acopi)²⁸, estos resultados son el reflejo de la alta dependencia que tenía el sector del mercado venezolano y demuestra una vez más la necesidad de diversificar los mercados.

El tamaño de las empresas de confección en Santander, que en su mayoría son pequeñas y medianas, también las hace más vulnerables a crisis como la presentada el año pasado.

Sin embargo, la tarea de la diversificación se ha visto dificultada por la revaluación del peso, que hace que los precios del producto colombiano sean menos atractivos en el exterior.

²⁶ www.asotextil.com.co

²⁷ www.Inexmoda.com.co

²⁸ www.acopi.com

Otra dificultad que ha encontrado el sector es que ante el cierre del mercado venezolano, las industrias de confección colombiana entraron a disputarse terreno en el mercado nacional, lo que hace que la competencia sea cada vez más dura entre las empresas.

Las ruedas de negocios y las misiones empresariales son una buena medida a largo y mediano plazo, pero se requieren medidas de choque para apoyar a la industria de la confección conduciendo a la búsqueda de más competitividad, pero se requieren medidas de corto plazo, alguna disminución en los impuestos, mecanismos de compensación impositiva, subsidio a las empresas.

1.1.3 Principales indicadores regionales. La industria manufacturera de confecciones en Santander representa un 6.53% del total de las empresas, manufactureras del país genera aproximadamente el 7.48% de los empleos nacionales según clasificación del PIB por rama o actividad económica. Obtiene el 3.38% de los salarios ganados por personal que labora en industrias manufactureras del país. En producción bruta representa el 6.56% de todas las industrias manufactureras del país.

Estructura sistema y subsectores:

El espectro organizacional de la cadena productiva fibras-textil-confección de Colombia está conformado por cuatro grandes sistemas transversales

- El primer sistema, lo constituyen las instituciones de perfil tecnológico cuya labor es apoyar dicho conjunto organizacional mediante actividades de investigación, asesoría técnica y consultoría estratégica
- El segundo compuesto por los productores de fibras, (tanto naturales como químicas) por hilanderías independientes y transformadores y/o productores de bienes finales como telas de tejido plano y de punto y los confeccionistas
- El tercer sistema lo conforman una comercializadora de algodón (que compra la materia prima para la mayoría de las empresas) una red de distribuidores mayoristas y de comercialización de productos finales
- El cuarto está constituido por asociaciones gremiales que representan intereses específicos de sus asociados y desarrollan actividades de lobby en defensa de los mismo

El esquema de producción en el sector de las confecciones se compone de los siguientes sectores productivos:

- Productores de materias primas e insumos
- Comercializadores y productores de materias primas e insumos
- Empresas de transformación parcial de productos
- Empresas manufactureras de confección
- Empresas comercializadoras y distribuidoras de productos terminados
- Distribuidoras mayoristas, minoristas y detallistas
- Consumidor final

Las empresas vinculadas al sector de las confecciones se han diferenciado según el tipo de producción. La producción de prendas que se hace en Colombia se encuentra dividida en varios subsectores y se concentra en las siguientes regiones de acuerdo a la clase de producción.

Medellín elabora 48 tipos de prendas, destacándose el blue jean, sudaderas camisetas enterizos

- Bogotá líder en fabricación de suéteres y abrigos para hombre y mujer
- Cali líder en trajes de baño
- Barranquilla líder en fabricación de trajes de novia y etiqueta
- Pereira ocupa el liderazgo en la elaboración de camisas sport.
- Bucaramanga. Líder en la confección de ropa infantil para niño y niña.

1.1.4 Macrotendencias. Al igual que en los países Centoamericanos Colombia se vio golpeada por el auge de las confecciones asiáticas en Estados Unidos incluso para el primer trimestre de este año, si bien las exportaciones han decrecido 6% otros proveedores asiáticos han aumentados sus pedidos , Camboya creció sus ventas en 35% Bangladesh los hizo en 27% Vietnam indonesia y Paquistán en más de 21% cada una e india en 17%, entretanto otros proveedores a estados unidos vieron decrecer sus ventas especialmente los de este hemisferio, así las exportaciones de México en el periodo enero-marzo de este año cayeron 10%, al igual que las de honduras y las de el salvador 35% entre otros según datos de la US Internacional TradeCommission.

Con este panorama la tendencia que se consolidan es que los compradores de Estados Unidos hagan el 70%de sus pedidos de Asia, los relacionados con el volumen y dejaran en este hemisferio el 30% restante que será la respuesta rápida con mayor diseño y menores volúmenes

En este sentido las empresas de este hemisferio se deben enfocar en productos de mayor valor agregado y descubrir su nicho. Perú, apalancado en la calidad de su algodón, confecciona prendas de un nicho de valor alto, Camisas y camisetas finas para un mercado más especializado y para marcas como Lacoste o Polo. Mientras las ventas de confecciones de Colombia a estados unidos en 2005 decrecieron un 3%

Además la negociación del tratado de libre comercio de los centroamericanos con estados unidos ya está atrayendo inversión extranjera a esta región eminentemente confeccionista. Ahora empiezan a verse posibilidades de llegada de capitales para el sector textil.

A juicio de confeccionistas y compradores internacionales otro problema que tiene Colombia es la disponibilidad de telas. Aunque las grandes textileras nacionales Fabricato, Tejicondor y Coltejer, han hecho esfuerzos importantes por suplir las necesidades de los confeccionistas, pero no son suficientes. Coltejer ha invertido US\$28 millones en la ampliación de su producción de índigo y ha pasado de 2.2 millones de metros lineales a 3.3 millones de metros lineales por mes. Espera vender 100.000 m² de terrenos para conseguir recursos que le permita ampliar la producción en 30% en dos años y atender la demanda que genere el TLC

Por su parte Fabricato y Tejicondor han estado muy activos en consolidar e integrar producciones. Compró los activos productivos de Fibra Tolima empresa que estaba en liquidación por \$10.661 millones y logro un acuerdo con los accionistas de textiles Omnes de Pereira en el cual esta empresa entrega sus activos valorados en \$5.630 millones y recibe el 26% de las acciones de la empresa Fabrisedas Filial de Fabricato –que produce paños para vestuario, telas decorativas y telas para tapicería automotriz

De ahí que la política de productividad y competitividad nacional busca la integración de los subsectores productivos aprovechando la sinergia sectorial que ayude a reducir costes y sumar nuevos mercados Sin embargo algunas empresas han demostrado poseer dificultades financieras y sus capacidades instaladas no les permite aumentar la capacidad productiva en el corto plazo disminuyendo su rentabilidad

Pero en dinámica no permite cubrir las necesidades” estamos muy limitados y hay dificultad en la disponibilidad de telas. Debido a su situación financiera las textileras buscan más rentabilidad y producir en mayor escala determinadas

referencias y no presentan una oferta más diversa” explica el representante de una compañía compradora de confecciones

1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.2.1 Reseña histórica Creaciones Decare. La empresa creaciones DECARE, fue fundada en el año 1977, por el señor Jorge Enrique Sánchez Cárdenas, ubicada en Calle 20 No 28 -21 del Barrio San Alonso bajo el nombre de Creaciones Maury.

Su objeto social es la producción de pijamas, sudaderas y multiusos para dama, caballero y niños. La cual bajo el nombre de Creaciones Maury se mantuvo activa durante 19 años y llegó a contar con 40 empleados directos, exportando a diferentes países y siendo la empresa líder para la confección de pijamas con alta calidad y variedad de diseños hasta el año 1996 cuando su propietario fallece y aparte de eso la apertura económica, que generó una alta competencia lo cual dificultó la comercialización de sus productos, ya que era imposible competir con los precios tan bajos que daba la competencia, y adicional a esto fallece el dueño y creador de la empresa.

En el año 1999 se reabren las puertas con el nombre de Creaciones Decare con el propósito de retomar sus actividades ahora con tres personas en las riendas de una empresa que en el pasado fue muy prospera, Esperanza Martínez, (viuda) Carlos Andrés Sánchez Martínez, (hijo mayor), y Rubén Enrique Sánchez Martínez (hijo menor).

Actualmente la empresa no tiene estructurado el organigrama, ya que su propietaria la señora Esperanza Martínez es quien maneja toda la parte de pedidos y pagos a proveedores y su hijo Carlos Andrés Sánchez es quien maneja todo lo relacionado con el mercadeo publicidad en medio virtual y entrega de pedidos

1.2.2 Productos y servicios. El objeto social de creaciones Decare es la elaboración de Pijamas para dama, caballero, y niños, multiusos, salidas de baño, sudaderas en diferentes referencias y diseños .en tejido de punto, lanilla 100% algodón, con aplicaciones estampadas.

Su línea de producción consta de:

- Pijama para dama en las siguientes presentaciones: bata, short dos piezas y pantalón dos piezas.
- Pijama para niña short, bata, pantalón y térmicas.
- Pijama para hombre, short y pantalón.
- Salidas de baño para dama.

1.2.3 Clientes. Creaciones Decare es una empresa considerada como Pyme perteneciente al sector de las confecciones y subsector de pijamas para dama, caballeros y niños, con domicilio en la ciudad de Bucaramanga y un radio de acción en el territorio nacional, sus principales clientes están radicados en Bucaramanga y Girón, Piedecuesta, Floridablanca, Pamplona, Barranquilla.

Cuadro 1 Principales clientes de Decare

| Empresa | Dirección | Teléfono |
|---------------------------|------------------------------------|------------|
| Texlady Ltda | Pasaje Santander Local 8 | 6303343 |
| Almacén Flohy | Carrera 28 N° 35 - 60 | 6344886 |
| Floristería Hawayana | Calle 19 N° 29 - 15 | 6343121 |
| Textiles Lina | Calle 34 N° 33 - 44 | 6994150 |
| Almacén Cutie Store | Carrera 33 N°30 ^a - 101 | 6454784 |
| Almacén Patty | Calle 6 N°10 - 04 Floridablanca | 6752247 |
| Barroco Jeans | Carrera 10 N° 6 - 15 Floridablanca | 6489626 |
| Almacén Variedades Samara | Carrera 6 N° 9 - 34 Piedecuesta | 6550121 |
| Infacol | Calle 63 N° 30 - 17 Conucos | 6476247 |
| Martha Patricia Cogollo | Edificio Selectaplaza | 3002216943 |
| Cutie Store | Carrera 33 N° 32 - 19 | 6454781 |
| Bertha Chain | Carrera 33 N° 52 - 23 | 214525174 |
| Juan Carlos Ortiz | Torres Villa Alicia | 3133291045 |

1.2.4 Competencia. El sector de las confecciones en la ciudad de Bucaramanga es muy competitivo y dinámico, debido a que posee gran variedad de diseño, calidad en las telas, tecnología, capacidad de endeudamiento, el posicionamiento en el mercado, el tamaño de la empresa etc.

Creaciones Decare es una empresa competitiva que ha sabido mantenerse en un mercado que es muy competitivo, debido a la variedad de sus diseños, implementando nuevas líneas, la calidad en los diseños y en las telas, ahora han incursionado en la línea de pijamas de seda teniendo mucha aceptación entre sus clientes, a pesar de ser una empresa pequeña tiene una producción mensual de 500 prendas, ha sabido posicionar su marca y ser reconocida, posee un endeudamiento mínimo, los precios del mercado son muy competitivos, su punto

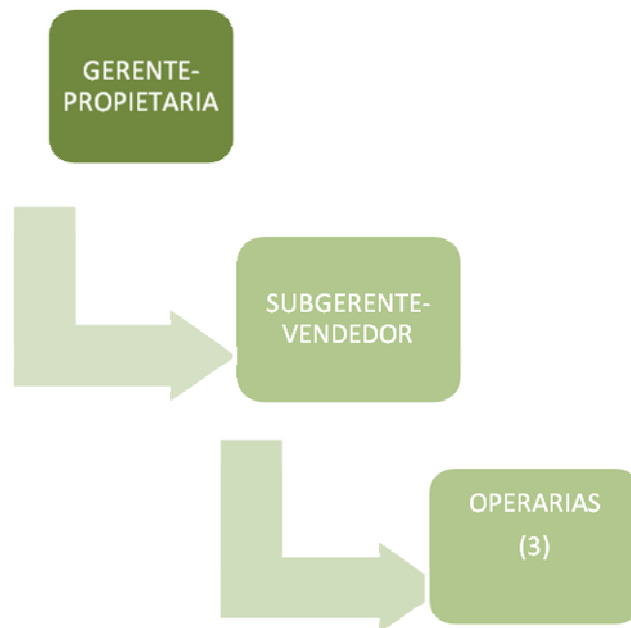
de venta maneja un alto porcentaje de clientes y sus clientes mayoristas presentan buenos precios.

En Santander las empresas de mayor competencia y que alcanza a cubrir un 60% de la región son Creaciones Gyna, Pijamas Valeth, Confecciones Splash, Intimididades Shannel.

Estas empresas lo que han hecho es aprovechar la conquista de nuevos mercados, acompañados de una gran infraestructura donde es básico su financiamiento y capacidad de endeudamiento. Comparando a estas empresas con Creaciones Decare posee una desventaja porque su infraestructura no está bien aprovechada y su endeudamiento y financiación en menor lo cual se debe aprovechar para posicionarse y expandirse en el país.

1.2.5 Estructura administrativa y organizacional. En el año 1999 creaciones Decare inicia nuevamente sus operaciones después de un receso por la muerte de su fundador. Ahora existen 4 empleadas que trabajan en la empresa en corte y ensamble, además contratan por temporadas maquila. Es una empresa familiar por lo que la esposa lleva las cuentas y su hijo es quien maneja la parte de la comercialización del producto. La empresa no tiene organigrama específico y la estructura no se ajusta a las necesidades de la empresa por lo tanto no tienen una estructura definida, debido a que su propietaria es quien responde por todas las áreas, por lo tanto no hay niveles de autoridad y responsabilidad, y tampoco existen manuales de funciones y las labores se han repartido sin hacer ningún tipo de formulación.

Grafico 8. Organigrama Creaciones Decare



Fuente las autoras

1.2.6 Filosofía Empresarial. La empresa no posee los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como Misión, Visión y Principios corporativos, del mismo modo carece de políticas metas y planes de acción. Sin embargo su cultura organizacional cuenta con valores como lealtad, confianza, respeto, compromiso, agradecimiento, membrecía familiar, cumplimiento de los deberes y derechos, buenas relaciones, sentido de pertenecía con el fin de que la empresa crezca tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de las confecciones.

2 AUDITORIA O EVALUACION EXTERNA

En la elaboración de la auditoría externa se realiza una lista de oportunidades para la empresa Creaciones Decare, así como las amenazas que se deben evitar los cuales influyen en el negocio como un factor determinante y de igual manera se formularan las oportunidades que deben aprovechar y las amenazas que se deben contrarrestar.

Luego, se examina la cadena de valor y se analiza la manera como se pueden aprovechar recursos y capacidades de la empresa para competir en el sector.

De acuerdo al sector en el que se desenvuelve la empresa, se desarrollan cinco bloques o grupos de factores externos por categorías así:

- Factor Económico
- Factor Competitivo
- Factor social, cultural, demográfico y ambiental
- Factor político, gubernamental y legal
- Factor Tecnológico

2.1. FUERZAS ECONOMICAS

El grupo estratégico, conformado por el gerente, un miembro de la parte operática y las autoras del proyecto, que mediante la técnica de lluvia de ideas, se seleccionaron los factores que afectan positiva o negativamente al sector de las confecciones y por ende a la empresa, el cual se toma en cuenta las variables micro y macro económicas que son claves para evaluar la manera como la afectan, y de la misma forma revisar el comportamiento de variables y los índices de la economía internacional.

Entre las variables económicas analizadas están: el Desempleo, La Inflación, Tasas de Interés, otorgamiento de Crédito, el Tratado de Libre Comercio TLC, el Contrabando, el Cierre de los Mercados De Ecuador y Venezuela, la Revaluación del Peso y las Importaciones de Materias Primas

2.1.1 Desempleo. En noviembre de 2011 la tasa de desempleo fue 9,2%, frente a 10,8% del mismo mes de 2010. En noviembre de 2011, la población ocupada en el total nacional fue 21.070 miles de personas; la población desocupada 2.144 miles de personas y la población inactiva 12.232 miles de personas.²⁹

Su desempeño se le atribuyó gran responsabilidad el fuerte invierno vivido en el último trimestre del año, el cual causó grandes problemas de infraestructura, industrias y en la economía del país. Sin embargo el mercado laboral tiende a mejorar y se espera que alcanzara niveles de desempleo cada vez menores, al mismo tiempo se destaca el debilitamiento en la creación de empleo junto con un recrudecimiento de la desocupación y una elevación en el subempleo. En Colombia el desempleo tiene ingredientes básicos como los paros forzosos o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo adecuado. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema.

Sin embargo en el último año el desempleo en Colombia ha tenido una tendencia descendiente no de la manera esperada por lo tanto sigue ocasionando un deterioro en la calidad de vida de los colombianos, lo que conlleva a reducir los ingresos familiares, teniendo que replantearse las prioridades de los gastos familiares, representando así este factor un doble comportamiento, al ser una amenaza para Creaciones Decare, donde al consumidor final se le dificultaría invertir en la compra de nuestros productos, y a su vez como una oportunidad porque se logrará conseguir personal calificado para cualquier área de la empresa a bajo costo.

2.1.2 Inflación-Índices de Precios al Consumidor IPC. El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que adquieren en hogares de Colombia. Se evidenció un alza significativa, ya que durante el sexto mes del 2011, el Nivel de Inflación aumentó un 0,32% frente al 0,21% del mes de junio de 2010.

Cuando la inflación empieza a crecer es allí cuando el Banco Emisor entra a jugar un papel determinante para frenar cualquier indicio de sobrecalentamiento en la economía este ha sido el propósito de las diferentes administraciones desde hace más de una década mantener la inflación a raya. Y se ha concretado en que ésta sea menor de un dígito. Todos los años el Banco de la República establece

²⁹ www.dane.gov.co

promedios que generalmente se han cumplido, algunos con leve diferencia, pero la mayoría ajustados a los topes señalados.

Esta política beneficia más a familias de menores ingresos, particularmente en precios de alimentos. Sin embargo, hay rubros para los que no rige la tabla, como combustibles, impuestos, servicios, y algo más preocupante que afecta el bolsillo de los ciudadanos, el precio de fármacos. En Colombia, por ejemplo, los salarios y las pensiones de los jubilados se reajustan una vez al año. Además, entre menor sea el ingreso de las personas, es más probable que tengan menos mecanismos de defensa contra la inflación, como ahorros o propiedades inmuebles. Por esta razón, una inflación creciente significa una redistribución del ingreso en contra de la población más pobre.

Se espera que el crecimiento de este factor venga jalonado por factores como un buen desempeño de la demanda interna, el repunte del comercio, la industria y el repunte del consumo de los hogares en Colombia. Por lo tanto se considera que la inflación continuará bajando debido al desempeño que viene presentando la economía y esto a su vez se convierte en una amenaza, al prever un crecimiento en la demanda con la posibilidad de no tener que incrementar sus precios y con la posibilidad de incrementar sus ventas o mantenerlas.

2.1.3 Tasas de Interés. El Banco de la República señala que en general los establecimientos de crédito están endureciendo sus requisitos para prestar y que el incremento de las tasas de interés tiene un objetivo fundamental el cual es frenar el alto consumo de la economía y no dejar que se recaliente con un endeudamiento disparado, sobre todo de los hogares. Técnicamente esa explicación es válida para los mercados y para el sistema financiero en general, pero no para el consumidor final, que es el gran afectado aparentemente.³⁰

Si los mercados reaccionan positivamente a un menor costo de dinero es porque existe un dinamismo de la economía, así como hoy se puede observar que las bajas tasas de interés han beneficiado a miles de colombianos que antes no tenían oportunidad de acceder al crédito bancario para comprar finca raíz o automóviles o simplemente para realizar el viaje soñado o estudiar la carrera deseada. A través de intereses negociables, los usuarios pudieron demostrar en los últimos dos años que su capacidad adquisitiva permitía elevar el bienestar y desarrollo de su entorno. Ese resurgir, sobre todo de la clase media, es el que ha permitido que el crecimiento económico del país esté tocando en promedio 5 por ciento.

³⁰ www.banrepublica.gov.co

El incremento de enero pasado, es que en diciembre las tasas de interés reales (descontando el IPC sin alimentos) para créditos de consumo (15,4%) hipotecario (9,6%) y comercial (8,2%), cifras inferiores a los promedios observados desde el año 1998. Y los mayores aportes al desempeño de la cartera en 2011, lo hizo la modalidad de crédito comercial y de consumo, las cuales representan el 90% del saldo de la cartera total. Vale recordar que hace un año, el dos de Febrero de 2011, la TIB fue de 3,02% frente a la que rigió este lunes 02 de Febrero de 2012 que fue de 5,01%.

Por lo tanto si los colombianos están aprovechando los bajos intereses, entonces no se entiende que ahora los suban y se frene el consumo, pero todo radica en que no podemos olvidarnos de lo que sucedió en los años noventa, cuando las tasas de interés se dispararon hasta niveles de 60 por ciento y fueron los consumidores y usuarios del sistema financiero quienes tuvieron que soportar esa carga de pagar hasta cinco veces el costo de sus préstamos o tener que devolver el apartamento por estar quebrados.

Este aumento se debe más a una política prudencial para frenar la demanda y consumo de los hogares que, aunque no está desbordado, sí es alto y ha llegado a 9,4 por ciento. Según información del Banco Central todas las modalidades de crédito, tanto a los hogares como a las empresas, siguen registrando crecimientos muy superiores al de la actividad económica. Esto se ha dado en un contexto de tasas reales de interés históricamente bajas. Por lo tanto este factor de incrementar los intereses no es positiva genera una amenaza para Creaciones Decare pues con ello demuestran que le están temiendo al crecimiento de la economía, temiéndole al excelente consumo.

2.1.4 Otorgamiento de Crédito. En Colombia afortunadamente existe una importante oferta de servicios financieros y afines del sector Pymes, atendidos en su mayoría por el sector privado y sector solidario, pero desafortunadamente muy dispersos o desconocidos en gran parte por los emprendedores y empresarios.

En este sentido, nuestro País cuenta con un envidiable potencial empresarial, representado por más de 3 millones de empresas, desde microempresas de subsistencia, pasando por PYMES y grandes empresas, lo cual es el reflejo de esa gran capacidad emprendedora que caracteriza al colombiano, y que no en vano nos ha llevado a ocupar el segundo lugar como país más emprendedor a nivel mundial.

Actualmente el sector financiero se encuentra bastante dinámico y versátil, con una amplia gama de servicios dentro de los que se destacan la banca social más grande del país se llama Bancamía la cual acompaña los emprendedores y los microempresarios a través de un modelo de gestión que comprende tres elementos: Acompañamiento productivo, educación financiera y profundización de su negocio. No solamente otorga crédito, sino que ofrece con servicios a la medida de sus necesidades y fortalece su capacidad y cultura del ahorro. Además Grupo Aval, Davivienda, Coomeva, Banca Capital entre otras. Otras entidades que están catalogadas como banca de segundo piso las cuales irrigan recursos en condiciones favorables a través de intermediarios financieros como son Bancoldex, Finagro, y Findeter a través de los cuales otorga préstamos de acuerdo a la modalidad (Capital de trabajo; Inversión fija; Leasing; Consolidación de pasivos; y Creación, adquisición, capitalización de empresa, fomento agropecuario,) tienen diferente duración, y períodos de amortización, según se acuerde con el intermediario financiero previamente. Sin embargo las empresas que no puedan cumplir con las garantías necesarias para acceder al crédito podrán pedir ayuda al Fondo Nacional de Garantías, gracias al convenio Bancoldex – FNG con el cual se otorgará una cobertura de riesgo en los préstamos de hasta el 50%. Si la empresa es exportadora el cubrimiento puede ser de hasta el 70%.

El regular crecimiento económico del primer trimestre 2011 afirma la necesidad de liberar mayores recursos económicos por la vía del crédito empresarial. Entro los factores internos y externos que generan mayor liberación de crédito se destaca el ambiente de seguridad que ha mejorado la confianza de los inversionistas y consumidores, la alta disponibilidad de crédito, el dinamismo de la inversión pública.

Antes estas situaciones el sector financiero apunta a seguir confiados en la liquidez y disponibilidad de créditos lo cual representa una buena alternativa para el sector de las confecciones, teniendo en cuenta que si aumentan las posibilidades de adquirir crédito la gente podría adquirir buenos bienes y servicios.

El crédito Pyme en Colombia en los últimos meses se considera estable y con tendencia a mejorar para el sector empresarial por consiguiente ante la crisis económica mundial la economía en Colombia posee hasta la fecha un blindaje ante la crisis mundial.³¹

³¹ www.sena.edu.co

Por consiguiente este factor tiende a ser positivas para Decare dadas las oportunidades que refleja el otorgamiento de crédito para el sector empresarial.

2.1.5 Tratado de Libre Comercio. TLC. La entrada en vigencia del TLC, hace que las empresas ofrezcan diferentes diseños y moda para las marcas internacionales. Por lo tanto el buen avance que ha tenido el TLC y los acuerdos firmados han hecho que empresarios del sector se interesen en hacer nuevas inversiones y al mismo tiempo han incentivado la inversión extranjera en el país relacionada con alianzas estratégicas entre compañías que quiere aprovechar los beneficios de la mano de obra colombiana.

Para Estados Unidos el sector de textiles y confecciones Colombiano es un gran potencial debido a que se ofrecen todos los eslabones de la cadena, desde las fibras, hasta la confecciones, pasando por las telas y los acabados. Sin embargo para exportar confecciones, los hilados, telas y filamentos deben ser colombianos o estadounidenses según lo acordado en el Tratado. Esto significa que desde Colombia podrían proveer de insumos a los industriales de esos países que exportan a Estados Unidos, sin perder origen.

El sector textil requiere socios con capital, mercado, tecnología y Know-how, para que se asocien con las locales, las adquieran o monten plantas nuevas. Teniendo en cuenta que Colombia es vista por el país norteamericano como una herramienta de desarrollo lo cual abre las puertas para aprovechar sectores y productos como autopartes, cosméticos, cacao, confecciones, entre otros. Todas las empresas se están preparando, con el fin de aumentar su competitividad y por lo tanto son muchos los desafíos para el país, en especial las mejoras que deben hacer las empresas en cuanto a la infraestructura, en la logística y en la diversificación de mercados.

Por lo tanto la apertura al TLC hace que exista una oportunidad para la empresa siempre y cuando se logren alianzas con empresas estadounidenses para así llevar nuestros productos y materias primas de excelente calidad al exterior.

2.1.6 Contrabando. El empresariado colombiano, en el sector de textiles y confecciones, empezó el año con mucho entusiasmo sobre el desarrollo que tendrán los negocios en el 2011. Sin embargo, hay nubes negras que atentan contra esa buena energía, como el alza en los precios internacionales de los insumos, la reforma arancelaria en Colombia y la revaluación de la moneda nacional.

No se ha combatido radicalmente el contrabando, siempre se dice que mejorar los controles y aún no hay una solución. El país tiene que cambiar la aptitud y acabar con el flagelo. La Dian tiene un gran reto y obviamente los empresarios apoyaran ese trabajo. Se estima que a la fecha el 30% del comercio de textiles y confecciones del país es contrabando, lo cual son cifras muy altas que afectan día a día el sector textil.

Este factor para Creaciones Decare es una amenaza significativa por lo que afecta las ventas así nuestros productos sean de excelente calidad las personas tienden a buscar economía y eso lo obtienen con productos del contrabando.

2.1.7 Cierre de los mercados con Ecuador y Venezuela. En el año 2009 el sector textil registró una caída en las exportaciones del 40% como consecuencia de la desaceleración económica, y su dependencia a países vecinos como Venezuela y Ecuador con los cuales las negociaciones comerciales se vieron afectadas en varias épocas del año.³²

La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo.

Ante la crisis económica actual y del sector, la industria está obligada a explorar nuevos nichos de mercado en busca de diversificación, a favor del crecimiento de las empresas del sector y la internacionalización de la economía. Para ello el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha impulsado el programa de transformación productiva sectores de clase mundial, que plantea mejorar la competitividad del país; donde las empresas trabajen por aumentar sus habilidades en el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor agregado, alcanzar una mayor participación en mercados internacionales, a través de los acuerdos comerciales vigentes y negociados, pero en espera de ratificación en el país, así como también desarrollar habilidades para producir y exportar con costos, calidad y ser competitivos, producir y exportar con costos, calidad y ser competitivos.

³²Cámara de Comercio Bogotá.

Por lo anterior, se concluye, que para el sector de confecciones y principalmente para Creaciones Decare, se considera como una amenaza, el cierre de los mercados con Venezuela y Ecuador

2.1.8 Revaluación del peso.³³Luego de la caída de Lehman Brothers en 2008, los mercados emergentes fueron los primeros en alcanzar repuntes importantes hasta llegar a convertirse en el motor de crecimiento en el 2010. Esta dinámica llevó a que las rentabilidades de estos países superaran en una gran medida a las de los mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa, generando que muchos inversionistas decidieran llevar sus recursos a países en Asia, América Latina y el Norte de África.

Este flujo de capital generó que estas economías empezaran a sufrir presiones alcistas en sus tasas de cambio, encareciendo sus productos en el extranjero y, por ende, debilitando su balanza comercial, por la caída en el nivel de exportaciones.

Esta consecuencia negativa en la competitividad de los mercados emergentes llevó a que muchos países empezaran a utilizar diversas formas de intervención cambiaria para contrarrestar este efecto. No obstante, hasta el momento son muy pocos los casos en los cuales estas medidas han tenido un resultado eficaz.

A nivel global las intervenciones más importantes en el mercado cambiario se han dado en Japón y en Brasil. Aunque Japón no hace parte de los mercados emergentes, si es una economía que depende altamente de sus exportaciones.

Este país asiático ha hecho dos grandes intervenciones, que por el momento en que se dieron y su importancia merecen ser rescatadas. La primera de ella se produjo en septiembre de 2010 y la segunda en marzo del presente año con la catástrofe natural, la cual contó con la ayuda de varios bancos europeos.

No obstante, aunque estas medidas llevaron a que el Yen se devaluara de inmediato, no lograron revertir la tendencia bajista que empezó a mediados de 2007 y que se mantiene en la actualidad.

³³El mundo en perspectiva. José Luis Alayon. REVALUACIÓN DEL PESO COLOMBIANO. 26/04/2011

Brasil por su parte ha venido implementando compras considerables de dólares para mantener su moneda en niveles beneficiosos para su economía. Sin embargo, y al igual que Japón, no ha logrado revertir la tendencia bajista en su tasa de cambio.

Aunque el peso colombiano no ha presentado una tendencia bajista de largo plazo como el yen y el real, si ha mostrado caídas importantes sobre todo en el 2010, donde llegó a estar dentro de las tres monedas más apreciadas a nivel mundial frente al dólar. Estas presiones bajistas en la tasa de cambio se vuelven a presentar y los temores del año pasado reaparecen.

Al igual que en el 2010 la tasa de cambio muestra presiones bajistas debido al gran flujo de Inversión Extranjera Directa (IED) y de Portafolio que está ingresando al país, mejorando aún los niveles presentados el año pasado. Además, el endeudamiento en moneda extranjera de los agentes financieros está en niveles históricamente altos, lo que indica que en el mercado nacional hay una gran cantidad de dólares en circulación. Del mismo modo, la recuperación en los montos de remesas está generando también un ingreso importante de divisas al país.

Ante la caída constante de la moneda nacional el año pasado, el Banco de la República tomó la determinación en septiembre de comprar al menos 20 millones de dólares diarios. Medida que se ha venido extendiendo y que aún hoy en día se mantiene en vigor. Esta herramienta se dio en medio de un ambiente global de debilitamiento del dólar americano y de fragilidad tanto en los mercados de Europa y Estados Unidos, lo cual ayudó a potenciar esta medida, generando una devaluación importante en el peso colombiano.

No obstante, la medida continúa pero el peso vuelve a presentar apreciaciones importantes estableciéndose de nuevo por debajo de los 1800 pesos.

Al igual que en septiembre del año pasado, muchos agentes esperan que el Banco de la República junto con el Ministerio de Hacienda hagan uso de sus herramientas macroeconómicas para disminuir la alta volatilidad de la moneda nacional y detener la caída de la tasa de cambio. Dentro de las medidas que más sobresalen están la de ampliar no sólo el plazo de la compra de dólares sino también el monto, y la cual parece ser la más probable. Otras posibles medidas serían la de mantener las restricciones sobre Ecopetrol en cuanto a monetizaciones dentro del país y el pago de impuestos para grandes contribuyentes en moneda extranjera, lo cual no representaría mayores

problemas, pero tampoco serían las más efectivas en este momento debido a que ya se han venido implementando.

Una política no convencional que podría ser utilizada sería la de control de capitales en inversiones de portafolio. Esta política ha venido siendo implementada en países como Brasil sin resultados contundentes. Además, al ser una herramienta nueva, la cuantificación de su efecto es bastante complicado, y por tanto, sería difícil determinar la efectividad y resultados colaterales de esta medida, por lo que el Banco estaría poniendo en cierta medida en duda su prestigio.

La historia ha demostrado que las herramientas de intervención en el mercado cambiario reducen en cierta medida la volatilidad de las tasas de cambio, pero no revierten la tendencia como muchos esperarían. Por tal medida, el Banco de la República debe tener mucho cuidado a la hora de intervenir el dólar, ya que los efectos colaterales de medidas no convencionales podrían ser muy costosos y la implementación de políticas tradicionales podría no ser muy efectivas.

En consecuencia, la revaluación del peso en Colombia se considera como una amenaza para las empresas que importan y exportan bienes como es el caso del sector de las confecciones.

2.1.9 Importaciones de materias primas.³⁴Materia prima utilizada para la producción de las confecciones a nivel mundial.

El Algodón Pima: el más suave algodón del mundo Algodón del género « Gossypium » y de la especie « barbadense ». Es originario del norte del Perú. La variedad de fibra extra-larga, está clasificada como la más larga del mundo (40 mm). Es actualmente cultivado en cantidades industriales.

Esta fibra ha meritado el título de « fibra de lujo » gracias a su singular finesa (3.8 micro.) que esta aporta a los tejidos un aspecto de tacto: de un toque delicado y suave.

³⁴Industria De Las Confecciones Su Y Visualización Internacional. Área De Negocios Internacionales. Centro De Desarrollo Empresarial. IMEBU. Bucaramanga. 2010

Hoy en día los líderes de las marcas del mundo eligen el Algodón Pima peruano para la presentación de sus colecciones para los nichos de mercados.

Industria textil y ciencia (medio ambiente) Las cuestiones relacionadas con el comercio, el medio ambiente y, de manera más general, el desarrollo sostenible, se han debatido en el GATT y en la OMC durante muchos años. El medio ambiente es una cuestión horizontal abordada en distintas normas y disciplinas de la OMC. La cuestión ha sido considerada por los Miembros tanto en términos de la repercusión de las políticas ambientales en el comercio como de la repercusión del comercio en el medio ambiente.

El algodón necesita muchos pesticidas, fertilizantes y agua, lo que contribuye a la desertización, como ha pasado en la cuenca del mar Aral en Rusia. A pesar de esto, se valora mucho su cultivo porque solamente el 10% de su peso es perdido en su procesamiento. Para evitar esta contaminación, algunos agricultores están optando por un modo de producción orgánico.

Se está dando progresivamente un aumento del uso de algodón genéticamente modificado, lo que puede llegar a afectar a la biodiversidad al utilizar más productos químicos para el cultivo. En el cultivo de algodón, uno de los materiales más utilizados para confeccionar ropa, se utiliza hasta el 25% de los pesticidas del mundo, lo que provoca millones de muertes por envenenamiento. Muchas hierbas, que podría servir de alimento a insectos y aves polinizadores, depredadores de otros insectos perjudiciales, etc. sean eliminadas de una manera mucho más fácil, lo que supone una alteración de la biodiversidad.

También se está utilizando la ingeniería genética para obtener distintos colores de algodón, como por ejemplo el azul índigo que se utiliza para la confección de vaqueros, o colores rojo, verde, azul o negro, o para obtener fibras mucho más largas y resistentes.

Estaba previsto que la utilización del algodón genéticamente modificado serviría para reducir el uso de pesticidas(al hacerlo más resistentes a las plagas o los herbicidas), pero según WWF, el algodón genéticamente modificado (aproximadamente el 50% del usado en Estados Unidos, y en la India, desde 2001, también se utiliza este tipo de algodón) no ha servido para reducir el uso de los insecticidas ni de los herbicidas.

El 50% del algodón que utiliza el mundo proviene solo de tres países: EE.UU., China y la India, sin embargo las fibras de mayor calidad proceden de América del Sur y otras naciones asiáticas.

La seda y la lana también son de origen natural, por lo que las prácticas agrícolas y ganaderas para obtener estas materias primas deberían realizarse con modelos que respetaran el medio ambiente.

Cada año desechamos unas cien mil toneladas de ropa usada, o restos de tejidos, utilizados para confeccionar ropa, y todos estos tejidos, hasta los naturales, utilizan distintos procesos que pueden dañar el medio ambiente, como son el tinte, teñido, recubrimiento, blanqueo...etc.

Las fibras sintéticas se obtienen de derivados del petróleo, lo que significa que su fabricación genera una importante contaminación y que contribuyen a su agotamiento. Las fibras sintéticas son muy económicas, pero a muchas personas les provocan alergias, especialmente en la ropa interior, por lo que se sigue utilizando el algodón como materia prima en más del 50% de los casos ya que tanto las fibras naturales como las sintéticas se obtienen o bien de recursos limitados por el espacio territorial y el agua, o bien de recursos naturales no renovables, es necesario adquirir conciencia sobre la necesidad del reciclado de la ropa.

Al realizar el acabado funcional de los tejidos cuando aplicamos una gran cantidad de sustancias químicas a un tejido para que tenga más propiedades), en las plantas de procesamiento textil se emplean tintes y otros compuesto químicos que no siempre se mantienen en la prenda si no que son desechados después de su utilización. Todos estos residuos se eliminan a través del agua mayoritariamente, por lo que constituyen una fuente importante de contaminación.

Industria textil y ciencia (materiales utilizados). Aunque tradicionalmente los materiales naturales han sido los más utilizados (algodón, seda, lino, lana, cuero...), los materiales sintéticos o las mezclas entre naturales y sintéticos van ganando terreno, a pesar de ser mejores para el medio ambiente y para las personas que los van a llevar los naturales. Los materiales más utilizados:

- Algodón: Del algodón se obtienen diversos productos como aceite, materias primas para fabricar jabón y también pólvora, celulosa para utilizar en cosméticos, fibras para prendas de vestir, combustible para cohetes y recientemente se comprobó que el papel moneda del Euro está confeccionado

íntegramente con algodón, en su mayoría importado de EE.UU. También el dólar estadounidense, en sus versiones más modernas, están confeccionados con esta fibra.

- Lino: El lino (*Linum usitatissimum*) es una planta herbácea de la familia de las lináceas. Su tallo se utiliza para confeccionar tela y su semilla, llamada linaza, se utiliza extraer harina (harina de linaza) y aceite (aceite de linaza). Su fruto seco recibe el nombre de 'gárgola'.
- III. Seda: La seda es una fibra con la que se tejen telas de alta calidad y muy resistentes, se hila a partir de los filamentos que se extrae de los capullos del llamado gusano de seda.
- Lana: La lana es una fibra natural que se obtiene de las ovejas y de otros animales como llamas, alpacas, vicuñas, cabras o conejos. La lana era ampliamente usada hasta que se descubrió el algodón, que era más barato de producir y se implantó ampliamente debido a los avances técnicos de la revolución industrial, como por ejemplo la máquina tejedora que desplazó en gran parte la confección rústica.
- V. Lycra: Tejido hecho con un material sintético con propiedades elásticas del tipo llamado genéricamente elastano. Se utiliza habitualmente para fabricar ropa interior, ropa femenina, calcetines y principalmente para ropa deportiva.
- Nylon: El nylon es una fibra textil elástica y resistente, no la ataca la polilla, no requiere de planchado y se utiliza en la confección de medias, tejidos y telas de punto, también cerdas y sedales. El nailon moldeado se utiliza como material duro en la fabricación de diversos utensilios, como mangos de cepillos, peines, etc.
- VII. Poliéster: Está compuesta básicamente de glicótileno y ácido tereftálico. Es lavable y de fácil conservación que se emplea mezclada con otras fibras para hacer tejidos diferentes. La fibra poliéster se usaba para hacer todo tipo de prendas durante los 50 y sigue siendo una de las fibras artificiales más utilizadas para confección.
- Viscosa: Rayón de celulosa regenerado de tipo económico que se usa en las telas para el hogar o la industria. Elastán.
- Rayón: Fibras sintéticas que son producidos por los filamentos de una solución viscosa que pasan bajo presión por unos orificios y se solidifican por medio de una preparación especial o por el aire, según sea el proceso de fabricación.

- X. Polipiel. Nuevos usos para textiles especializados Las fibras tradicionales están concentrando usos novedosos en la actualidad como prendas de tipo orgánico, en membranas para techos y otros.

El cáñamo tiene una larga historia de uso en textiles. Debido a su inherente resistencia a la abrasión y la desintegración, así como su alta resistencia a la ruptura, esta fibra basta larga fue usada en productos tales como veleros y cuerdas. Su cultivo no requiere el uso de pesticidas, y no requiere irrigación, excepto en casos de sequía. Esta fibra crece en una amplia área geográfica y climática. En años recientes a medida que ha crecido el interés en las fibras cultivadas orgánicamente y en los procesos de producción amenos al medio ambiente, el cáñamo ha encontrado un mercado tipo nicho para uso en prendas de Confección orgánicas.

La firma Crailar Fiber Technologies, en asociación con el Concilio de Investigación Nacional de Canadá y el Concilio de Investigación de Alberta, ha desarrollado dos tecnologías para el procesamiento del cáñamo: Crailar Orgánica Fibers, y Crailar Advanced Materials.

Por lo anterior, la entrada e innovación de materias primas utilizadas en el sector textil y de las confecciones es una oportunidad de productividad y competitividad para las empresas manufactureras.

2.1.7 Análisis Perfil de Oportunidades y Amenazas- Factor Económico. Luego de elaborar el análisis a cada una de las variables económicas que afectan positivamente o negativamente al sector y a la empresa, se procede a la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio en lo relacionado con el factor económico, siguiendo la metodología para lo cual la ponderación y valoración de las variables, se analizaron en conjunto con el equipo estratégico conformado para tal fin.

El resultado obtenido global de 1,88, el cual califica al sector en un nivel de amenaza mayor, al predominar aspectos como el desempleo, la revaluación del peso, la inflación, las tasas de interés las cuales tienden a subir, el contrabando y el cierre de los mercados con Venezuela y Ecuador, que cada día sigue afectando más la comercialización de los productos. En cuando a las oportunidades se encuentran el TLC el cual augura productividad, las importaciones de materias primas de innovación y productividad y el otorgamiento de crédito que disponen las Pymes.(Ver Cuadro 2)

Cuadro2 MATRIZ POAM – Factor Económico

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|--|-------------|------------|---|-------------|---|-----------|
| | | Amenaza | | Oportunidad | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Desempleo | 10% | | X | | | 0,20 |
| Inflación | 11% | X | | | | 0,11 |
| Tasa de Interés | 10% | X | | | | 0,10 |
| Otorgamiento de crédito | 10% | | | X | | 0,30 |
| TLC | 16% | | | X | | 0,48 |
| Contrabando | 14% | X | | | | 0,14 |
| Cierre de los mercados con Ecuador y Venezuela | 12% | X | | | | 0,12 |
| Revaluación del peso | 8% | | X | | | 0,16 |
| Importaciones de materias primas | 9% | | | X | | 0,27 |
| Total | 100% | | | | | 1,88 |

Fuente: Autoras

2.2 FACTOR COMPETITIVO

En creaciones Decare se observan dentro del factor competitivo variables que de forma directa o indirecta pueden beneficiar o perjudicar en cuanto a su competencia bien sea local o internacional como lo pueden ser, nuevos competidores, productos sustitutos, alianzas estratégicas, capacidad de negociación y proveedores.

Este factor es muy importante pues se da a conocer el entorno competitivo de la empresa y poderla ubicar bien en el sector. La competencia depende no solo de su productividad sino de su entorno. Por muy eficiente que sea una empresa su competitividad depende de la productividad de sus proveedores en cuanto a precio, entrega oportuna, mano de obra y calidad.

2.2.1 Competencia. En Decare la competencia está dada de acuerdo a la producción y la comercialización de sus productos.

Relacionado con la producción, se calcula que el área metropolitana de Bucaramanga tiene registradas en cámara de comercio aproximadamente 346empresas manufactureras para el 2011 de las cuales dedicadas a la producción de confecciones y específicamente unas 250-280 dedicadas producir ropa infantil. Y al mismo tiempo solo el 7.3% se dedican a la confección de

pijamas.³⁵ Para el análisis competitivo se escogieron las siguientes PijamasValeth, Creaciones GynaLtda, Confecciones Splash, Intimidades Shannel, Creaciones Bublees y Creaciones Decare.

Los factores más importantes de Creaciones Decare son la gran experiencia desde hace más de 20 años en el ramo, la atención al cliente por parte de sus propietarios. La variedad y calidad en los productos que se producen y como factores menores se tiene la relación con los competidores, la competitividad en precios y la falta de estrategias de negociación.

Decare en la matriz de perfil competitivo se ubica en el tercer lugar, con una puntuación de 3,31 donde su experiencia, variedad, calidad de sus productos y atención al cliente son su mejor potencial en este mercado sin embargo el factor tiende a ser una amenaza pues cada vez se crean más empresas o llegan más productos de fuera a competir en el mercado de las confección de pijamas.

Cuadro 3 Matriz De Perfil Competitivo

| Factores Claves | Ponderación | Creaciones Gyna | | Confecciones Splash | | Intimidades Shannel | | Creaciones Decare | | Creaciones Bublees | |
|-------------------------------|-------------|-----------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|-------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | | Cal | peso | Cal | peso | Cal | peso | Cal | peso | Cal | peso |
| Experiencia | 10% | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 |
| Atención al cliente | 13% | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 |
| Relación con los competidores | 11% | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| Competitividad en precios | 25% | 4 | 1,00 | 4 | 1,00 | 3 | 0,75 | 2 | 0,50 | 3 | 0,75 |
| Variedad de productos | 18% | 4 | 0,72 | 3 | 0,54 | 2 | 0,36 | 4 | 0,72 | 2 | 0,36 |
| Calidad de productos | 15% | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 |
| Estrategias de negociación | 8% | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| Total | 100% | | 3,89 | | 3,48 | | 2,75 | | 3,31 | | 2,59 |

Fuente: Las Autoras

2.2.2 Nuevos Competidores. Los nuevos competidores dependen del tipo y nivel de barreras para la entrada. Una barrera de entrada se entiende como cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que está obteniendo los competidores ya presentes en él. Debido a que normalmente las empresas entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

³⁵ www.sintramites.com/temas/documentos/informesactualidad/2012/constituidas2011.pdf

Por lo tanto se atraerá mayores inversionistas, aumentando la competencia y en consecuencia bajando la rentabilidad del sector. El número de competidores potenciales depende de las barreras de entrada existentes y la capacidad de represalia de las empresas de confecciones.

La creación de fábricas de confecciones viene incrementado a una tasa del 9.5% como también se registran las liquidaciones de las empresas en un 5.7%³⁶. Algunas empresas nuevas del sector son por ejemplo Creaciones Juanchito, Creaciones Tatin, Ropero de Sarita, Creaciones Colorín etc. Algunas de estas nuevas empresas tiene la característica de fami-empresas con baja participación en el mercado regional o local, otra característica es que producen según los gustos de los clientes, sin embargo no dejan de ser una amenaza para las empresas ya ubicadas en el sector y que poseen cierto tipo de limitación como el de capital y tecnología.

2.2.3 Productos o Servicios Sustitutos. Estos productos son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad y variedad de sus productos o servicios por debajo de su límite el cliente está dispuesto a pagar o en su defecto a subir de precio por su valor agregado.

Creaciones Decare considera que no hay en el mercado un sustituto de sus productos por lo tanto este factor resulta una oportunidad para la empresa, debido a que ellos manejan un producto que se llama multiusos el cual sirve de pijama o para salir de casa sin embargo el consumidor continúa en la búsqueda de productos que sean más bajos en precio sustituyendo un producto de buena calidad por otro de baja calidad (Productos Chinos) pero sin embargo este mismo consumidor luego reconoce la importancia de comprar cosas de calidad.

2.2.4 Capacidad Negociadora de los Clientes. En el sector textil para las grandes, medianas y pequeñas empresas dedicadas a las confecciones centran su negociación en un precio bajo o cómodo según sus ingresos, y al mismo tiempo acompañan personas dedicadas a la comercialización las cuales centran su negociación en el precio final de las mercancías y/o suministros.

En Decare lo ideal es vender en lo posible de contado, de lo contrario se puede conceder plazos para pagar de 30 a 60 días máximo para el pago de sus cuentas y además del ofrecimiento de descuentos por pronto pago lo cual genera una oportunidad en la empresa.

³⁶<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander>

2.2.5 Rivalidad del Sector. Este factor en Creaciones Decare es un factor negativo por la gran competencia que existe en este campo, tanto para la producción como en la comercialización de los productos esto debido al prestigio, reactivación, y desarrollo del sector de confecciones en Santander.

Por consiguiente en varias ocasiones se presenta competencia desleal en el sector con relación a los precios bajos lo cual genera para Creaciones Decare una amenaza en cuanto a este factor.

2.2.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio –Factor Competitivo. Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo relacionada con las oportunidades y amenazas del medio relacionadas, se procedió a elaborar la matriz POAM. La ponderación y valoración de los factores se realizó en conjunto con el grupo estratégico.

El factor competitivo resulta una oportunidad con un resultado de 2.10 donde se observa variables como productos y servicios sustitutos el cual en Decare se cuenta con un producto que se llama multiusos y no se le ha hecho suficiente promoción y puede generar más oportunidades a la empresa, y la verdad en el sector no hay mucho de donde escoger y la capacidad negociadora en Decare es favorable, porque cuenta con una gama amplia y variable de productos y servicios, precios justos, buena experiencia en el sector y plazos flexibles lo que ayuda a contrarrestar la competencia desleal que se está presentando en las confecciones.

Cuadro 4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Competitivo

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|---------------------------------------|-------------|------------|---|-------------|---|-------------|
| | | Amenaza | | Oportunidad | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Competencia | 30% | X | | | | 0,30 |
| Nuevos competidores | 20% | X | | | | 0,20 |
| Productos o servicios sustitutos | 15% | | | X | | 0,45 |
| Capacidad negociadora de los clientes | 25% | | | X | | 0,75 |
| Rivalidad del sector | 10% | | | | X | 0,40 |
| Total | 100% | | | | | 2,10 |

Fuente: Autoras

2.3 FACTOR SOCIAL-CULTURAL

2.3.1 Actitud del entorno (Área metropolitana de Bucaramanga). El sector productivo de las confecciones lo conforman todas las empresas manufactureras – comercializadoras de prendas de vestir a nivel nacional y de manera particular para el caso específico de las confecciones de pijamas.

En cuanto al grado de supervivencia de las empresas, las cifras al año 2010 muestran que el 19% de los negocios creados a comienzos de la última década están activos, porcentaje que a pesar de ser bajo, es similar al de otras regiones del país. El sector textil es uno de los exponentes de la industria que aporta un gran número de empleos, alrededor de 600.000 entre directos e indirectos, ocupando mano de obra de madres cabeza de familia en pymes y micro empresas. Además la industria de la confección en Santander representa el 6.53% del total de las empresas manufactureras del país durante el año 2011.³⁷

En este orden de ideas, la actitud en torno al sector de las confecciones es positiva, porque la población desea adquirir confecciones en excelentes condiciones, lo que genera oportunidades para Decare.

2.3.2 Mano de obra en las confecciones. A lo largo de los años algunos proveedores de productos y servicios para las confecciones y afines han desmejorado la imagen de este sector, debido al uso de prácticas indebidas por parte de la mano de obra, engaños, irresponsabilidad, entre otras, razón por la cual la demanda posee malas experiencias y sienten aversión frente a la contratación de personal para estos trabajos, lo que genera preocupación y desconfianza por parte de la demanda a la hora de seleccionar un proveedor.

Las confecciones siempre consideran actividades de cadena, lo cual indica que un solo empleado no puede hacer el 100% de la prenda, sin embargo la microempresa o famiempresa en alguna ocasión si da este proceso completo.

Proceso que a su vez tiene ventajas y desventajas, las ventajas se consideran todas buenas en la medida que una persona confecciona el producto de tipo artesanal mas no industrial, teniendo la oportunidad de seguir más de cerca las minucias del proceso y mejorando el control de calidad y desventaja porque requiere de menos mano de obra.

³⁷ [Wwww.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

Por lo tanto el sector de las confecciones requiere mano de obra calificada, semicalificada y no calificada. Este factor se considera importante, pues en la actualidad existen registros que el área metropolitana de Bucaramanga se ha presentado de mano de obra de tipo cíclico, es decir, en temporadas altas la mano de obra es escasa para ciertos procesos, como tejidos de punto, estampados y manejo de máquinas.

El manejo de la actitud frente a la mano de obra para las confecciones es considerada en este caso para Decare como una amenaza debido a la mala imagen y la competencia desleal que existe en cuanto a la remuneración en el sector de las confecciones.

2.3.3 Tendencias. En la actualidad se manejan los colores suaves y las líneas sencillas, éstos son los dos elementos básicos de los pijamas, que proporcionarán esa sensación de bienestar que se busca en el descanso diario. Para chicas, los colores que más se llevan son los rosas, azules y verdes. Sin embargo, los pijamas de chico se confeccionan en tonos más vivos y fuertes, como el rojo y el azul oscuro.

Hay pijamas para todos los gustos. Para friolentos: de manga larga o tres cuartos y pantalón largo; para los más calurosos: de manga corta, pantalón corto y las batas para las mujeres, también son una buena opción, sobre todo para las noches más cálidas del año.

Generalmente algunos pijamas son holgados y de telas suaves y ligeras cuyos colores usualmente son pasteles, ya que estos crean una ilusión de descanso y tranquilidad. Aunque esta pieza de vestir se creó originalmente para dormir, ahora tenemos esta nueva tendencia de usar pijamas para salir.³⁸

Sin embargo, los diseñadores han sido hábiles y han utilizado la forma de la pijama dándole un giro con colores vivos y cálidos con un poco de brillo o algún toque de lujo para que se puedan usar para algo más y no solo para dormir. El estilo de pijama clásica tiene la ventaja de que le quedan bien a cualquier tipo de cuerpo.

Por consiguiente este factor genera oportunidad para Creaciones Decaré pues la innovación y la creatividad en sus diseños y estilos son un punto a favor.

³⁸ www.nosotras.com/actualidad

2.3.4 Perfil y Actitud del Consumidor. Es importante definir los factores y características específicas que determinan al consumidor, porque a través de ellas ayudan a orientar las acciones empresariales en base a las necesidades y deseos de los clientes potenciales; de igual manera ayuda a evaluar los hábitos de compra de los consumidores y dirige eficientemente a las empresas en sus esfuerzos de marketing. Dentro de los aspectos más importantes que se valoran se encuentran la rutina y el hábito de cambio de compra, las características que buscan en la ropa que compran, la calidad, la suavidad, la marca, la publicidad, los diseños, y el precio.

Existe al mismo tiempo otros factores que pueden tener cierta influencia en la decisión de compra por parte del consumidor como son el empaque, la decoración del punto de venta, las ofertas y promociones, el servicio y el surtido.

En general y teniendo en cuenta los factores que caracterizan la actitud del consumidor, en Creaciones Decare existe amenazas que llevarían a los cliente a no comprar nuestros productos como por ejemplo no es una marca posicionada en el mercado actualmente, la falta de publicidad lo cual sería de gran impacto, la percepción de desorden en el punto de venta y otros aspectos que deberían mejorarse de manera urgente para así lograr cautivar al consumidor.

2.3.5 Crecimiento Poblacional. Estudios demográficos del DANE revelan que la población colombiana entre el 2005 y 2010 crecerá a una tasa media anual de 1.18%, lo que significa que al terminar el quinquenio Colombia tendrá una población de 45.508.205 habitantes.

Cuadro 5 Indicadores demográficos de Santander

| Indicadores Demográficos | 1990 | 2010 | Variación |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Población de Santander | 1.704.364 | 2.000.045 | 0,80% |
| Participación % población Colombia | 5,00% | 4,40% | -0,60% |
| Ranking entre 33 regiones | Quinto | Sexto | |
| Porcentaje población Santander por sexo: | | | |
| Mujeres | 50,90% | 50,60% | -0,20% |
| Hombres | 49,10% | 49,40% | 0,20% |
| Población por grupos de edad: | | | |
| 0 a 19 años | 782.738 | 727.759 | -0,40% |
| 20 a 59 años | 786.305 | 1.064.421 | 1,50% |
| 60 años y más | 135.321 | 218.224 | 2,40% |

Fuente: Principales indicadores 1990 2010 www.dane.gov.co

El crecimiento de la población está ligado a factores económicos, sociales y culturales de las naciones. Es innegable que las regiones menos desarrolladas en el mundo presentan altas tasas de natalidad y mortalidad, mientras en las más desarrolladas ocurre lo contrario. La población de Santander ha mostrado un crecimiento de 0,8% pasando de 1.704.364 habitantes en 1990 a 2.000.045 habitantes en el año 2010 colocando a Santander como la sexta ciudad en el Rankin del país.³⁹

Debido a su vocación comercial y su importante sentido industrial que nos catalogan como de los Departamentos más destacados en actividades como calzado, industria alimentaria y confecciones.

Por lo anterior el crecimiento poblacional del área metropolitana de Bucaramanga es favorable debido a que en la medida que crezca la población, crecerá la industria de las confecciones sumadas a la búsqueda de mercados externos.

2.3.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Factor social-cultural. Al realizar la ponderación de las oportunidades y amenazas del medio para el aspecto Social-Cultural. Se evidencia que es favorable para Decare y el sector de las confecciones con un resultado total de 3.30 resaltándose la actitud del entorno, las tendencias y el crecimiento poblacional. Con factor crítico se menciona la actitud del consumidor y la mano de obra esta última debida a la fama que se le ha dado a través de los años por la baja remuneración, los abusos en cuanto a la contratación, garantías prestacionales y salarios.

Cuadro 6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. Factor Socio-Cultural

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|----------------------------------|-------------|------------|---|-------------|---|-------------|
| | | Amenaza | | Oportunidad | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Actitud del entorno | 30% | | | | X | 1,20 |
| Mano de obra en las confecciones | 20% | | X | | | 0,40 |
| Tendencias | 10% | | | | X | 0,40 |
| Perfil y actitud del consumidor | 15% | | X | | | 0,30 |
| Crecimiento poblacional | 25% | | | | X | 1,00 |
| Total | 100% | | | | | 3,30 |

Fuente: Autoras

³⁹ www.camaradirecta.com

2.4 FACTOR JURIDICO-POLITICO-GUBERNAMENTAL

2.4.1 Política de Productividad y Competitividad Nacional. El objetivo de esta política ha sido impulsar y fortalecer integralmente la productividad y competitividad nacional, entre ellas el sector de las confecciones, por la importancia que cumple tanto a nivel nacional como regional, con incentivos para todos los segmentos, buscando brindar un mejor bienestar social a los hogares más pobres, pero también generar dinámica económica y superar el déficit habitacional.

En la actualidad el programa de gobierno está encaminado a fortalecer las empresas para que en el corto plazo aumenten las exportaciones y generen más empleo dentro de las más destacadas están planes como Plan Estratégico Exportador, Política de competitividad y consolidación y avance de los procesos de integración económica.

La política de productividad y competitividad, tiene como objetivo consolidar patrones de internacionalización sostenibles e incrementar la oferta productiva exportable en el mediano y largo plazo. Se han dado cambios en diseño de políticas, acuerdos entre sectores público y privado, programas de cadenas productivas, mesas de trabajo, talleres de plan exportador etc. Todas estas políticas están ligadas las políticas tanto macro como micro. Donde a través de Proexport, Bancoldex, el Ministerio de Industria y Comercio y las embajadas del mundo fijan todo lo concerniente a exportaciones e incentivos tributarios, créditos para exportar, seguros, intermediación financiera, fletes y fiducias.

Bancoldex se relaciona con la financiación de las exportaciones y lo relacionado con ellas como lo son los incentivos tributarios, el crédito para exportar y lo relacionado con seguros, fiducia y fletes internacionales, como el contacto internacional o intermediación financiera.

Proexport sus funciones están mucho más especificadas o centradas en la inteligencia de mercados y las normas fitosanitarias para exportar. Proexport le brinda al exportador una oportunidad más detallada para el contacto de posibles clientes en el exterior y los requerimientos en cuanto ofertas respecta, dentro de sus funciones están las de promover las ferias internacionales o macro ruedas de negocios tanto en el ámbito nacional como internacional.

Mientras que las embajadas Colombianas se dedican a promover y divulgar la política de comercio exterior colombiano. Estas políticas se consideran de largo plazo.

Dentro de las políticas públicas de productividad y competitividad regionales una de las más destacadas son las presentadas en el plan estratégico exportador de Santander, el cual está enfocado en la ampliación y diversificación de la oferta exportable en función de la demanda mundial, para este caso concreto de las confecciones la estrategia trata de la necesidad sectorial de diseñar y crear mecanismos que ayuden a aprovechar las oportunidades que brindan los mercados internacionales en tanto que la estrategia busca la forma como optimizar actividades para mejorar los contactos internacionales.

En este aspecto específico de confecciones y concretamente de Creaciones Decare, todas estas políticas públicas de productividad y competitividad le son muy favorables en la medida que representa una gran variedad de oportunidades que puede entrar a aprovechar y de las cuales Decare hasta el momento no había incursionado ni considerado en sus actividades.

2.4.2 Reforma Laboral y Tributaria. Esfuerzos aparentes por disminuir la gigantesca burocracia de la Nación, los departamentos y los municipios pero con logros muy mínimos y continuamos con una nómina estatal muy elevada.

Por eso en la última década se han hecho en nuestro país más de diez reformas tributarias pero así los contribuyentes aporten el gobierno nacional no frena el gasto.

Por lo tanto las reformas bien sean laborales o tributarias son una amenaza para Decare debido a que afecta directamente el nivel económico de nuestros clientes y de los proveedores.

2.4.3 Planes de Desarrollo. En la década del setenta, se inició la elaboración de planes de desarrollo con el fin de que sus enfoques promovieran el crecimiento económico del país, siempre apoyados en la oficina asesora de planeación municipal la cual es la encargada de generar procesos de planificación, seguimiento y participación de diferentes sectores, regiones y municipios para el desarrollo del departamento basados en los diferentes planes de desarrollo. El plan de ordenamiento territorial está contemplado en este análisis donde las empresas según su actividad económica se debe organizar mejor, esto les

permitirá a futuro solucionar problemas de atracción de inversión, investigación, ciencia y tecnología, acceso a materias primas etc.

Para el sector de las confecciones y principalmente para la empresa Creaciones Decare se considera como una oportunidad los adelantos en cuanto a Planes de desarrollo y ordenamiento de municipios, departamentos y la Nación, al contar con un marco de referencia para el mejor desenvolvimiento de las empresas en la contribución a las políticas del estado y los municipios de un desarrollo sostenible y dinámico.

2.4.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Político-Jurídico-Gubernamental. Luego de analizar tres factores tan importantes en la matriz de oportunidades y amenazas sobre el factor político-jurídico-gubernamental para el sector de las confecciones y para Creaciones Decare la política es considerada en la actualidad un aspecto favorable, con un resultado de 2.9 donde las políticas del Gobierno Nacional, aportan de manera significativa para contrarrestar, contribuir, fortalecer y reactivar políticas tributarias y laborales que fomenten la economía de nuestro país. (Ver cuadro 7)

Cuadro 7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Político-Jurídico-Gubernamental

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|--|-------------|------------|---|-------------|---|-------------|
| | | Amenaza | | Oportunidad | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Política de productividad y competitividad | 50% | | | | X | 2,00 |
| Reformas laboral y tributaria | 30% | X | | | | 0,30 |
| Planes de desarrollo | 20% | | | X | | 0,60 |
| Total | 100% | | | | | 2,90 |

Fuente: Las Autoras

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

La desventaja tecnológica en las empresas es sinónimo de pérdida de participación en los mercados. Es importante destacar que la tecnología implica uso de maquinaria sofisticada (automatizada si es del caso) pero también de conocimiento (métodos técnicos, procedimientos, protocolos, etc.). Por todo esto la tecnología es un factor clave para estar a la vanguardia, lo cual conlleva también a obtener un mejoramiento en la productividad de las industrias, la

optimización de recursos y la innovación. La desventaja tecnológica es el principal inconveniente en la pérdida de participación en los mercados.

2.5.1 Productos Innovadores. El modernismo en el sector de las confecciones está relacionado con la palabra innovación la cual se está convirtiendo en un obstáculo que evita el crecimiento de las empresas.

La innovación de productos es una de las estrategias para las empresas de manera que se encaminen a generar competitividad en el mercado, bien sea mediante ahorro en costos de producción y distribución, o mediante aumento de ventas, fidelización de clientes etc. Todo esto exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas de lo imaginario o ficticio, a la realidad e implementación.

Los productos innovadores fabricados o comercializados por empresas nacionales y extranjeras que tengan trayectoria en el mercado las confecciones y que además posean capacidad económica para desarrollar constantes procesos de investigación y desarrollo lleva al desplazamiento de productos antiguos lo cual genera realmente una amenaza para Creaciones Decare.

2.5.2 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

2.5.2.1 Sistema de Información. Es un sistema vivo, no es algo, sino un proceso en constante movimiento o un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Las organizaciones son receptoras de información y deben saber tratarla para ser competitivas, pero al mismo tiempo son generadoras de información. También influyen en el mercado, en las personas que trabajan en ella, en la sociedad. La retroalimentación (feed-back) se produce en los dos sentidos, cuando reaccionamos ante una situación, producimos una respuesta que a su vez provoca otra reacción.

Debido a la evolución constante de las tecnologías, se debe aprender a escoger el mejor sistema de información que se adapte a las necesidades de la empresa, pero deben ser las tecnologías, las que amolden al sistema diseñado por la empresa y no al contrario. Las tecnologías son básicamente la informática y afines, debido a su facilidad para adoptar soluciones, cuando se implanta un

sistema de información, almacena, adopta acceso de datos, proceso rápido y con pocos errores, comunicaciones automáticas entre procesos y muchas más opciones, pero muchas veces la implementación de un sistema se realiza de forma deficiente por no entender los usuarios, las posibilidades de las tecnologías, o por haber montado el sistema alrededor de una tecnología antes incorporada.

Por otro lado, se crean sistemas para desarrollar los programas de la organización integrando funciones e incrementando la productividad de los empleados a través de correo electrónico, procesador de textos etc. Además la evolución de las tecnologías provoca interconexiones entre empresas y bases de datos facilitando diversas formas de integración y modificando las relaciones de trabajo, lo cual conlleva a reducir costos.

2.5.2.2 Sistema de Comunicación. Son el conjunto de elementos que intervienen en el proceso de intercambio de información forma un sistema de comunicación. En todo sistema de comunicación existen unos componentes que son:

Emisor: es el elemento que transmite la información.

Receptor: es el elemento que recibe la información.

Canal: es el medio a través del cual tiene lugar el traslado de información entre el emisor y el receptor.

A través de este sistema se da a conocer la empresa y constituye un pilar importante en cuanto a la manera como sobreviven las empresas, el equipo humano y la vida de la organización.

Por consiguiente las organizaciones empresariales deben en consecuencia, no solamente gestionar adecuadamente la información que recogen, sino la que proyectan al mercado a través de la publicidad, lo que es correcto; pero también proyectamos otra clase de información al exterior: Cuando los empleados tratan con proveedores, con los medios de comunicación, colaboradores externos, las administraciones públicas, etc., se está creando una imagen de la empresa, que puede reforzar o debilitar la proyectada por la publicidad, y por tanto influir en su posición en el mercado.

Los sistemas de comunicación se manejan de manera externa porque permite ejecutar y definir negociaciones con clientes y proveedores y en el nivel interno permite la comunicación de manera ágil y oportuna con diferentes áreas.

Entonces se denominan tecnologías de la información y la comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Este factor por lo tanto es una oportunidad para Decare por las ventajas que ofrece actualmente la tecnología con el fin de hacer más ágil el desempeño y funcionamiento de la empresa.

2.5.3 Costo de la Tecnología. Desde hace varios años la industria viene haciendo uso de nuevas tecnologías para mejorar procesos y servicios. Aunque los procesos de innovación e incorporación de tecnología no han sido uniformes grandes cantidades de dinero se siguen invirtiendo para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes y así mejorar su mercado.

Cada día el reto que enfrentan las empresas en el área tecnológica de es mayor, debido a la necesidad de generar una administración adecuada de sus costos. Uno de los principales retos es lograr mayor eficiencia maximizando beneficios.

Entonces aparece el concepto de tecnología dura, que se refiere a la maquinaria, herramientas y procesos para obtener productos y servicios (hardware). Y la tecnología blanda tiene relación con el conocimiento, talento y aprendizaje aplicado en el proceso de obtener la modificación al medio, a través de un producto o servicio como resultado.

El costo de tecnología no solo está compuesto por elementos tangibles (Hardware, Software) sino también costos intangibles (personal, procesos etc.)

En últimas este factor genera amenaza para Decare debido a que otras empresas de confecciones hacen buenas inversiones tecnológicas mientras que la empresa no incursiona mucho en este campo.

2.5.4 Herramientas de Gestión Administrativa. En este nuevo milenio en el que madurarán nuevas formas de hacer negocios, con nuevas oportunidades y riesgos, se requiere una mentalidad dual: permanente mejora e innovación constante. Se debe buscar el desarrollo integral de la organización desde una

perspectiva global y sistemática, para alcanzar altos niveles de competencias y talentos, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Además la búsqueda de soluciones efectivas, tanto a problemas cotidianos como de carácter extraordinario, se ha convertido en preocupación para muchos y tarea de pocos.

Por lo tanto son necesarias mejoras en las tareas de sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional, por medio de herramientas como:

2.5.4.1 El Balanced ScoreCard (BSC). Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Las componentes para un buen balanceadscorecard son los siguientes:

- Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
- Un enlace a los resultados financieros: Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
- Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El balanceadscorecard es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

2.5.4.2 Teoría Océano Azul. ¿Qué es un Océano Azul? Es un mercado no explorado, en el que los atributos década competidor están muy bien definidos, y donde la innovación, la originalidad y la diferenciación constituyen el menú del día.

Que pretende la Estrategia del Océano Azul:

- Crear un espacio sin competencia en el mercado
- Hacer que la competencia pierda importancia
- Crear y capturar nueva demanda
- Romper la disyuntiva de valor o costo
- Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

¿Qué es una Estrategia? Es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin.

Los cinco caminos para crear nuevos espacios o mercados según el océano azul son:

- Atacar a los competidores alternativos del sector. Muchas veces los empresarios se preocupan por su competencia directa, y dejan a un lado la competencia indirecta que en muchos casos puede ser más perjudicial.
- Ampliar el segmento: Las empresas regularmente segmentan muy tajantemente se olvidan que si ese segmento fuera más flexible obtendrían mayores beneficios.
- Sustituir el grupo objetivo: No siempre el comprador es el consumidor, hay que diferenciar entre comprador y consumidor ya que comprador es el que compra el bien o servicio, mientras que el consumidor es el que hace uso de ese bien o servicio, y entre estos dos pueden haber muchos más actores, por eso se debe dirigir al comprador, al consumidor o a los intermediarios, dependiendo de la clase de bien o servicio y del sector.
- Observar lo que ocurre antes, durante y después de la compra y del consumo del producto: Rara vez se le presta atención al proceso de compra y post venta que ocurre en la toma de decisiones del consumidor, y muchas veces puede estar ahí la oportunidad de negocio.

- Generar valores y sentimientos a los clientes: Las personas cada vez más son más sofisticadas en la compra de sus productos y que mejor que comprar algo con lo que se identifiquen, con lo que se sientan bien, con lo que superen ese utilitarismo básico que tienen todos los productos.

2.5.4.3 Teoría Eva. El concepto de Economicé ValueAdded (EVA), Valor Económico Agregado, surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el coste de los recursos gestionados por la compañía.

Si el EVA es positivo, significa que la compañía ha generado una rentabilidad por encima del coste que tienen los recursos empleados, mientras que si es negativo, la compañía no ha cubierto el coste de los recursos empleados.

Alfred Marshall fue el primero que expresó una noción de EVA, en 1980, en su obra capital The Principales of Economices: "Cuando un hombre se encuentra comprometido con un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante al año sobre sus desembolsos en el negocio.

El EVA es un concepto que se ha conocido en Latinoamérica en la década de los años noventa, a pesar que las teorías económicas y financieras desarrollaron elementos aproximados desde hace algo más de un siglo.

La metodología de EVA supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

La toma de decisiones puede ser influida por el tipo de indicadores seleccionados para medir el desempeño. Empresas dirigidas hacia el uso de parámetros como la utilidad neta, los diferentes márgenes de ganancias o el crecimiento de las ventas pueden desarrollar un punto de vista miope e ignoran otros elementos de análisis como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada. La evaluación de dichas oportunidades solo puede basarse en el uso de indicadores enfocados en el concepto de valor.

El tener acceso e incorporar alguna de las herramientas a Decare de manera permanente y ágil contribuye a ser competitiva y actualizado cual brindará oportunidades para la fábrica.

2.5.5 Facilidad de Acceso a la Tecnología. Otros ambientes tecnológicos no necesariamente relacionados con los procesos de producción y que de forma importante facilitan la gestión general de la empresa el uso de software contables, software de diseño y software de uso común (aplicaciones como Excel, Word, PowerPoint, Outlook, telefonía celular, entre otros).

El manejo software e Internet son dos herramientas tecnológicas modernas de gran utilidad para el desarrollo de actividades de cualquier empresa sin importar su tamaño y objeto social. Se puede decir que son modos de comunicación imprescindible a la hora de interactuar local, regional, nacional o internacionalmente.

En el caso particular de Internet, su utilidad está centrada en el contacto con ⁴⁰proveedores y clientes a través del correo electrónico y las páginas Web.

El software por su parte, presenta la facilidad de agilizar las tareas repetitivas, los cálculos matemáticos y el procedimiento de texto.

En la actualidad Decare maneja muy bien el acceso a la tecnología desde el punto de vista de manejo de internet y telefonía celular pues a través de esos medio se han desarrollado negocios importantes para la empresa, sin embargo en la parte del uso de software de diseño y contable aun no tienen, lo que hace que se genere una amenaza para la empresa.

2.5.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico.

Para la aplicación de esta matriz se analizaron las variables anteriores y se obtuvo como resultado 2.55 lo cual considera al factor tecnológico como una amenaza para la empresa, principalmente por factores como productos innovadores, costos de la tecnología y facilidad de acceso a la tecnología esto debido a que Decare no cuenta con herramientas tecnológicas y su mentalidad no abarca aún hacer una inversión significativa en este aspecto con el fin de llegar a manejar procesos automáticos en la elaboración de sus productos, y vemos como la aplicación y fundamentación de herramientas de gestión administrativa al incorporarse a las empresas permiten un grado de apropiación para alcanzar un nivel competitivo aceptable en estos mercados. (Ver Cuadro 8)

⁴⁰ GERENCIA ESTRATEGICA, Serna Humberto

Cuadro 8 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio- Factor Tecnológico

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|--|-------------|------------|---|-------------|---|-------------|
| | | Amenaza | | Oportunidad | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Productos innovadores | 20% | | X | | | 0,40 |
| TIC | 15% | | | X | | 0,45 |
| Costo de tecnología | 20% | | X | | | 0,40 |
| Herramientas de gestión administrativa | 20% | | | | X | 0,80 |
| Facilidad de acceso a la tecnología | 25% | | X | | | 0,50 |
| Total | 100% | | | | | 2,55 |

Fuente: Las Autoras

2.6 MATRIZ DE ANALISIS EXTERNO POAM

Para la elaboración de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio externo se utilizó la siguiente metodología:

2.6.1 Selección del grupo estratégico. El grupo estratégico fue conformado por el Gerente de Creaciones Decare, un empleado operativo y las dos autoras del proyecto, quien cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada sector.

2.6.2 Lluvia de ideas. A través de un aporte general de cada uno de los integrantes del grupo estratégico se colocaron a consideración las diferentes variables de cada uno de los factores o fuerzas externas que más incidía considerablemente en la actualidad de la industria o sector de las confecciones y por ende a la empresa Creaciones Decare, por lo que se consideraron las siguientes variables (Ver Cuadro 9):

Cuadro 9 Variables de Auditoría Externa

| Factor | Variable |
|--------------------|--|
| Fuerzas Económicas | Desempleo |
| | Inflación |
| | Tasa de Interés |
| | Otorgamiento de crédito |
| | TLC |
| | Contrabando |
| | Cierre de los mercados con Ecuador y Venezuela |

| | |
|---|--|
| | Revaluación del peso |
| | Importaciones de materias primas |
| Factor Competitivo | Competencia |
| | Nuevos competidores |
| | Productos o servicios sustitutos |
| | Capacidad negociadora de los clientes |
| | Rivalidad del sector |
| Factor Socio-Cultural | Actitud del entorno |
| | Mano de obra en las confecciones |
| | Tendencias |
| | Perfil y actitud del consumidor |
| | Crecimiento poblacional |
| Factor jurídico y político gubernamental | – Política de productividad y competitividad |
| | y Reformas tributaria y laboral |
| | Planes de desarrollo |
| Factor Tecnológico | Productos innovadores |
| | TIC |
| | Costos de tecnología |
| | Herramientas de gestión administrativa |
| | Facilidad de acceso a la tecnología |

2.6.3 Elaboración de Matriz POAM. A través del uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz como lo menciona Fred David con el siguiente orden:

Paso 1 Identificar Oportunidades y Amenazas

Paso 2 Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (Sin importancia) hasta el 1.0 (Gran Importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos o ponderaciones más altas que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Paso 3 Asignar una valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

Paso 4 Multiplicar cada factor para su calificación para establecer un resultado promedio ponderado para la organización.
El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo 1
Puntaje máximo 4
Puntaje promedio 2.5

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una amenaza en lo externo y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una oportunidad. La valoración de cada variable en cada factor, se fijó en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de otra matriz POAM. De acuerdo a cada factor se le otorgó una ponderación o peso de acuerdo a consideración del grupo estratégico.

El resultado alcanzado en la matriz POAM es de 2.53 por lo tanto se concluye que el factor económico y el factor competitivo generan para la empresa una amenaza pues existen muchas falencias en estos aspectos y alcanzan una oportunidad menor factores como el factor socio cultural, el factor político-gubernamental-legal y el tecnológico.(VerCuadro 10)

Cuadro 10 Matriz POAM- Auditoria Externa

| Factor | Ponderación | Calificación | Resultado |
|--|--------------------|---------------------|------------------|
| Fuerzas Económicas | 15% | 1,88 | 0,28 |
| Factor Competitivo | 30% | 2,10 | 0,63 |
| Factor Socio-Cultural | 20% | 3,30 | 0,66 |
| Factor Jurídico – Político Gubernamental | 20% | 2,90 | 0,58 |
| Factor Tecnológico | 15% | 2,55 | 0,38 |
| Total | 100% | | 2,53 |

Fuente Las Autoras

3 ANALISIS INTERNO

La auditoría o el análisis interno es una de las fases del proceso que permite la generación de información válida y confiable, que permite tener como propósito identificar y evaluar mediante el análisis interno las fortalezas y debilidades organizacionales. Este análisis para Creaciones Decare está compuesto por la auditoría de cinco áreas claves del negocio : Gerencia, mercados, financiera, operativa y del talento humano, con el fin de que cada uno de ellos abarque aspectos que permiten detallar analizar e identificar situaciones que se pueden mejorar en la empresa y que se tendrán en cuenta para el direccionamiento estratégico.

La metodología empleada en el proceso comprende las siguientes fases:

- Conformación de un equipo estratégico integrado por gerente y subgerente de la empresa, un empleado del área operativa y las autoras del presente proyecto quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.
- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales y competidores de la empresa
- Análisis de la información recopilada con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

En este punto se presentan los resultados del análisis de cuatro aspectos fundamentales como son; planeación, organización, dirección y control; para así determinar fortalezas y debilidades que posee creaciones Decare actualmente, en especial en el área gerencial. La recolección de esta información se realiza a través de la observación directa, entrevistas y charlas informales con el gerente y personal de la empresa.

3.1.1 Planeación. Una de la principales características de las microempresas en Santander al igual otras ha sido que han venido creciendo a pesar de las circunstancias, internas como externas que se les han presentado. Esta situación es una constante ya que quienes han dirigido la empresa han sido los mismo dueños quienes han confiado en su experiencia conocimiento, procedimientos teorías y métodos del cambio presente.

Creaciones Decare no ha sido ajena a esta situación regional, actualmente su gerente propietaria ejecuta funciones administrativas y otras no propias de su cargo, se denota que no realizan planeación ni proponen objetivos o metas, sin embargo se identifican algunos procedimientos que son políticas actuales.

La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la cultura empresarial como: Misión, visión y principios corporativos; del mismo modo carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: servicios diversificados que satisfacen las necesidades habituales de la demanda, cumplimiento de horarios, responsabilidad en la entrega, garantía, asesoría en las ventas y uso de la maquinaria y equipos y demás productos, precios competitivos, servicio al cliente y atención personalizada, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado de las confecciones.

La Gerencia no posee pensamiento estratégico, pues su intención es mantener una estructura productiva que le permite mantenerse en el corto y largo plazo, no existe una clara idea de proyección al futuro, ni como ampliar su portafolio de servicio y buscar nuevos mercados, deben mejorar el servicio como estrategia que le permita tener una mejor posición en el mercado. La falta de enfoque de la gerencia estratégica para la toma de decisiones hace que su desempeño se acomode a la situación que se presenta cada día actuando de manera empírica sin tener en cuenta planes de contingencia para prevenir o resolver posibles eventualidades.

Creaciones Decare tiene un alto sentido de responsabilidad ya que todos los productos y servicios que ofrecen obedecen a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades reales sentidas, haciendo que la empresa venda productos de calidad con la garantía de los proveedores, estableciendo precios altamente rentables y competitivos ,lo que busca es que los clientes valoren los productos y servicios adquiridos por su calidad, garantía y precio, aportándoles tranquilidad y seguridad en la compra realizadas a la empresa.

Hasta la fecha no se ha realizado un diagnóstico interno de la empresa por eso se desconocen las debilidades y fortalezas de la misma para hacer frente a las acciones que pueda emprender la competencia.

En ese orden de ideas, se encontró que Decare no ha planeado o realizado un proceso de proyección a corto, mediano y largo plazo, donde se evalúe el pasado, se analice el presente y se tenga una visión de futuro.

Los empleados no tienen conocimiento del plan estratégico que se desea implementar en la empresa, y menos se han definido indicadores de gestión.

3.1.2 Organización. En el año 1999 creaciones Decare abrió sus puertas con dos empleados, su propietaria la gerente y su hijo aumentando a 5 empleados, esto depende principalmente de la temporada aunque ellos maquilan la mayoría de sus prendas, en temporada puede aumentar a dos o tres operarias más, pero no hay un organigrama definido, tampoco tiene manuales de funciones, debido a que se reparten las labores entre gerente y subgerente, como toma de pedidos, labores comerciales, visita a clientes etc.

Por otra parte el área administrativa actualmente posee una serie de fortalezas y debilidades que se resumen en los siguientes aspectos:

- El personal directivo (subgerente) tienen un nivel de Educación - universitaria
- Personas emprendedoras.
- El personal que ingresa es contratado por recomendación de los mismos trabajadores o familiares.
- No se delegan responsabilidades, ni autoridad. El trabajo de los directivos es permanente ya que la gerencia toma todas las decisiones
- Controlan el personal constantemente, no hay mucha rotación de personal y al ser pocos tienen un mayor control.
- No motivan al personal. Ya que no manejan incentivos por trabajo terminado, es un trabajo muy rutinario
- La contratación del personal se hace teniendo en cuenta una mínima experiencia en el cargo a desempeñar.
- Los empleados tienen múltiples funciones.
- Por observación directa se logró precisar que hay algunos empleados que deben atender dos (2) o más órdenes en el momento, ya que no hay una persona definida como jefe inmediato
- Las comunicaciones se definen en un solo sentido.
- No se maneja la capacitación en el personal.

En cabeza del gerente y subgerente está la toma de decisiones son quienes se encargan de informar verbalmente las funciones a sus empleados adicional a esto son quienes definen planes y formas de penetrar al mercado por esto no se manejan logros individuales debido a que lo empleados tienen unas labores fijas y no hay cargos que le permitan a los empleados crecer dentro de la misma empresa.

La empresa carece de un manual de funciones actualizado, pero se logró precisar que todos los empleados conocen lo que deben hacer en su jornada laboral; en este orden de ideas, se observa que la gerente está a cargo de todas las actividades de carácter administrativo. Ahora en cuanto a los rangos de control, la gerente es la que se encarga de todas las funciones propias de la organización, debido a que no poseen un administrador de departamento por lo tanto es quien se encarga de la recepción, organización y verificación de pedidos, supervisa que todos los trabajadores realicen sus funciones y que los clientes sean atendidos en forma eficiente, emite ordenes de ensamble y corte, coordina el proceso de despachos distribución de la mercancía y control de inventarios de productos terminados, junto con el subgerente ejerce revisión final de control de calidad mediante muestreo al azar y realiza costeo y determinación de precios de venta de los productos, hace los pagos a proveedores.

En Decare no existe un organigrama definido como tal y los sistemas de control y evaluación los realiza la gerencia.

3.1.3 Dirección. La toma de decisiones está a cargo de la gerencia, quien es la que maneja todos los cambios que se presentan día a día, estas decisiones se toman de una forma ágil y oportuna.

La gerencia posee un conocimiento en las áreas administrativas ya que uno de sus propietarios quien es el subgerente es administrador de empresas quien está comenzando a aplicar sus conocimientos dentro de la empresa es por esto que aún no tienen la tecnología para un mejor desempeño, solo maneja unas relaciones publicas buenas con sus proveedores, logrando así una labor comercial importante.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, la comunicación con sus empeladas es verbal y directa, sin presentarse deformaciones en el mensaje emitido por la gerencia, viéndose un liderazgo por parte del gerente.

Debido a que el gerente es quien se encarga de coordinar las acciones y tomar las decisiones que deben realizar los empleados, no hay ningún nivel de empoderamiento, no se delegan funciones o cambios en la organización sin previa autorización del gerente o subgerente quienes conocen la empresa a cabalidad.

En la empresa existe buena comunicación entre empleados y jefes siendo un proceso efectivo, pero no hay una auditoria de comunicación.

3.1.4Control. Actualmente no hay sistemas de control específico o técnicamente estructurados, las fallas administrativas son el resultado de esta falta de gestión, debido a esto el control de personal se maneja de forma visual, sin utilizar objetivos de control, ni evaluación del desempeño, las ventas se registran en el libro fiscal manualmente, no tienen un programa de Excel donde puedan registrar los datos.

No hay parámetros establecidos para confrontar los resultados en las áreas de ensamble, estos se hacen de forma manual, no existe estrategias de control.

El seguimiento al desempeño lo hace la gerencia directamente y es muy subjetiva, pues ella es quien se encarga de hacer todo el proceso y el seguimiento de la misma, y cuando hay que tomar medidas correctivas es la misma gerencia la que se encarga de hacerlas, este control se ajusta a su realidad organizacional, además no se maneja un sistema de control todo se maneja de manera manual y empírica nada es sistematizado y se carece de un control financiero, ni de inventarios y menos de un control efectivo sobre los ingresos. La empresa carece de mecanismos para realizar el control de cualquier gestión.

3.1.5 Análisis de matriz PCI- Auditoria Gerencial. Una vez realizadas el análisis de las variables se procede a realizar la matriz de capacidad interna PCI, para la auditoria gerencial. Esta se elaboró tomando como base la metodología para la construcción de la misma ubicada al final del capítulo.

La ponderación y calificación de las variables analizadas se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

La auditoría gerencial presenta una debilidad con una calificación de 1.75 debido a que en Creaciones Decare falta implementar mecanismos de planeación,

organización, dirección y control que contribuyan a una mayor participación y consolidación. (Ver tabla 11)

Cuadro 11 Matriz PCI Auditoria Gerencial

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|--------------|-------------|------------|---|-----------|---|-------------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Planeación | 25% | X | | | | 0,25 |
| Organización | 30% | | X | | | 0,60 |
| Dirección | 30% | | X | | | 0,60 |
| Control | 15% | | X | | | 0,30 |
| Total | 100% | | | | | 1,75 |

Fuente: Las Autoras

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios donde se estudia la capacidad competitiva de la empresa y se diagnostica sobre: Estructura del área de mercadeo, análisis de los clientes, variedad de productos y servicios, participación en el mercado, canales de distribución, estrategias de fijación de precios y publicidad.

La información se recopila mediante la observación directa, entrevistas y charlas informales con la gerencia y clientes de la empresa, además se realizara una investigación exploratoria de los clientes reales de la empresa.

3.2.1 Estructura de Área de Mercadeo. Creaciones Decare, no cuenta con un departamento o área de mercadeo, la labor comercial la hace la gerencia directamente, la gerencia realiza las siguientes funciones, toma de pedidos a clientes actuales y eventuales, abrir nuevos mercados, relación con proveedores. Cotizaciones, negociaciones especiales y estimación de precios.

En la actualidad Creaciones Decare no realiza una investigación de mercado con respecto a consumidores, en cuanto a niveles de satisfacción y clientes potenciales, para poder determinar sus necesidades, gustos y preferencias y grado de conocimiento a competidores. Al no existir una adecuada estructura en una de las áreas más importantes de toda organización, se dificulta la obtención

de la información, indispensable para la toma de decisiones que encamine a alcanzar los propósitos de la compañía en el área comercial. En consecuencia la estructura del área de mercadeo de Creaciones Decare presenta una debilidad alta.

3.2.2 Análisis de los clientes. En este análisis se estudia y evalúa las necesidades, preferencias y deseos de los consumidores, este análisis requiere realizar encuestas a clientes, analizar la información y evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado en la investigación de mercados. Hasta la fecha no se ha realizado una investigación para conocer aspectos relacionados con el mercado que atiende la empresa.

Para tener un mejor conocimiento del mercado de Creaciones Decare se realizó una investigación de tipo exploratorio para obtener información preliminar mediante la observación directa, entrevistas y conversaciones con algunos de los principales clientes de la empresa, con el fin de descubrir ventajas y desventajas que posee el negocio.

Teniendo en cuenta que Creaciones Decare no tiene una base de datos real, se decide hacer un sondeo con los clientes habituales de la empresa, seleccionando la población objetivo de la empresa, con la ayuda del gerente y conceptos secundarios como bases de datos secundarios (directorio telefónico, internet, bases de datos manuales etc.) identificando sus principales clientes.

A continuación se relacionaran algunos de los clientes más importantes, reales de Creaciones Decare, que serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicó el cuestionario para recopilar la información. (Ver Anexo B)

Clientes
Texlady Ltda
Almacén Sudaderas Y Pijamas Flohyd
Floristería Hawayana
Textiles Lina
Almacén Cutie Store
Almacén Patty
Barroco Jeans
Almacén Variedades Samara
Infacol
Martha Patricia Cogollo

Cutie Store
Bertha Chain

La investigación de los clientes reales de Creaciones Decare tiene como objetivo general conocer el nivel de satisfacción de los clientes reales de la empresa, para diseñar medidas que permitan mantener la base de clientes actuales e incrementar sus ventas.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes

- Conocer los sitios a donde acuden los clientes reales de Creaciones Decare cuando quieren adquirir un producto.
- Identificar cuáles de los productos ofrecidos por Creaciones Decare son los más conocidos en el mercado actual.
- Saber cuáles son los medios de publicidad y promoción más empleados por los clientes reales para seleccionar al proveedor de sus productos y servicios, para así poder diseñar una estrategia de medios eficiente.
- Determinar los factores claves de selección del proveedor, para diseñar políticas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado actual.
- Conocer las áreas críticas de creaciones Decare, para realizar mejoras que conduzcan al reconocimiento, posicionamiento y liderazgo de la empresa.
- Identificar la participación en las ventas de los productos adquiridos por los clientes reales para así determinar los productos bandera del negocio.
- Conocer la competencia directa de creaciones Decare en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para poder realizar un análisis competitivo.

| | |
|------------------|---|
| Tipo de estudio: | Exploratorio |
| Población: | 12 empresas |
| Alcance: | Bucaramanga, y su área metropolitana |
| Limitaciones: | Personas o empresas que no tienen tiempo Personas o empresas que no quieren dar formación. |
| Tiempo: | Enero 15 |
| Fuentes: | Primaria, encuesta y entrevista a clientes reales |
| Técnica: | Sondeo por conveniencia |
| Instrumento: | Cuestionario estructurado. |

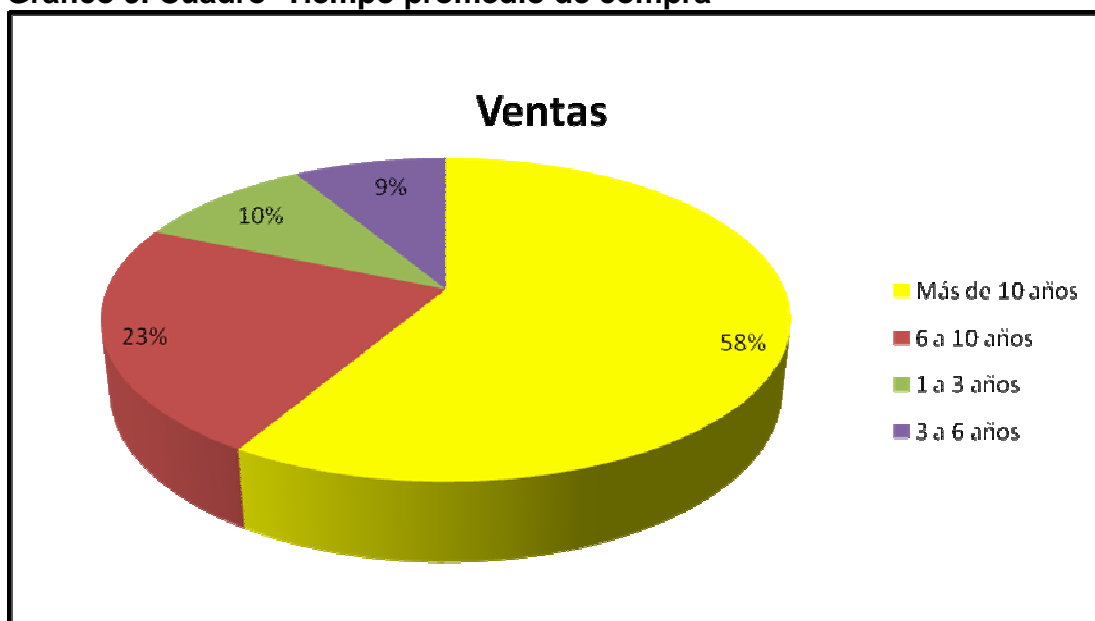
A continuación se plasman los resultados obtenidos en el sondeo realizado a clientes asiduos de Creaciones Decare. (Ver Anexo B) Encuesta cliente externo

Tiempo promedio de compra. Del total de clientes actuales de Decare, se encontró que el 58% de ellos llevan más de 10 años comprando sus productos. Lo cual implica que cuenta con una buena imagen antes los clientes y un grado de lealtad fuerte hacia la marca.

Cuadro 12 Tiempo promedio de compra

| Rangos | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|-------------|
| a. Menos de 1 año | 0 | 0% |
| b. Entre 1 y 3 años | 2 | 10% |
| c. Entre 3 y 6 años | 1 | 9% |
| d. Entre 6 y 10 años | 3 | 23% |
| e. Más de 10 años | 6 | 58% |
| Total | 12 | 100% |

Gráfico 9. Cuadro Tiempo promedio de compra

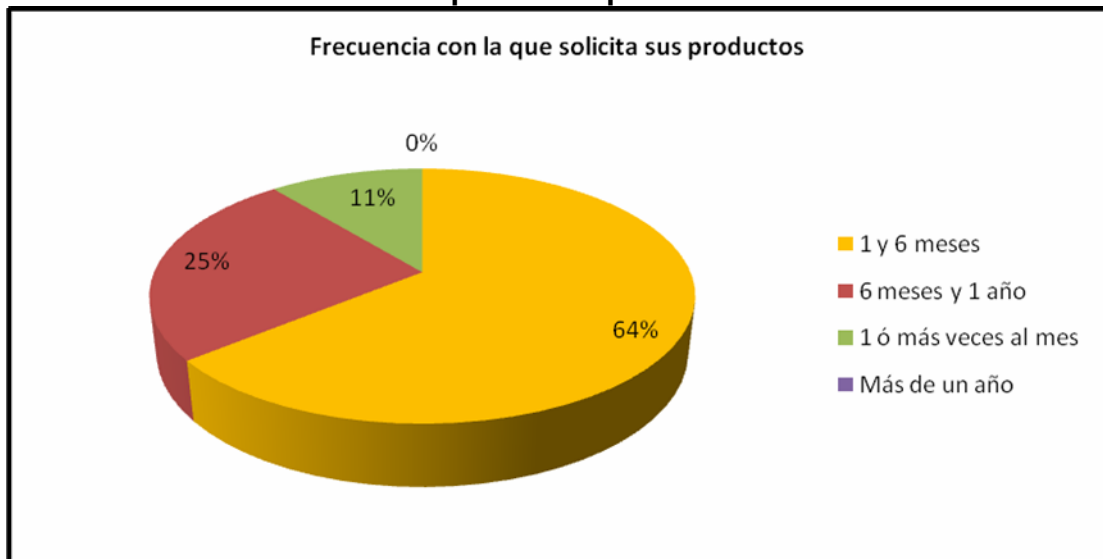


Frecuencia de compra de los productos a Decare. Se observa que el 64% de los clientes realizan pedidos entre cada 1 y 6 meses lo que nos da a entender que la rotación de los productos no es la mejor convirtiéndose esto en una amenaza para la empresa.

Cuadro 13 Frecuencia de compra de los productos a Decare

| Frecuencia de compra | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|-------------|
| a. Entre 1 o más veces al mes | 1 | 11% |
| b. Entre 1 y 6 meses | 8 | 64% |
| c. Entre 6 meses y 1 año | 3 | 25% |
| d. Más de un año | 0 | 0% |
| Total | 12 | 100% |

Grafico 10. Frecuencia de compra de los productos a Decare



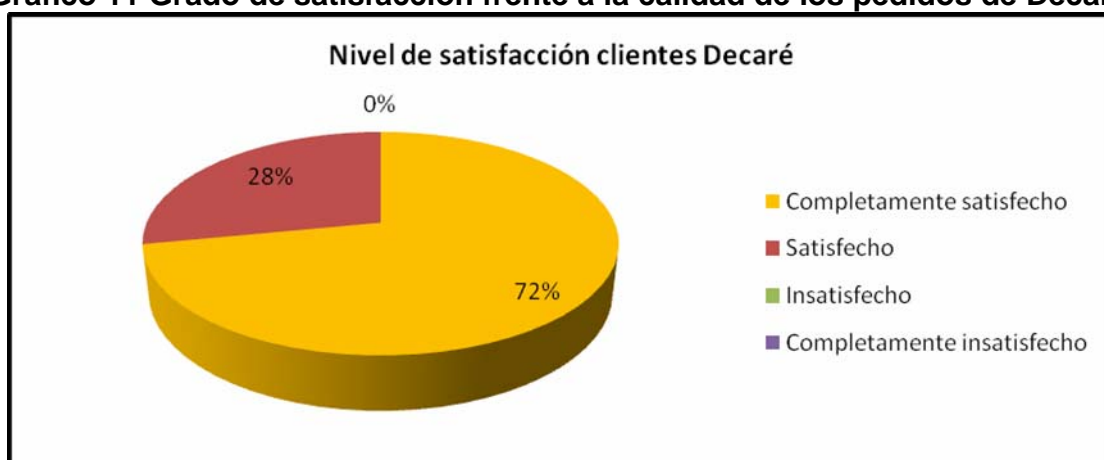
Se observa que el 64% de los clientes realizan pedidos entre cada 1 y 6 meses lo que nos da a entender que la rotación de los productos no es la mejor convirtiéndose esto en una amenaza para la empresa.

Grado de satisfacción frente a la calidad de los pedidos Decare. Se encontró que el 72% de los clientes actuales de Decare frente a la calidad de los pedidos de Decare, se encuentran completamente satisfechos. Lo cual genera una ventaja competitiva bastante fuerte con relación a las entregas de pedidos.

Cuadro 14 Grado de satisfacción frente a la calidad de los pedidos Decare

| Grado De Satisfacción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|-------------|
| a. Completamente satisfecho | 10 | 72% |
| b. Satisfecho | 2 | 28% |
| c. Insatisfecho | 0 | 0% |
| d. Completamente insatisfecho | 0 | 0% |
| Total | 12 | 100% |

Grafico 11 Grado de satisfacción frente a la calidad de los pedidos de Decare

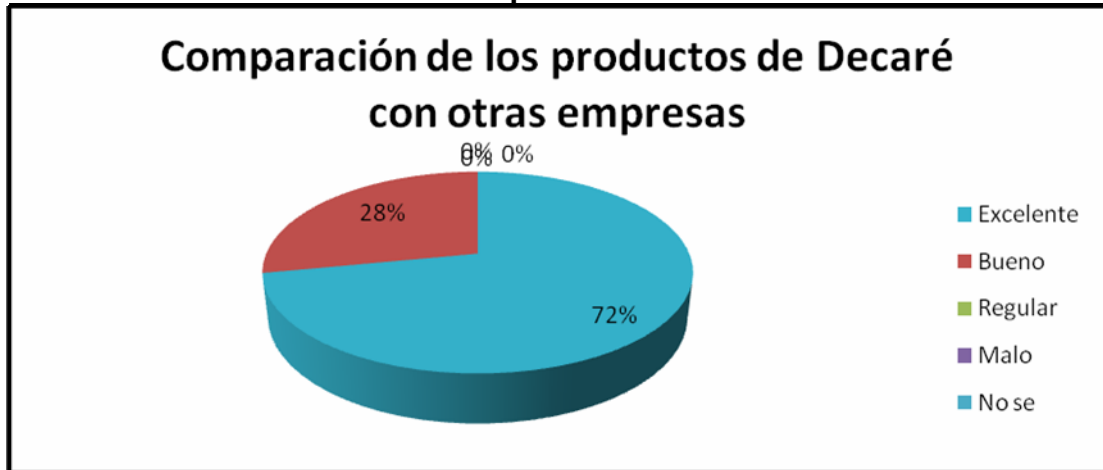


Calificación frente a los productos de Decare. Se observa que el 72% de los clientes catalogan los productos de Decare como excelentes con relación a otras empresas dedicadas al mismo sector. El restante 28% manifiestan que en términos generales son buenos. Lo anterior implica que la empresa y sus productos gozan de excelente reconocimiento por parte de sus clientes actuales

Cuadro 15 Calificación frente a los productos de Decare

| Calificación | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a. Excelente | 9 | 72% |
| b. Buenos | 3 | 28% |
| c. Regulares | 0 | 0% |
| d. Malos | 0 | 0% |
| e. No lo se | 0 | 0% |
| Total | 12 | 100% |

Grafico 12 Calificación frente a los productos de Decare

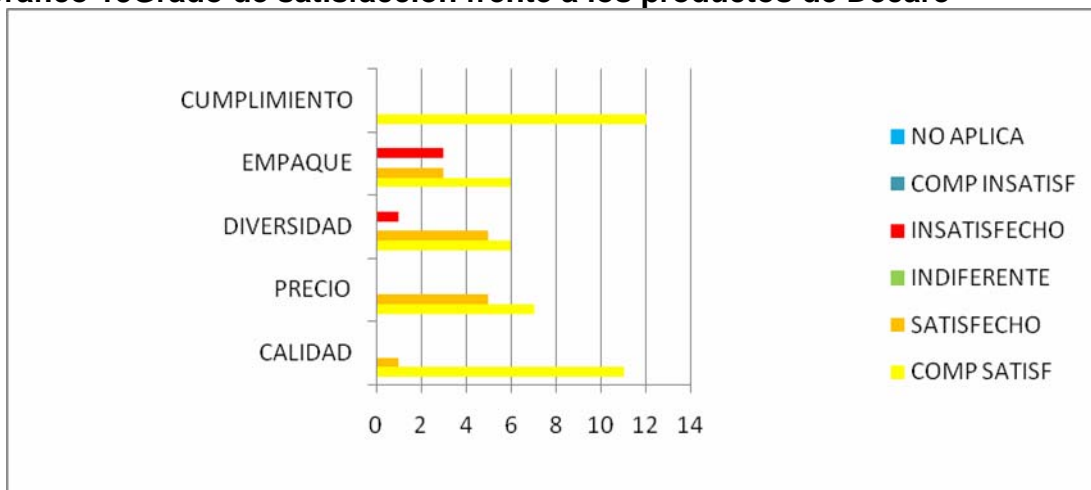


Grado de satisfacción frente a los productos de Decare. Para el análisis de esta pregunta se encontró que Creaciones Decare ofrece un excelente cumplimiento en la entrega de pedidos, además la calidad de sus productos la hacen fuerte frente a la competencia ofreciendo a su vez diversidad, precio y empaque que agradan a los clientes.

Cuadro 16 Grado de satisfacción frente a los productos de Decare

| Grado variable | Completamente satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Completamente insatisfecho | No se aplica |
|-----------------------------|--------------------------|------------|-------------|--------------|----------------------------|--------------|
| Calidad de los productos | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Precio de los productos | 7 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diversidad de los productos | 6 | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Empaque | 6 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| Cumplimiento en la entrega | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Grafico 13 Grado de satisfacción frente a los productos de Decare

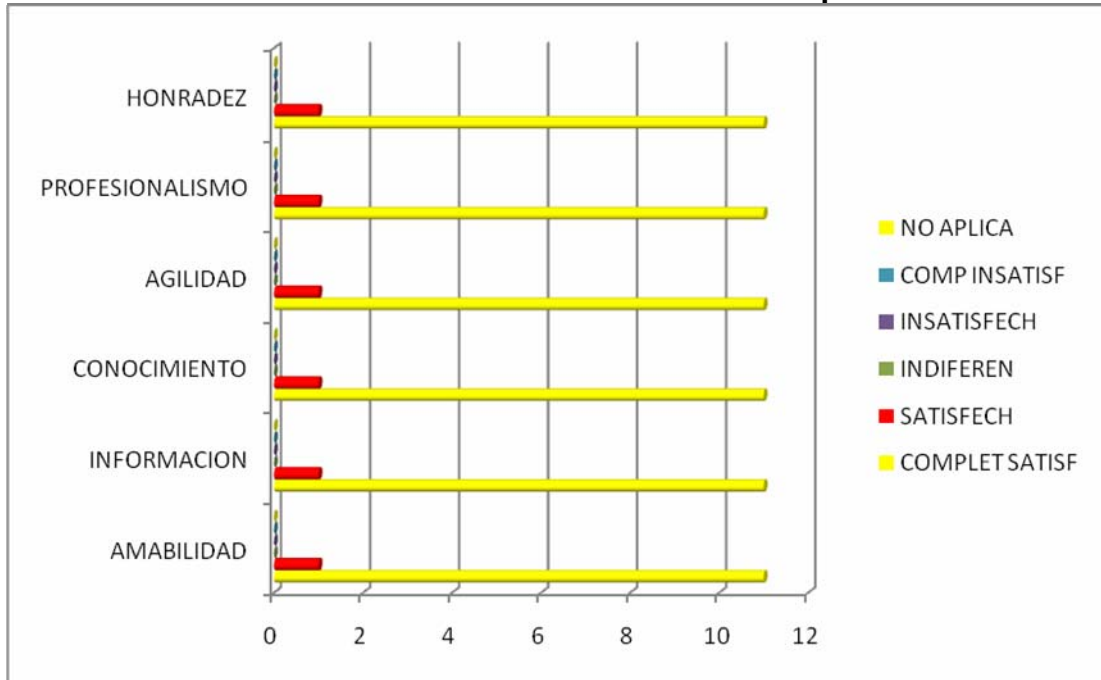


Grado de satisfacción frente a la atención del personal de Decare. En esta pregunta encontramos que todos los clientes se sienten completamente satisfechos con Decare por ser una empresa donde las personas que los atienden se caracterizan por ser honrados, profesionales, amables, con buenos conocimientos en el ramo que se desempeñan, y agilidad para realizar sus labores.

Cuadro 17 Grado de satisfacción frente a la atención del personal de Decare

| Grado variable | Completamente satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Completamente insatisfecho | No se aplica |
|------------------------------|--------------------------|------------|-------------|--------------|----------------------------|--------------|
| Amabilidad de las personas | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Información que manejan | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conocimiento del tema | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agilidad de la atención | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Profesionalismo | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Honradez y ética profesional | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Grafico 14 Grado de satisfacción frente a la atención del personal de Decare

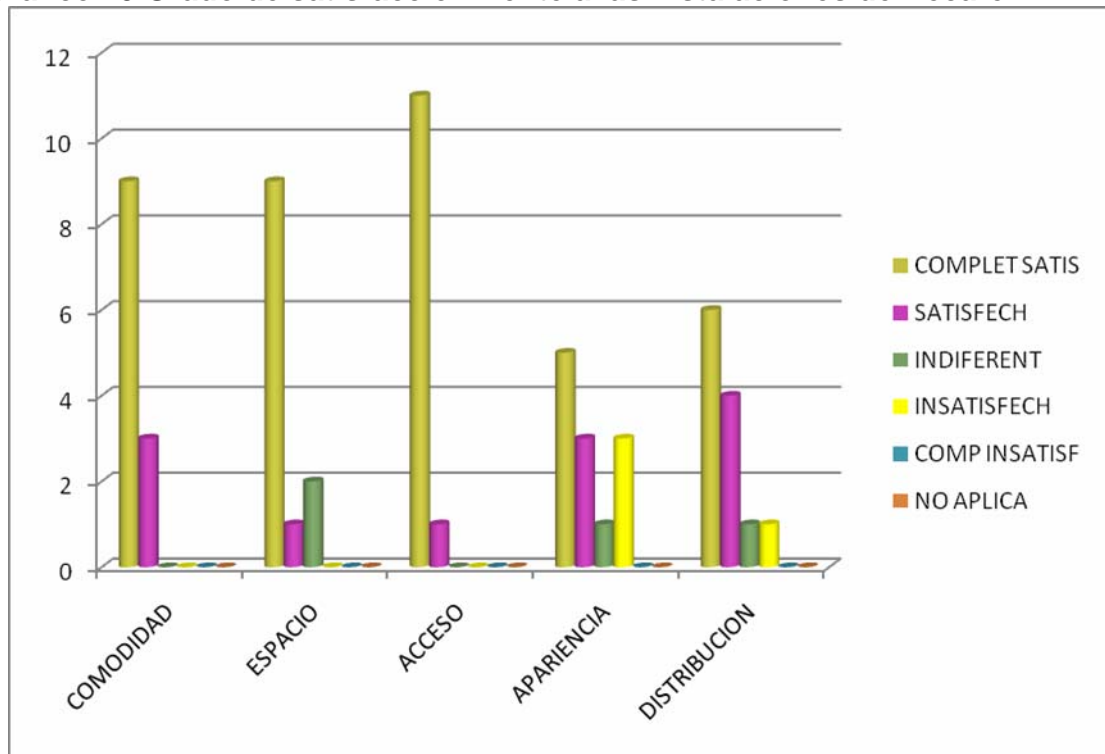


Grado de satisfacción frente a las instalaciones de Decare. Para el análisis en esta pregunta se detectó que los clientes están satisfechos con el acceso y la comodidad de sus instalaciones, y para aspectos como espacio, apariencia y distribución de su almacén les es indiferente por lo tanto lo debemos mejorar su apariencia que es el punto más representativo.

Cuadro 18 Grado de satisfacción frente a las instalaciones de Decare

| | Completamente satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Completamente insatisfecho | No se aplica |
|--------------|--------------------------|------------|-------------|--------------|----------------------------|--------------|
| Comodidad | 9 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Espacio | 9 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Acceso | 11 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Apariencia | 5 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| Distribución | 6 | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 |

Grafico 15 Grado de satisfacción frente a las instalaciones de Decare



Concepto sobre si han tenido problemas con Decare. Se detectó que el 72% de los clientes hasta la fecha no han presentado ningún problema al solicitar productos en Decare lo cual determina que son productos de buena calidad. Tan solo un 28% manifestó haber tenido algún tipo de inconveniente con la entrega del producto, pero fue solucionado a tiempo.

Cuadro 19 Concepto sobre si han tenido problemas con Decare

| Concepto | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a. Si | 5 | 28% |
| b. No | 7 | 72% |
| Total | 12 | 100% |

Grafico 16 Concepto sobre si han tenido problemas con Decare



Forma de solucionar los problemas. Al analizar esta pregunta se encontró que el 72% de los clientes en algún momento presentaron problemas con Decare fueron resueltos lo cual representa que se preocupan por la postventa y la retención del cliente.

Cuadro 20 Forma de solucionar los problemas

| Resolución del problema | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| a. Sí, fueron resueltos por la empresa | 5 | 28% |
| b. Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa. | 0 | 0% |
| c. No se resolvieron | 0 | 0% |
| d. No hubo ningún problema | 7 | 72% |
| Total | 12 | 100% |

Grafico 17 Forma de solucionar los problemas

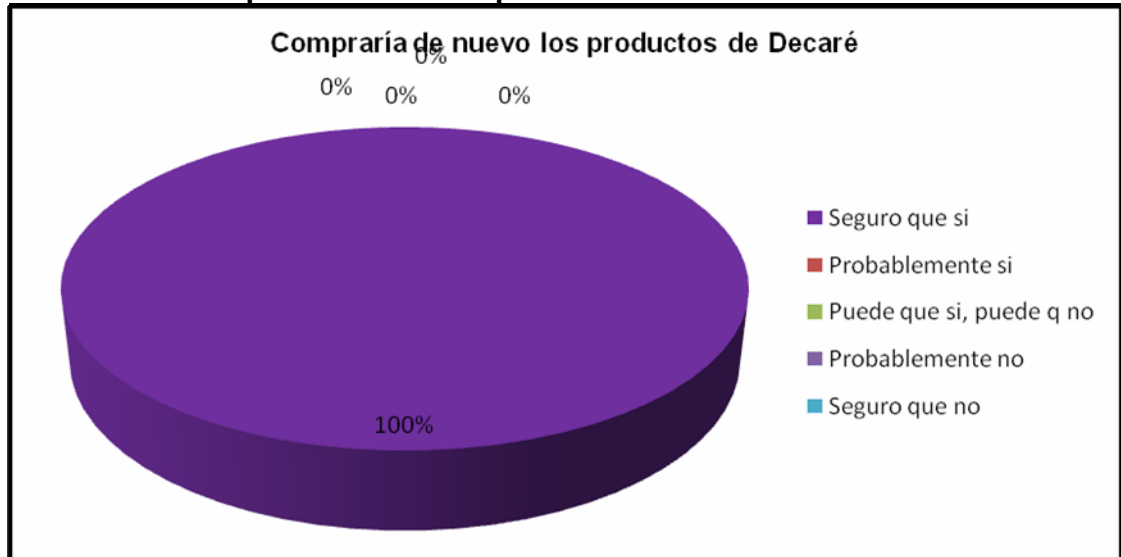


Concepto sobre si comprarían de nuevo a Decare. Se evidencia que el 100% de los clientes actuales seguirían comprando sus productos bien sea por calidad, precio y gusto. Lo cual evidencia que el cliente confía en la empresa y está a gusto comprando sus productos.

Cuadro 21 Concepto sobre si comprarían de nuevo a Decare

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|
| a. Seguro que sí | 12 | 100% |
| b. Probablemente sí | 0 | 0% |
| c. Puede que sí, puede que no | 0 | 0% |
| d. Probablemente no | 0 | 0% |
| e. Seguro que no | 0 | 0% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Grafico 18 Concepto sobre si comprarían de nuevo a Decare

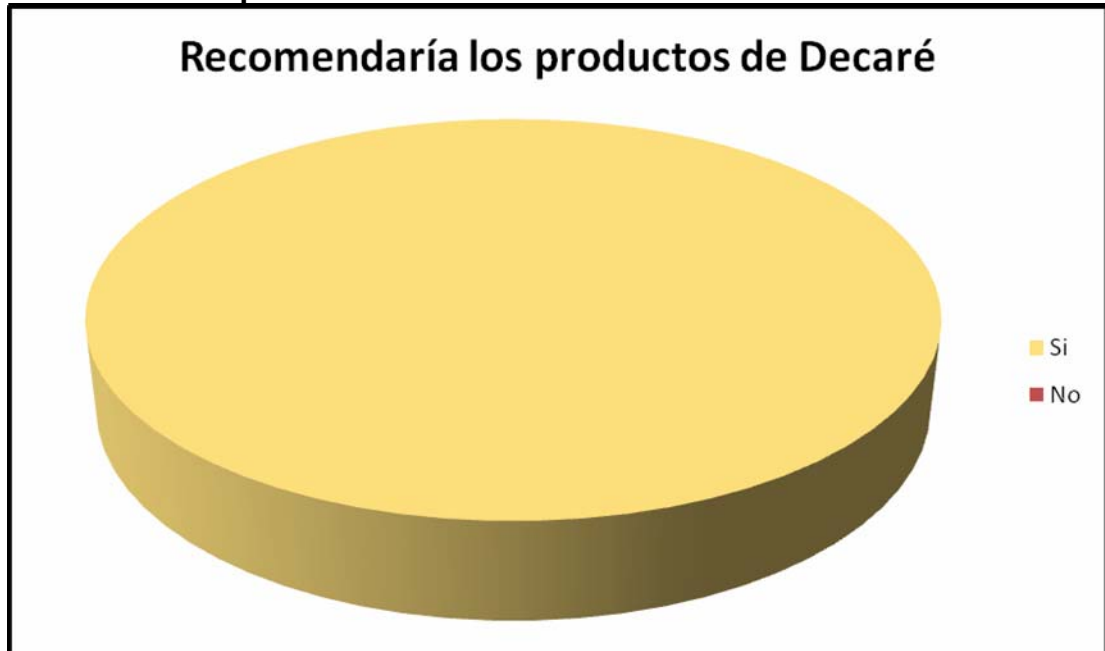


Concepto sobre si recomendaría a Decare. En el análisis de la pregunta se observa que el 100% de las personas encuestadas recomendarían los productos de Creaciones Decare lo cual es una oportunidad de aprovechar pues en esos referidos de clientes existe un potencial alto a explotar lo cual implicaría el aumento de nuestros clientes.

Cuadro 22 Concepto sobre si recomendaría a Decare

| Concepto | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| a. Si | 12 | 100% |
| b. No | 0 | 0% |
| TOTAL | 12 | 100 |

Grafico 19 Concepto sobre si recomendaría a Decare



Recomendaciones para Creaciones Decare. En esta pregunta de tipo abierto se encontró que las variables que mayor incidencia tuvieron fueron mejorar en agilidad en la entrega, variar sus diseños e innovar, mejorar la imagen y apariencia del negocio, darle mayor publicidad (aviso entrada). Esto le implica a la empresa tener que hacer grandes cambio de imagen, diseño, localización e infraestructura.

3.2.3 Portafolio de Productos. Los productos de creaciones Decare son confeccionados en telas de algodón y tejidos de punto con bordados y apliques. Ensamblados y complementados con delicados accesorios como botones forrados con diseños especiales, cierres, broches, y procesos adicionales como estampados, en la actualidad se está buscando innovar con otros tipos de tela como satín y tejido plano ,con el fin de incursionar en nuevos mercados.

Algunos de sus productos se describen a continuación

Referencia: Clarisse

Conjunto short para dama, desde la talla S a XL con estampados juveniles, en algodón muy suave para descansar, son dos piezas con blusa de marga o tiras y short, no tienen costuras a la vista que molesten el descanso de la persona. (Ver Foto 1)

Foto 1 Referencia Clarisse



Fuente: Creaciones Decare

Bata para dama, elaborada en algodón de muy alta calidad haciendo que la prenda se vea elegante, elaborado para edades de 25 a 45 años su diseño es de blusa cruzada y tiras ajustables la tela es estampada a cuadros acorde a la edad y con accesorios en el mismo material como bambas para el cabello. (Ver foto 2)

Foto 2 Referencia Denisse



Fuente: Creaciones Decare

Pijama para hombre desde la talla S a la XL hay de tres estilos con pantalón corto manga corta y pantalón largo manga larga, o pantalón largo manga corta con tela estampada sus cuellos son en v, cómodos y frescos. (Ver foto 3)

Foto 3 Referencia para hombres



Fuente: Creaciones Decare

Para niñas y niños se fabrica una línea especial en cuanto a pijama con botones, en algodón y telas con diseños especiales. (Foto 4)

Foto 4 Referencia para niños



Fuente: Creaciones Decare

Salida de baño en tela toalla para dama y niña con apliques, cintas en tonos rosados y azul, con caucho en la parte superior para un mejor ajuste. (Foto 5).

Foto 5 Salida de Baño



Fuente: Creaciones Decare

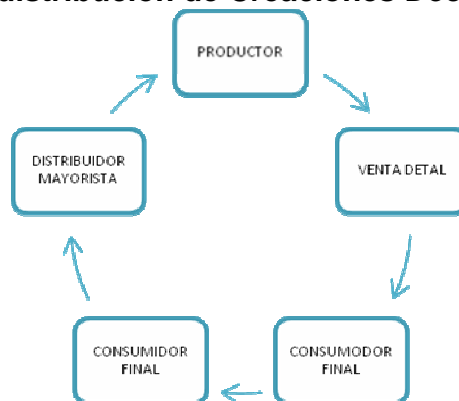
3.2.4 Participación en el Mercado. De acuerdo al análisis de la competencia creaciones Decare, está ubicada entre las 26 empresas más importantes de confecciones en cuanto a la línea de pijamas en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana presentando un 0.045% de participación. Factor que hace ver que Decare ha crecido pero aún sigue siendo mínima su participación lo cual genera expectativas para la empresa.

3.2.5 Canales de distribución. La estructura del canal de distribución en empresas como Creaciones Decare es muy sencillo y eficiente, y representa fortaleza para la organización, debido a que en la actualidad Decare maneja un canal directo o nivel de intermediación cero, es sencillo y eficiente lo cual hace que los productos no lleguen a los consumidores finales con altos precios, lo cual representa una fortaleza para la organización.

Decare posee dos canales de distribución así:

- Del productor es decir creaciones Decare directamente a los mayoristas, no hay intermediarios, siendo esta una gran fortaleza ya que los costos no se incrementan de manera significativa.
- En el punto de venta donde la comercialización se hace al consumidor final en el mismo sitio, pudiendo percibir la calidad del producto en forma táctil y visual.

Grafico 20 Canal de distribución de Creaciones Decare



Fuente: Las Autoras

3.2.6 Ventas. El éxito de la aplicación de las estrategias suele depender de la capacidad de organización y negociación para vender productos y servicios. Las ventas incluyen muchas actividades de marketing como publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relación con los clientes y relación con los distribuidores.

Teniendo en cuenta que las ventas nacionales para el año 2011 en todos el sector de las confecciones fue de \$1.106.000.000. , y las ventas totales de Creaciones Decare para el mismo año fueron de \$50.000.000 se determina que la participación en el mercado de la organización con relación al mercado nacional en el sector de las confecciones fue de 0.045%. Se puede deducir que por medio del porcentaje arrojando en el sector de las confecciones en Creaciones Decare es una gran fortaleza de expansión a nivel nacional.

En Decaré las políticas de ventas se plantean así:

Para personas naturales esporádicos y clientes que se acercan al punto de venta el pago es de estricto contado.

Para clientes asiduos o permanentes, se les da un plazo máximo de 30 días (mayoristas).

3.2.7 Precios. La gerencia es la encargada de asignar los precios al portafolio de productos y servicios que ofrece Creaciones Decare. El principal método en que se basa para la fijación de precios es tener presente la competencia, a partir de los costos de producción y comercialización más un margen de utilidad.

En el medio consideran los precios de los productos y servicios que ofrece Decare son bajos frente a fabricas posicionadas como Creaciones Valeth, y Creaciones Gyna lo que hace que sea una fortaleza para la empresa.

Sin embargo y apoyados en las políticas de precio se determina que este es un regulador básico del sistema económico porque incide en las cantidades pagadas por los factores de producción ; como asignado de recursos determinara lo que se producirá (oferta) y quien obtendrá los bienes o servicios adquiridos(demanda) Decare opta por fijar precios con base al costo de producción de igual manera otro modo es analizando los precios de los productos de la competencia y las variaciones de los mismos

3.2.8 Publicidad y Promoción. En cuanto a la publicidad, se maneja en internet una página donde promocionan los productos, también las recomendaciones de amigos, familiares y clientes ya existentes, sus mayores ventas son a nivel local, con los almacenes del área metropolitana de Bucaramanga, la otra participación la tienen, en redes sociales y la venta directa en su propio almacén.

En consecuencia lo referente a publicidad, promoción de ventas y estrategias de mercado generan una fortaleza que puede ser mayor teniendo en cuenta que no manejan relación de clientes que podría hacer funcionar más su expansión, consolidación y crecimiento al retomar clientes antiguos de su razón social anterior a los cuales exportaba sus productos.

Creaciones Decare no participa en ferias locales ni nacionales, por lo tanto la única forma de comercializar sus productos es a través de internet o venta directa, se quiere incursionar en ferias tales como:

FERIAS EN COLOMBIA:

- Salón Textil Corferias
- Colombiatex De Las Américas
- Eimi Organizada Por Acopi Santander

- Expo - empresarial Organizada Por La Oficina Para La Equidad De La Mujer De La Presidencia De La República
- Feria De Microempresarios De Bucaramanga Organizada Por La Fundación Coomultrasan Muultiactiva
- Feria Organizada Por Grupo Empresarial Bolívar
- Colombiamoda De Medellín.

3.2.9 Matriz PCI-Auditoria de Mercados. La matriz PCI para la auditoria de mercados se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con la gerencia

El resultado 2.43, se concluye que la auditoria de mercados es una debilidad media, debido a que se evidencia fuerzas por trabajar como la estructura del mercado y el portafolio de productos y la participación en el mercado, los precios bajos son una fortaleza pues a pesar de no tener suficiente fortaleza en mercadeo sus precios competitivos logran fidelidad en los clientes, quienes reconocen la calidad de sus productos. (Ver cuadro 23)

Cuadro 23 Matriz PCI Auditoría de Mercados

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|---------------------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-------------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Estructura del área de mercados | 14% | | X | | | 0,28 |
| Análisis de clientes | 9% | | | X | | 0,27 |
| Portafolio de productos | 9% | X | | | | 0,09 |
| Participación en el mercado | 10% | | X | | | 0,20 |
| Canales de distribución | 8% | | | X | | 0,24 |
| Volumen de ventas | 15% | | | X | | 0,45 |
| Precios | 20% | | | X | | 0,60 |
| Publicidad y promoción | 15% | | X | | | 0,30 |
| Total | 100% | | | | | 2,43 |

Fuente: Las Autoras

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

La situación financiera es considerada la mejor medida de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Cualquier acción implica el uso de recursos financieros y a su vez la utilización de estos supone variaciones en el resultado de la empresa y de la estrategia implantada. Por ello determinar las fuerzas y debilidades financieras de Creaciones Decare resulta esencial para formular debidamente estrategias.

Las variables analizadas son Estados Financieros, Estructura de Costos, y Razones Financieras.

3.3.1 Estados financieros. Para Creaciones Decare, es una de las principales debilidades, debido a que no se encontraron registros contables y financieros, donde estén consolidados en los estados financieros básicos, como son: El Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja o de Efectivo y Balance General, no cuenta en la actualidad con un contador, y los escasos registros son llevados en un cuaderno que difícilmente pueden ser confiables y tomados en cuenta.

3.3.2 Estructura de costos. Igualmente no se tiene una base sólida de una estructura de costos acorde a los lineamientos contables y financieros, estos son estimada al tanteo, igual que los precios de venta, donde desconocen si está ganando o perdiendo, considerándose como una debilidad mayor para Creaciones Decare.

3.3.3 Índices Financieros. Las autoras no lograron desarrollar un análisis de posición financiera que se ajustara a la realidad al no tener los diferentes estados financieros de por lo menos dos años y mirar su variación y comportamiento frente a los principales índices financieros, como Liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, considerándola para Creaciones Decare como una debilidad mayor.

3.3.4 Matriz PCI –Auditoria Financiera. La matriz PCI para la auditoría financiera obtuvo un puntaje de 1,00 ubicándose como una debilidad mayor al no contar con los registros financieros necesarios para conocer la situación financiera de la empresa, y será necesario tomar prioridad en este factor si quiere llegar a ser más competitiva en el mercado de las confecciones. (Ver cuadro 24)

Cuadro 24 Matriz PCI Auditoria Financiera

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|----------------------|-------------|------------|---|-----------|---|------------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Estados financieros | 30% | x | | | | 0,3 |
| Estructura de costos | 30% | x | | | | 0,3 |
| Razones Financieras | 40% | x | | | | 0,4 |
| Total | 100% | | | | | 1,0 |

Fuente: Las Autoras

3.4 AUDITORIA OPERATIVA

La función de producción o de operaciones de una empresa consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios. La función de un negocio debe ser observada teniendo en cuenta cinco áreas de decisión como son Procesos, Distribución de Planta, Capacidad, Fuerza de Trabajo y Calidad.

Para el análisis de algunos factores se diseñó un instrumento evaluador dirigido a la gerencia. Estos son los resultados de las entrevistas que se empleó y además la observación directa en el proceso de producción. (Ver Anexo A).

3.4.1 Proceso de Producción.El proceso de producción de una prenda cualquiera al interior de la empresainicia con el diseño, en esta etapa la encargada de los diseños es la gerente quien tiene en cuenta la sugerencias que los clientes hacen, de igual manera catálogos revistas de moda infantil internacional, las tendencia de la moda infantil e internet, una vez definidas las premuestras, se escoge entre ellas las primeras muestras las cuales se elaboran y de ellas se eligen las definitivas, seguidamente se expiden órdenes de corte para lo cual la encargada realiza lo que se conoce como tendidas que consiste en extender varias capas de tela en los diferentes colores a utilizar, sobre la última se procede a trazar los patrones que componen la prenda con el fin de que sirvan de guía para el posterior corte.

Una vez cortadas las piezas, se retiran aquellas que requieren procesos especiales como bordado, estampado, puntas decorativas etc. y se programa su proceso con los talleres satélites, de otra parte se pasan a planta las prendas con posibilidad de ensamble inmediato, en el momento en que se reciben las prendas enviadas a los talleres se termina el ensamble total y se pasa a terminado donde se aplica un proceso que se llama despeluzar que consiste en retirar los sobrante

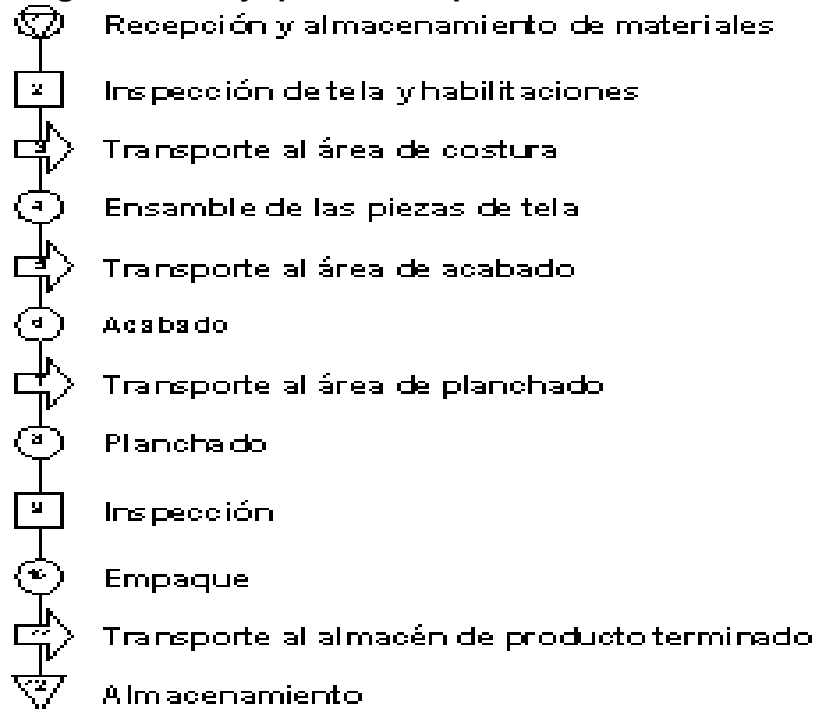
de hilo e hilaza, aquí se aprovecha para realizar un inspección general de la prenda con el fin de percibir fallas o defectos, en esta etapa se plancha y se voltea la prenda para pasar a etiquetado y empaque, que por lo general es una bolsa calibre No 2, por últimos se pasa a despacho si hay prendas para enviar a otra ciudad o al almacén para exhibirlos en la vitrina.

El sistema de producción es por procesos y a escala, donde no se logra precisar represamientos de mercancía, si al caso se producen demoras principalmente en el corte y en empaque, se envía más personal ya que cuenta con los equipos y maquinaria necesarios, sobre todo en épocas de alta producción. Por lo anterior para Creaciones Decare, el proceso de producción se considera como una fortaleza.

Gráfico 21 Proceso de producción



Grafico 22 Diagrama de flujo proceso de producción



3.4.2 Distribución de Planta. En Creaciones Decare se cuenta con un área de 520 metros donde funciona el área administrativa, operativa y/o de producción, en el primer piso un local comercial o punto de venta el cual se encuentra en una zona de flujo vehicular. En el segundo piso funciona la residencia de los propietarios, se encuentra ubicada en una zona residencial de fácil acceso para los clientes, quienes cuentan con facilidad para parquear y comparar sus productos.

Por otra parte el local comercial se encuentra a la entrada de la empresa lo que hace que se observe desde la calle, posee una amplia vitrina con una excelente exhibición de sus productos siendo atractivo para los clientes que pasan por el sector, lo cual ayuda a que sus ventas se incrementen. Por recomendación de las autoras de este proyecto en la actualidad el local cuenta con un aviso publicitario llamativo el cual es urgente colocar.

Las instalaciones tiene separadas el local comercial donde funciona la parte administrativa, del área operativa, hay dos baños y lavamanos, uno para las operarias y otro para la parte administrativa, el sitio es permanentemente limpio, con iluminación y altura adecuadas. Sin embargo, solo se cuenta con una sola

entrada tanto para personal como de insumos y de productos terminados, no hay un área de empaque y embalaje independiente.

En consecuencia desde el punto de áreas locativas son amplias y cómodas, luego se considera como una fortaleza

3.4.3 Capacidad instalada por año. Actualmente la fábrica produce entre 400 o 500 unidades mensuales unas 6000 unidades al año para lo cual se realiza tomando el pedido de los clientes dividiéndolo por referencias y por tallas las cuales se van elaborando por tarea.

Se tiene un promedio de 80 prendas semanales contando con cinco operarios (máximos en temporada alta) los cuales trabajan ocho horas diarias, durante 5 días a la semana. Para lo cual el tiempo de fabricación es aproximadamente 1 hora (60 minutos).

La planta viene operando solo en un 33%, según lo afirman sus propietarios, luego hay una sub utilización de planta de 67%, factor negativo para Creaciones Decare, donde requerirá, aumentar sus ventas para alcanzar un mayor nivel de capacidad utilizada.

3.4.4 Control de calidad. Aun cuando no se ha adoptado un programa específico de control de calidad en Creaciones Decare, sus prendas han sido catalogadas por lo clientes como prendas de buena calidad. Los controles de calidad consisten en el compromiso que adquiere cada operaria para realizar la inspección de piezas cada vez que lleguen a sus manos en los diferentes procesos de producción. La calidad de los productos de Creaciones Decare genera fortaleza a la empresa y ventajas competitivas.

Los controles empiezan desde la compra de las materias primas e insumos, quien es el mismo propietario que hace las compras, y es asesorado por su madre que tiene gran experiencia en ese campo, posteriormente, se verifica los diferentes patronajes y se controla los corte para que no hayandesperdicios de tela, cada operario se hace un auto control, en la etapa de ensamble, quien finalmente es revisada por la jefe de producción, donde se verifica costuras torcidas y se pasa a control final de despeluzado de prendas y empaque final.

Por lo anterior si bien no se llevan registro y estándares de calidad, se observa que la calidad es un factor favorable para Creaciones Decare.

3.4.5 Seguridad. Es el conjunto de las actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. El trabajador además cuenta con su dotación respectiva, para realizar sus labores como: tapabocas, guantes de acero protectores para las manos de las operarias de corte y gorro de protección para la cabeza.

Por otra parte las instalaciones no se observa el mínimo equipo de seguridad, como extintores, equipo de primeros auxilios, señalización, preventiva y peligrosa, y de las respectivas rutas de evacuación.

En conclusión, los operarios cuentan con el equipo de seguridad requerido, pero éstos no están afiliados a riesgos profesionales factor altamente perjudicial tanto para trabajadores como para la misma empresa, donde puede acarrear futuros problemas, en consecuencia se considera como una debilidad mayor.

3.4.6 Perfil de capacidad interna PCI-Auditoria Operativa. La matriz PCI para la auditoria operativa o de producción se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El análisis muestra que la auditoria de producción representa una fortaleza menor con un resultado promedio de 2,65 debido a que la empresa cuenta con un buen proceso de producción y los controles de calidad en el proceso de producción de las pijamas y demás prendas, frente a las debilidades como la capacidad instalada y utilizada y los parámetros de seguridad industrial, (Ver cuadro 24)

Cuadro 24 Perfil de capacidad interna PCI-Auditoria Operativa.

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|---|-------------|------------|---|-----------|---|-------------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Procesos de producción | 25% | | | X | | 0,75 |
| Distribución de planta | 18% | | | X | | 0,54 |
| Capacidad instalada y utilizada por año | 20% | | X | | | 0,40 |
| Control de calidad | 22% | | | X | | 0,66 |
| Seguridad industrial | 15% | | X | | | 0,30 |
| Total | 100% | | | | | 2,65 |

Fuente: Las Autoras

3.5 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

Esta auditoría permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de calidad, motivación, supervisión, y crecimiento.

La auditoría de talento humano está orientada a identificar las fortalezas y las debilidades con el recurso humano, en ella se tiene en cuenta competencias laborales, nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenecía, índices de desempeño etc. Se debe tener en cuenta el adecuado manejo de los factores relacionados con la gestión de talento humano. Ella debe estar dirigida a la consolidación de una ambiente laboral y adecuado, se busca que el ser humano logre desarrollar al máximo su potencial, adquiriendo una cultura de compromiso y lealtad.

Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en el área de personal, se diseñó un instrumento de recolección de información, el cual se muestra en el Anexo B. Encuesta a cliente interno.

RESULTADOS DE LOS CLIENTES INTERNOS

Instalaciones físicas. Para este aspecto se evidenció que los funcionarios consideran que las instalaciones de la empresa esta acordes a la actividad que

realizan lo cual constituye un factor importante para el mantenimiento adecuado de las mismas.

Cuadro 25 Concepto de los trabajadores sobre las instalaciones físicas

| Concepto | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a. Si | 4 | 80% |
| b. No | 1 | 20% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Grafico 23 Concepto de los trabajadores sobre las instalaciones físicas



Fuente: Las Autoras

Satisfecho con sus ingresos. En esta pregunta se analiza que el 100% de los empleados se encuentran satisfechos con los ingresos que reciben. Pero sin embargo no se debe descuidar este aspecto porque se pueden llegar a perder buenos trabajadores.

Cuadro 26 Grado de satisfacción con sus ingresos

| Grado | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Completamente satisfecho | 0 | 0 |
| Satisfecho | 5 | 100% |
| Insatisfecho | 0 | 0 |
| Completamente insatisfecho | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Reconocimiento de su trabajo. En ésta pregunta se observa el 80% de los funcionarios sienten que se les reconoce las labores que realizan esto es muy importante porque los funcionario se motivan para trabajar.

Cuadro 27 Reconocimiento del trabajo

| Concepto | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a. Si | 4 | 80% |
| b. No | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Gráfico 24 Reconocimiento del trabajo



Fuente: Las Autoras

Gusto por el cargo que desempeña. Se observa que el 100% de cliente interno se siente a gusto con el cargo que desempeña por lo tanto se debe conservar este gusto por las cosas que les agrada hacer para que contribuyan a la fabricación de productos de calidad.

Cuadro 28 Gusto por el cargo que desempeña

| Concepto | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a Si | 5 | 100% |
| b No | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

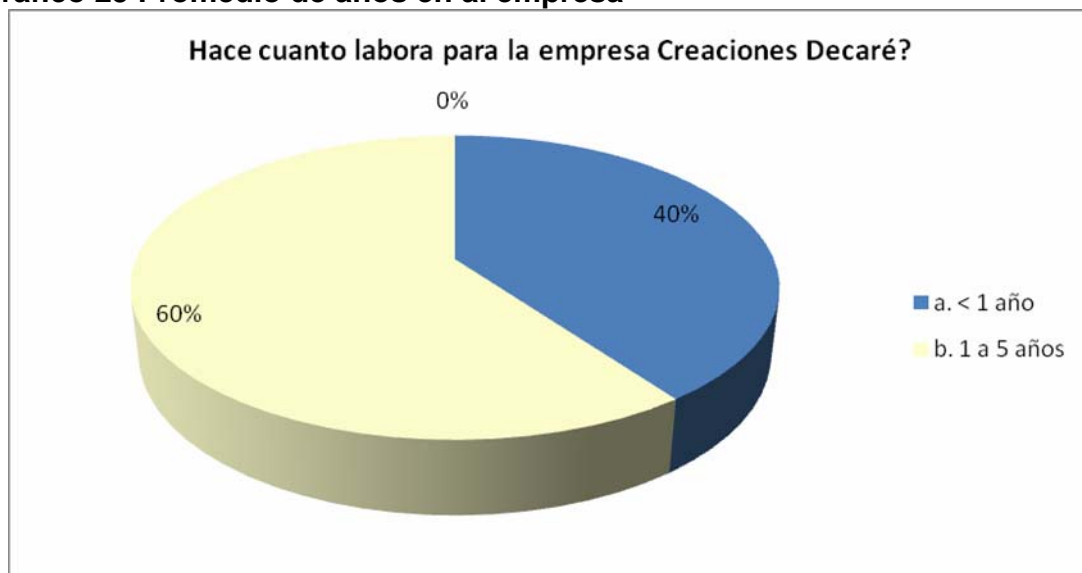
Promedio de años en la empresa. En esta pregunta se muestra que el 60% de los empleados en la empresa llevan laborando entre 1 a 5 años lo cual significa que sienten pertenencia por Decare y el 40% lleva menos de un año laborando.

Cuadro 29 Promedio de años en la empresa

| Periodo En Años | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| a.<1 año | 2 | 40% |
| b.1 a 5 años | 3 | 60% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Grafico 25 Promedio de años en al empresa



Fuente: Las Autoras

Opinión sobre la presentación de los productos. Para el 100% de los trabajadores de Decare, perciben que los productos que fabrican son de excelente calidad, lo cual indica que los productos son competitivos.

Cuadro 30 Opinión sobre la presentación de los productos

| Opinión | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a. Excelente | 5 | 100% |
| b. Bueno | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Ambiente laboral. En este caso se observa que el 100% de los empleados consideran que el ambiente laboral es bueno por lo tanto indica que se sienten a gusto trabajando en Decare.

Cuadro 31 Ambiente laboral

| Consideración | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| a. Bueno | 5 | 100% |
| b. Regular | 0 | 0 |
| c. Malo | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Mantenimiento a las maquinas.En este análisis se observa que el 60% de los empleados manifiestan que no se le hacen mantenimiento periódico a las maquinas por lo tanto genera un riesgo para ellos.

Cuadro 32Mantenimiento a las maquinas

| Concepto | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a. Si | 2 | 40% |
| b. No | 3 | 60% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Grafico 26Mantenimiento a las maquinas



Fuente: Las Autoras

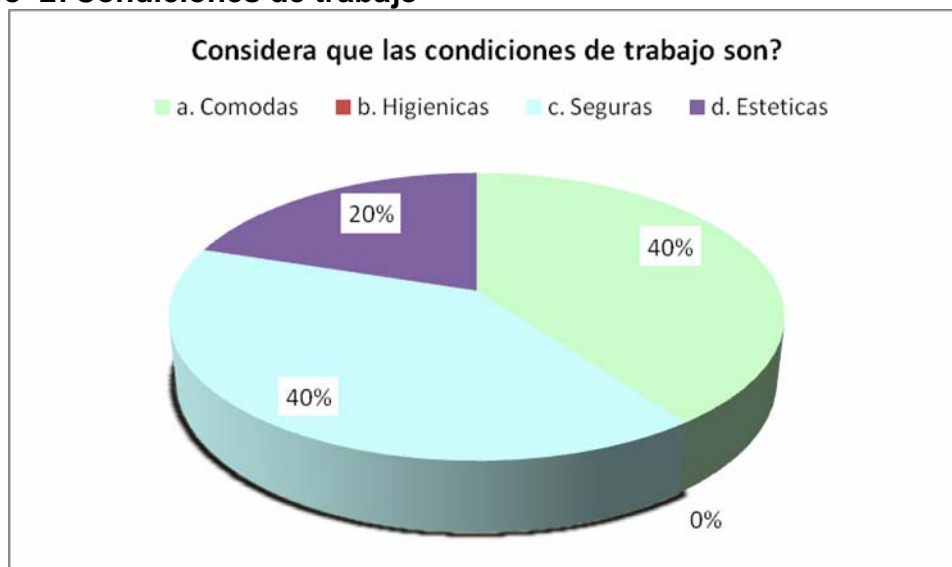
Condiciones de trabajo. Para esta pregunta se encuentra que los funcionarios opinan que sus condiciones de trabajo son estéticas en un 20%, seguras 40% y cómodas en un 40%.

Cuadro 33 Condiciones de trabajo

| Condición | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| a. Cómodas | 2 | 40% |
| b. Higiénicas | 0 | 0 |
| c. Seguras | 2 | 40% |
| d. Estéticas | 1 | 20% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Grafico 27 Condiciones de trabajo



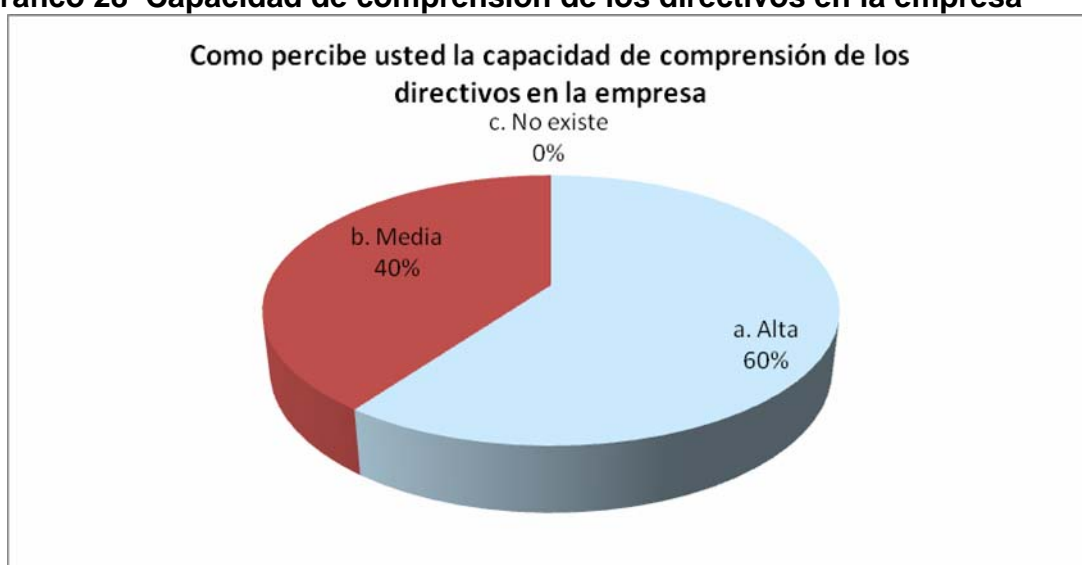
Capacidad de comprensión de los directivos en la empresa. El 60% de los funcionarios encuestados perciben que existe comprensión hacia ellos por parte de los directivos en creaciones Decare lo cual contribuye a generar confianza en el trabajo realizado. Y el 40% dice que existe comprensión media.

Cuadro 34 Capacidad de comprensión de los directivos en la empresa

| Capacidad | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| a. Alta | 3 | 60% |
| b. Media | 2 | 40% |
| c. No existe | 0 | 0 |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Las Autoras

Grafico 28 Capacidad de comprensión de los directivos en la empresa



Fuente: Las Autoras

3.5.1 Cantidad de Personal. En creaciones Decare hay 5 empleados distribuidos de la siguiente manera tres operarias y dos administrativos que son gerente y subgerente quien hace las funciones de asesor comercial. En Decare el nivel de escolaridad de los empleados es el siguiente:

Gerente: No tiene estudios profesionales tiene bachillerato.

Subgerente: Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Operarias: Bachilleres, Cursos Sena o Comfenalco sobre confección

El reclutamiento y selección de personal en Creaciones Decare es función de la gerente propietaria y las fuentes de reclutamiento que utilizan llegado el caso es llamando a los contratados en períodos anteriores.

El proceso de selección consta de una entrevista con la gerente, se comprueban referencias, luego se le indica la remuneración y condiciones de pago, se le dan a conocer algunas normas y horario de trabajo.

En general el reclutamiento en Creaciones Decare se hace por intermedio de referencia personales, o conocimiento directo de los propietarios, por lo tanto no hay una planeación estructurada cuando se trata de selección de personal, lo que presenta una debilidad para la empresa, por su infraestructura y proporciones de la empresa, pero tampoco es una fortaleza, pues en un proceso de crecimiento puede ser una debilidad de gran peso para la organización

3.5.2 Condiciones de Trabajo. En Creaciones Decare no existen políticas de talento humano, pero se identifican unas condiciones que pueden llamarse políticas como son trato cordial y respetuoso frente a los empleados, unión, ayuda mutua de los empleados, celebración de fechas especiales (cumpleaños, madres, amor ya amistad). Las condiciones en las que se realizan las labores diarias, no solo influyen en la productividad y rendimiento profesional, sino que son determinantes en la misma calidad de vida de los empleados. Una empresa productiva, segura y saludable, contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva.

No se cuenta con una descripción específica de cargos, ni se ha determinado por escrito las características de las competencias laborales que debe desempeñar cada candidato para ocupar una vacante, este aspecto se presenta como una debilidad de menor impacto en la organización teniendo en cuenta el bajo nivel de rotación de personal, sin embargo puede presentar una gran debilidad en un proceso de crecimiento de la empresa

En el proceso de reclutamiento y selección de personal sus procesos son mínimos pues la rotación de la empresa es casi nula, solo se limitan a hacer el proceso cuando se necesita un candidato y termina cuando se acaba el proceso, por lo cual se concluye que las condiciones de trabajo es una debilidad para Creaciones Decare.

3.5.3 Capacitación y programas de desarrollo del personal. La capacitación se define como el proceso educativo a través del cual las personas adquieren

conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran sus actitudes frente al trabajo, la organización y sus compañeros. En Creaciones Decare no se cuenta con programas de capacitación que tenga como objetivo la maximización de personal. Esto es una debilidad de poco impacto teniendo en cuenta la proporciones de la empresa y su número de empleados

3.5.4 Motivación. La motivación es una tarea muy difícil entre muchas variables internas y externas a la organización. Sentirse motivado es sentirse impulsado a realizar sus labores con agrado y sin presiones. En la entrevista con los empleados de Creaciones Decare manifestaron complacencia con sus labores, con el ambiente de trabajo, con la relación interpersonal con sus compañeros y superiores, de igual manera manifestaron conocer sus funciones como empleados de la fábrica y todos expresaron la complacencia con las labores encomendadas. Sin embargo al interior de Creaciones Decare no se han diseñado planes específicos con miras a fomentar y fortalecer la motivación en los trabajadores. Esta característica se puede clasificar como una fortaleza para la empresa

3.5.5 Rotación. Es la frecuencia con la que Creaciones Decare reemplaza a sus trabajadores por diferentes motivos. En Creaciones Decare la rotación es una fortaleza de alto peso pues se presenta muy poca rotación de personal, o es casi nula, y esto se debe a que la operarias que trabajan están vinculadas desde que inicio la empresa, siendo las únicas empleadas fijas, porque en temporada se contratan dos temporales, pero ellas siempre tienen vinculación directa con la empresa.

3.5.6 Ausentismo. En Creaciones Decare el ausentismo al igual que la rotación es muy bajo. Según la gerente, solo el 1% de los empleados ha faltado un promedio de un día cada tres meses, el bajo nivel de ausentismo de personal es una gran fortaleza, ya que al minimizar las faltas al trabajo por parte de los empleados, la productividad de la empresa no se va a ver disminuida y por lo tanto no se van a generar costos adicionales causados por el reemplazo temporal del personal faltante entre otros aspectos.

3.5.7 Clima laboral. Observando las cualidades y calidades de los empleados de Creaciones Decare, en los cargos operativos, se pudo apreciar según la encuesta a cliente interno (ver anexo B) que la planta cuenta con un nivel educativo de bachiller, en el área operativa y la gerencia con una educación profesional en general las competencias laborales de los empleados de Creaciones Decare son adecuadas y generan fortalezas en la organización.

Al interior de la empresa se encontró que una de las fortalezas de la organización es su sentido de pertenencia , responsabilidad y compromiso que los empleados ejercen hacia la empresa, evidenciada en el resultado de la encuesta aplicada a los empleados y a los directivos de la empresa existe un sentimiento paternalista de los propietarios , quienes han transmitidos a los empleados el aprecio por el bienestar de la empresa procurando recalcar la gran importancia que tiene para todos sus miembros que la misma se desarrolle y crezca. Las excelente relaciones interpersonales.

Entre sus empleados y propietarios, ha creado un ambiente de cordialidad, compromiso, amistad, responsabilidad y pertenencia, aspecto que se determinó en la investigación de la cultura corporativa.

En la actualidad Creaciones Decare no cuenta con índices de desempeño específicos para la evaluación y control de área de talento humano, sin embargo teniendo en cuenta los bajos niveles de ausentismo y rotación , el compromiso y la responsabilidad de los empleados con la organización, este aspecto se tomó como una debilidad, es decir en términos generales el balance respecto al comportamiento del área de personal es satisfactorio sin necesidad de aplicar índices de gestión drásticos, sin embargo no se puede catalogar como una fortaleza, solo es un aspecto que no tiene peso ante las circunstancias de la empresa.

3.5.8 Perfil de Capacidad Interna- Auditoría del Talento Humano. La matriz PCI, para la auditoria de talento humano se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

El perfil de capacidad interna de talento humano, se considera como una debilidad con un resultado del 2.32, debido a que tiene dificultades con relación a que no cuenta por escrito con la descripción y perfil de cargos y manual de funciones, además no cuenta con programas de capacitación. (Ver cuadro 35)

Cuadro 35 Perfil de Capacidad Interna- Auditoría del Talento Humano.

| Variable | Ponderación | Valoración | | | | Resultado |
|---|-------------|------------|---|-----------|---|-------------|
| | | Debilidad | | Fortaleza | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Cantidad del personal | 20% | X | | | | 0,20 |
| Condiciones de trabajo | 15% | | X | | | 0,30 |
| Capacitación y programas de desarrollo del personal | 13% | | X | | | 0,26 |
| Motivación | 12% | | | X | | 0,36 |
| Rotación del personal | 10% | | | X | | 0,30 |
| Ausentismo | 10% | | | X | | 0,30 |
| Clima laboral | 20% | | | X | | 0,60 |
| Total | 100% | | | | | 2,32 |

Fuente: Las Autoras

3.6 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA –PCI

La matriz de evaluación PCI plasma los resultados sobre la consulta de las debilidades y fortalezas de Creaciones Decare. Las variables se agruparon en cinco categorías: Auditoría Gerencial, Auditoría de Mercados, Auditoría Financiera, Auditoría de Producción y Auditoría de Talento Humano. Posteriormente se valoran de acuerdo a su incidencia, y se procede a elaborar la Matriz DOFA con las más significativas.

3.6.1 Selección del Grupo Estratégico. El grupo estratégico fue conformado por el subgerente de la empresa, una operaria y las autoras del presente proyecto quienes cumplen la función de facilitadoras en la orientación del análisis de cada factor.

3.6.2 Lluvia de ideas. Cada uno de los integrantes del grupo estratégico puso a consideración las diferentes variables de los factores o capacidades internas que más incidía en Creaciones Decare, y estas son las que se consideraron (ver cuadro 36):

Cuadro 36 Variables de la Auditoría Interna

| Factor | Variables |
|-----------------------------|---|
| Auditoría Gerencial | Planeación |
| | Organización |
| | Dirección |
| | Control |
| Auditoría de Mercados | Estructura área mercados |
| | Análisis de clientes |
| | Portafolio productos |
| | Participación mercado |
| | Canal de distribución |
| | Ventas |
| | Precios |
| | Publicidad y promoción |
| Auditoría Financiera | Estados Financieros |
| | Estructura de costos |
| | Razones financieras |
| Auditoría Operativa | Procesos de producción |
| | Distribución de planta |
| | Capacidad instalada y utilizada por año |
| | Control de calidad |
| | Seguridad industrial |
| Auditoría de Talento Humano | Cantidad del personal |
| | Condiciones de trabajo |
| | Capacitación y programas de desarrollo del personal |
| | Motivación |
| | Rotación del personal |
| | Ausentismo |
| | Clima laboral |

Fuente: Las Autoras

3.6.3 Elaboración de Matriz PCI. Esta herramienta permite evaluar y analizar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, se debe tener apreciación muy objetiva para así poder llevar a cabo la planeación estratégica. Los pasos a seguir para el análisis son los siguientes:

PASO 1 Identificar fortalezas y debilidades

PASO 2 Asignar una ponderación que vaya desde 0 (sin importancia) hasta 1.00 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores dan fortalezas o debilidades, los factores son considerados como de mayor impacto en el rendimiento y debe recibir ponderaciones altas.

PASO 3 Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1) una debilidad menor (2) una fortaleza menor (3) y una fortaleza mayor (4)

PASO 4 Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

PASO 5 Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada empresa.

El resultado puede ser

| | |
|----------------|-----|
| Puntaje mínimo | 1 |
| Puntaje máximo | 4 |
| Promedio | 2.5 |

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una debilidad en lo interno y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una fortaleza.

La valoración de cada variable se fijó con el grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se elaboró la matriz PCI.

A todos los factores se les otorgó igual ponderación considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa.

El resultado de la auditoría institucional para Creaciones Decare es de 1,19 representando una debilidad mayor en la parte interna de la empresa, encontrándose falencias desde el punto de vista financiero y contable, gerencial, del talento humano y de mercados. Solo posee una posición favorable desde lo operativo o de producción, los cual se debe enfocar las estrategias a contrarrestar estas capacidades, con el propósito de fortalecer primero todo su ambiente interno para que sea más productiva y competitiva. (Ver cuadro 37)

Cuadro 37 Matriz PCI. Auditora Interna

| Factor | Ponderación | Calificación | Resultado |
|------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| Auditoría Gerencial | 20% | 1.75 | 0.35 |
| Auditoría de Mercados | 20% | 2.43 | 0,49 |
| Auditoría Financiera | 20% | 1 | 0,20 |
| Auditoría de Producción | 20% | 2,65 | 0,53 |
| Auditoría del Talento humano | 20% | 2,32 | 0,46 |
| TOTAL | 100% | | 1,19 |

Fuente: Las Autoras

4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez elaborado el análisis de las fuerzas externas y el diagnóstico interno en Creaciones Decare se procede a formular el direccionamiento estratégico a través del cual permitirá a la organización lograr sus objetivos, organizar información cuantitativa y cualitativa, que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. El proceso de planeación estratégica se basa en la creencia de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Las empresas debe tratar de llevar a cabo estrategias que le permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, de manera que conduzcan a reducir las debilidades internas y evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso de destaca la planeación estratégica con el fin de diseñar estrategias que permitan sobrevivir en el mercado.

En conclusión el proceso de planeación estratégica es de vital importancia para el éxito de las distintas organizaciones y de ahí la importancia en cuando a la formulación y ejecución de estrategias.

Por consiguiente el direccionamiento estratégico requiere de la definición y análisis de formulación de la Visión, Misión, Principios y Valores Corporativos.

Para este punto fue importante la participación de la gerencia, colaboradores y autores del proyecto quienes conforman así el grupo estratégico.

4.1 MISION CORPORATIVA

La misión de una empresa es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización la cual señala a que clientes sirve, que necesidades satisface, que tipos de productos ofrecen y en general, cuales son los límites de sus actividades, indicar la manera como la organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de la empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer ; la misión es el marco de referencia que

orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. En Creaciones Decare actualmente no cuentan con una misión formulada por lo tanto las autoras del proyecto proponen a continuación

4.1.1 Misión De Creaciones Decare. *“Somos una empresa Santandereana dedicada a la fabricación de ropa y prendas para dormir comercializadas en los diferentes canales de distribución, brindando a nuestros clientes productos que satisfacen sus expectativas y necesidades. Para esto contamos con un equipo humano altamente capacitado y comprometido con los procesos de desarrollo de la empresa, generando a nuestros empleados oportunidades de progreso para que logren mejorar su calidad de vida”*

4.2 VISION CORPORATIVA

La visión es la declaración amplia y suficiente donde se quiere que esté la empresa dentro de un tiempo determinado, debe ser comprometedora y motivante de manera que estimule y promueva la pertenencia de los miembros de la empresa.

Esta señala el camino que permite a la Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Aspiraciones en el tiempo
- Aspiraciones en el mercado
- Aspiraciones en el ámbito geográfico (local, regional, nacional e internacional)
- Aspiraciones en aspectos sociales y ambientales
- Aspiraciones en el ámbito empresarial organizacional.

En cuanto a la Visión para Creaciones Decare para los próximos cinco años, lo cual visualiza el camino u horizonte de la formulación estratégica, es formulada a continuación por las autoras del proyecto porque actualmente ellos no cuentan con una visión clara de su negocio.

4.2.1 Visión Creaciones Decare. *“Nuestra visión es convertirnos en el 2017 como la empresa líder en la fabricación de pijamas y prendas de vestir en la región, ofreciendo productos innovadores y de buena calidad, a precios*

competitivos con tiempos de respuesta menores a la competencia. Queremos ser reconocidos por nuestro compromiso con el país, la región, con la comunidad en la que operamos, con nuestros clientes y en especial con los trabajadores vinculados directa e indirectamente a nuestra operación”

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Las actividades propias del funcionamiento de Creaciones Decare, están enfocadas y dirigidas bajo los siguientes principios corporativos los cuales son el conjunto de valores y creencias que guían e inspiran el comportamiento de la organización.

Para Decare es muy importante la aplicación de los siguientes principios, los cuales caracterizan las actuaciones en procura de la excelencia:

4.3.1 Ética y Honestidad. Las acciones ejecutadas por Creaciones Decare se realizan bajo el más estricto código ético, con decencia y decoro que garantizan el respeto hacia sus clientes, sus colaboradores y competidores y refleja que existe honestidad en una empresa.

4.3.2 Compromiso. Logrando el cumplimiento de labores y tareas asignadas en la empresa se genera el buen desempeño y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos y buenos resultados.

4.3.3 Competitividad. Reflejada en la calidad de sus productos, en sus precios, en una producción respetuosa con el medio ambiente, y en la satisfacción total con sus clientes.

4.3.4 Orientación al cliente. En la empresa es su valor más importante, debido a que la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por nuestra empresa.

4.3.5 Innovación. Es la capacidad para estar atento a los cambios en las tendencias e incorporar herramientas administrativas en pro de ser cada día más competitivos.

4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El criterio para la selección de estrategias debe involucrar tanto a la gerencia como al grupo estratégico, y deben buscar cumplir con objetivos que lleven a la visión.

Los siguientes son los pasos que se deben tener en cuenta para el éxito en la selección de estrategias:

- Tener bien claro el concepto de estrategia
- Qué niveles organizacionales implica el proceso de aplicación de la estrategia.
- Desarrollar pensamiento estratégico
- Valorar la estrategia

Teniendo en cuenta la información recopilada, las autoras del proyecto emplearon matrices DOFA, PEEA Y CPE para determinar las estrategias y alternativas factibles para aplicar en Creaciones Decare.

4.4.1 Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA).La matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, DOFAEs la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, se utiliza para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y definir estrategias.(Ver Cuadro 17)

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual este compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercado que se diseñaron y se calificaron para ser incorporadas en el plan estratégico.

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La F representa Fortalezas, la O Oportunidades, la D Debilidades y la A amenazas. (Ver tabla 18)

Estrategias Agresivas

- **Estrategias FO:** También llamadas estrategias de crecimiento son las que resultan de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para así construir una posición que permita la expansión o su fortalecimiento para el logro de propósitos. En los casos cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratara de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- **Estrategias FA:** Son también llamadas de supervivencia y ellas aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Estrategias Defensivas

- **Estrategias DO:** Las estrategias DO son también de supervivencia y pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

El cruce y priorización de factores externos e internos genera una lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes para el proyecto las cuales se enuncian a continuación:

LISTA DE OPORTUNIDADES DEL MEDIO EXTERNO

1. Política de productividad y competitividad
2. Actitud del entorno
3. Crecimiento poblacional
4. Herramientas de gestión administrativa

5. Rivalidad en el sector
6. Tendencias
7. Capacidad negociadora de los clientes
8. Planes de desarrollo
9. TLC
10. Productos y servicios de la competencia
11. TIC
12. Otorgamiento de crédito
13. Importaciones de materias primas

LISTADO DE AMENAZAS DEL MEDIO EXTERNO

1. Competencia
2. Reformas Tributarias y laborales
3. Nuevos competidores
4. Contrabando
5. Cierre de los mercados con Venezuela y Ecuador
6. Inflación
7. Tasas de interés
8. Facilidad acceso a la tecnología
9. Costos de la tecnología
10. Productos innovadores
11. Mano de obra
12. Perfil y actitud del consumidor
13. Desempleo
14. Revaluación del peso

LISTADO DE FORTALEZAS INTERNAS CLAVES

1. Procesos de producción
2. Controles de calidad del producto
3. Clima laboral
4. Precios
5. Distribución de planta
6. Volumen de ventas
7. Motivación
8. Rotación del personal
9. Ausentismo
10. Análisis de los clientes
11. Canales de distribución

LISTADO DE DEBILIDADES INTERNAS CLAVES

1. Razones financieras
2. Estados financieros
3. Estructura de costos
4. Planeación
5. Cantidad y calidad del personal
6. Portafolio de productos
7. Organización
8. Dirección
9. Capacidad instalada y utilizada
10. Seguridad industrial
11. Publicidad y promoción
12. Condiciones de trabajo
13. Control
14. Estructura el área de mercados
15. Capacitación
16. Participación del mercado.

Cuadro 38 Matriz DOFA Creaciones Decare

| | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|---|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de producción 2. Controles de calidad del producto 3. Clima laboral 4. Precios 5. Distribución de planta 6. Volumen de ventas 7. Motivación 8. Rotación del personal 9. Ausentismo 10. Análisis de los clientes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Razones financieras 2. Estados financieros 3. Estructura de costos 4. Planeación 5. Cantidad y calidad del personal 6. Portafolio de productos 7. Organización 8. Dirección 9. Capacidad instalada y utilizada 10. Seguridad industrial |
| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Política de productividad y competitividad 2. Actitud del entorno 3. Crecimiento poblacional 4. Herramientas de gestión administrativa 5. Rivalidad en el sector 6. Tendencias 7. Capacidad negociadora de los clientes 8. Planes de desarrollo 9. TLC | <p>Desarrollo del mercado. F1, F2, F4, F5, F7, F10, O2, O3, O6, O9, O10</p> <p>Diversificación. F1, F2, F3, F5, F7, O3, O5, O6, O8, O9, O10</p> | <p>Fortalecimiento Interno. D4, D7, D8, D9, D10; O1, O4)</p> <p>Administración de los costos operativos y de producción. D1, D2, D3, D4, D7, D8, O2, O5, O7, O10</p> |

| | | |
|---|---|---|
| 10. Productos y servicios de la competencia | | |
| AMENAZAS (A) | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| 1. Competencia 2. Reformas Tributarias y laborales 3. Nuevos competidores 4. Contrabando 5. Cierre de los mercados con Venezuela y Ecuador 6. Inflación 7. Tasas de interés 8. Facilidad acceso a la tecnología 9. Costos de la tecnología 10. Productos innovadores | Penetración en el mercado. F1, F2, F3, F5, F7, A1, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10 | Alianzas Estratégicas. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A1, A2, A3, A4, A10 |

Fuente las Autoras

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz DOFA resultan las siguientes estrategias de crecimiento, consolidación y posicionamiento las cuales se detallan a continuación:

- **Penetración de Mercados:** Con ella se busca lograr mayor participación en el mercado en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta la experiencia, calidad y diversidad de productos y servicios que se ofrecen, siempre mejorando la atención al cliente y teniendo precios competitivos. Y al mismo tiempo incluye la necesidad de aumentar el número de vendedores y elevar el gasto publicitario.
- **Desarrollo de Producto:** Esta estrategia implica reemplazar o reformular los productos existentes a través de la investigación de mercados se logrará recoger información sobre el crecimiento, comportamientos, necesidades, gustos y preferencias de los clientes potenciales a analizar, con un plan de marketing operativo muy agresivo en cuanto a producto, precio, plaza y promoción.
- **Integración vertical:** Se realiza cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración hacia atrás) o intermediario (integración hacia adelante). Estas estrategias se juzgan apropiadas cuando los mercados finales tienen un alto potencial de crecimiento, porque la integración requiere amplios recursos.

- **Consolidación interna:** Se obtendrá atacando las debilidades y convirtiéndolas en fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación del servicio al cliente.
- **Alianzas Estratégicas:** Logrando consolidar alianzas con las principales empresas comercializadoras de la región. Lo cual producirá efectos favorables para ambas partes, en cuanto a nivel de facturación y precios razonables a cualquier región.
- **Desarrollo del mercado:** Consiste en llevar productos actuales a nuevos mercados, esto se realiza cuando los mercados existentes se estancan y cuando la participación de mercados sean difíciles de lograr debido a que los competidores son muy poderosos.
- **Expansión:** Esta estrategia implica moverse a una nueva área geográfica de mercado nacional o internacional pues esta estrategia de crecimiento conlleva a obtener mayores utilidades y un mayor aumento en las ventas y las utilidades.
- **Diversificación:** Se logra incluyendo nuevos productos y nuevos mercados. Es adecuado usarla cuando con los productos y mercados existentes no existen nuevas oportunidades de crecimiento o cuando la empresa opera en mercados con demandas estacionales.

4.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA. La matriz PEEA (Ver Tabla 20) se cuenta con cuatro cuadrantes que muestran que tipo de estrategias se necesitan en la organización bien sea estrategias de tipo agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fortaleza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Estabilidad Ambiental (EA)
- Fortaleza de la Industria (FI)

Las dos dimensiones internas (Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva) así como las dos externas (Fortaleza de la Industria y Estabilidad Ambiental), se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica de la organización.

La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la industria (FI) (Ver cuadro 39)

Cuadro 39 MATRIZ PEEA (Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones)

| Posición Estratégica Interna | Parcial | Posición Estratégica Externa | Parcial |
|---------------------------------|--------------|---|--------------|
| Fuerza Financiera (FF) | | Estabilidad del Ambiente (EA) | |
| Indicador de Rentabilidad | 1 | 1. Planeación | -2 |
| Estados financieros | 1 | 2. Cantidad y calidad del personal | -4 |
| Estructura de costos | 1 | 3. Portafolio de productos | -4 |
| | | 4. Organización | -2 |
| | | 5. Dirección | -1 |
| | | 6. Capacidad instalada y utilizada | -3 |
| Promedio | 1 | Promedio | -2,67 |
| Ventaja Competitiva (VC) | | Fuerza de la industria (FI) | |
| Calidad de productos | -6 | 1. Política de productividad y competitividad | 6 |
| Experiencia | -5 | 2. Actitud del entorno | 5 |
| Competitividad en precios | -4 | 3. Crecimiento poblacional | 4 |
| Atención al cliente | -3 | 4. Herramientas de gestión administrativa | 3 |
| Variedad de productos | -2 | 5. Rivalidad en el sector | 3 |
| Atención al cliente | -2 | 6. Tendencias | 3 |
| Promedio | -3,33 | Promedio | 4 |

Fuente: Las Autoras

Los resultados son:

$$FF = + 1,00$$

$$VC = - 3,33$$

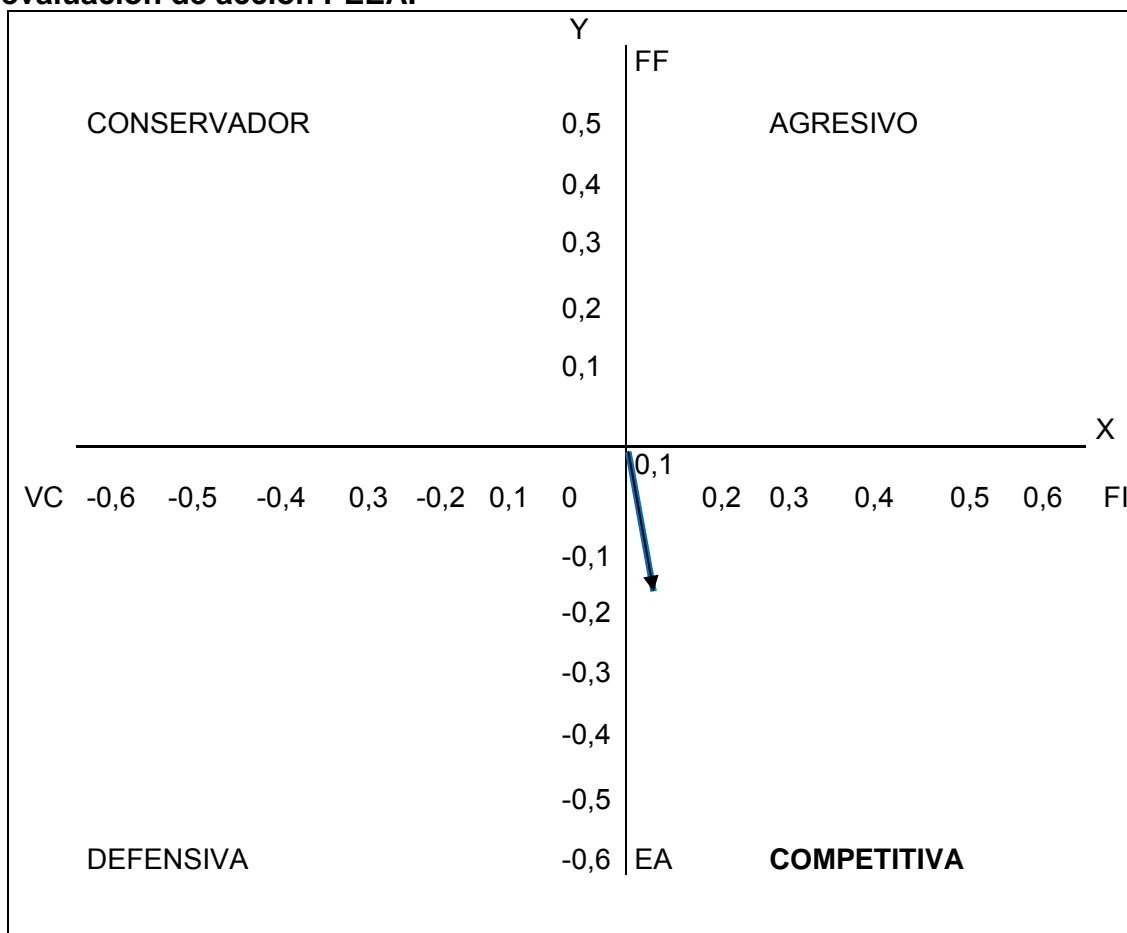
$$EA = - 2,67$$

$$FI = + 4,00$$

$$\Sigma \text{ Eje X: } FI + VC = 4,0 - 3,33 = + 0,67$$

$$\Sigma \text{ Eje Y: } FF + EA = 1,0 - 2,67 = - 1,67$$

Gráfico 29 Vector direccional de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.



Fuente: Las autoras

El vector direccional está asociado a una posición competitiva, donde se presenta una industria de confecciones atractiva. La empresa disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- ✓ Administración de los costos operativos y de producción
- ✓ Desarrollo de mercados
- ✓ Penetración del mercado
- ✓ Fortalecimiento Interno:
- ✓ Diversificación

✓ Alianzas estratégicas.

4.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica **CPE**. En la matriz CPE se utiliza la etapa de decisiones, conformada por una sola técnica que utiliza la información de la etapa de entrada, con el objetivo de evaluar estrategias alternativas factibles e identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz da a conocer la atracción de las estrategias alternas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas. La matriz CPE usa la información obtenida en los análisis de la etapa 1 (DOFA) y los resultados del análisis de adecuación de la etapa 2, y así poder decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas (Ver Tabla 21)

A continuación se define y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE. Metodología extraída del libro de Administración Estratégica de Fred R. David.⁴¹

1. Hacer una lista de oportunidades, amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la matriz CPE.
2. Adjudicar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices POAM y CPI.
3. Analizar las matrices DOFA y PEEA para luego identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (CA) una vez definidas como valores numéricos que indican el atractivo de la estrategia. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno. Formulando la pregunta ¿Afecta este factor la elección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es si, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

La escala de los puntajes del atractivo es:

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | No es atractiva |
| 2 | Algo atractivo |
| 3 | Bastante atractiva |
| 4 | Muy atractiva |

⁴¹FRED R. David. Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. 1997. Páginas 215

Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcular los puntajes del atractivo total. Los puntajes de este atractivo se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso dos 2), por los puntajes del atractivo total (Paso4) de cada fila.

6. Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la matriz CPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cual es la estrategia que resulta más atractiva.

Las estrategias analizadas son:

E1: Administración de los costos operativos y de producción

E2: Desarrollo de mercados

E3: Penetración del mercado

E4: Fortalecimiento Interno

E5: Diversificación

Cuadro 40 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE

| Factores claves de éxito | Calificación | E1 | | E2 | | E3 | | E4 | | E5 | |
|--------------------------------------|--------------|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| FORTALEZAS (F) | | | | | | | | | | | |
| 1. Procesos de producción | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 2. Controles de calidad del producto | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 3. Clima laboral | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 4. Precios | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 4 | 12 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 5. Distribución de planta | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 6. Volumen de ventas | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 7. Motivación | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| 8. Rotación del personal | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 2 | 6 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| DEBILIDADES (D) | | | | | | | | | | | |
| 1. Razones financieras | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 2. Estados financieros | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 3. Estructura de costos | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 4. Planeación | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5. Cantidad y calidad del personal | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6. Portafolio de productos | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7. Organización | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 |
| 8. Dirección | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 |
| OPORTUNIDADES (O) | | | | | | | | | | | |
| | | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 |

| Factores claves de éxito | Calificación | E1 | | E2 | | E3 | | E4 | | E5 | |
|---|--------------|----|------------|----|------------|----|------------|----|------------|----|------------|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| 1. Política de productividad y competitividad | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 2. Actitud del entorno | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 3. Crecimiento poblacional | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| 4. Herramientas de gestión administrativa | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 3 | 12 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| 5. Rivalidad en el sector | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 16 | 2 | 8 |
| 6. Tendencias | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 16 | 2 | 8 |
| 7. Capacidad negociadora de los clientes | 3 | 3 | 9 | 4 | 12 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| Planes de desarrollo | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| AMENAZAS (A) | | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 |
| 1. Competencia | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2. Reformas Tributarias y laborales | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3. Nuevos competidores | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4. Contrabando | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5. Cierre de los mercados con Venezuela y Ecuador | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 6. Inflación | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 7. Tasas de interés | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8. Facilidad acceso a la tecnología | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| Total | | | 264 | | 258 | | 255 | | 257 | | 245 |

Fuente: Las Autoras

Una vez realizada la matriz se puede concluir que la estrategia 1, que corresponde a **Administración de los costos operativos y de producción** fue la que obtuvo mayor puntaje de atracción con 264 puntos, por lo tanto indica que Creaciones Decare, debe enfocar inicialmente su gestión a dicha estrategia. Luego la empresa debe implementar la estrategia 2 correspondiente a Desarrollo de mercados, debido a que fue el segundo mejor puntaje con 258 puntos, posteriormente debe llevar a cabo la estrategia 4 la cual sugiere fortalecimiento interno con 257 puntos.

5. OPCIONES ESTRATEGICAS

La estrategia competitiva consiste en adaptarnos al mercado para tener una oportunidad en el medio, por ello se elaboraran objetivos y estrategias corporativas basadas en rendimiento, utilidades y crecimiento en el medio donde se encuentra la empresa.

5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS

La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de como la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos, todo esto en aras de enfrentar con éxito las diferentes fuerzas competitivas, y de este modo, lograr un mayor rendimiento.

5.1.1 Crecimiento (Fortalecimiento interno). En vista del alto nivel competitivo que presenta el mercado es urgente el fortalecimiento interno en cuanto a inyección de capital, organización, administración, dirección y control en todas las áreas, con el fin de aprovechar herramientas administrativas que permitan consolidarse desde lo interno para luego lograr un posicionamiento. Por eso se requiere de un manejo adecuado de sus recursos, que permita desarrollar una reorganización administrativa, organizacional, operativa y comercial, siendo así esta estrategia el punto de partida para lograr mayor productividad y competitividad en el mercado.

5.1.2 Rentabilidad (Administración de los costos operativos y de producción). La rentabilidad es un ratio económico que compara los beneficios obtenidos en relación con recursos propios de Decare. La estrategia se caracteriza por las fuentes de rentabilidad que privilegia: el volumen, la diversidad, la fiabilidad, el nivel de equipamiento, la innovación, la flexibilidad productiva, el cambio técnico, la reducción de costos a volumen constante. A fin de ponerla en práctica de manera eficaz, hay que desarrollar una política de producto, una organización productiva y una relación salarial que sean coherentes con ella.

5.1.3 Utilidad (Desarrollo del mercado). Creaciones Decare para desarrollar el mercado requiere ampliar su red de distribución, desarrollar colecciones para

cubrir las diferentes etapas del año, llegar a nuevas zonas. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de los productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. Nuestro mercado es local y regional por lo tanto se crecerá de manera nacional. Si ya se tuviera el mercado nacional, se buscaría crecer internacionalmente.

5.2 OBJETIVOS.

Los objetivos corporativos son los resultados a largo plazo que se esperan hacer realidad para cumplir con la misión y visión formulada a Creaciones Decare. Por esta razón deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables y jerárquicos entre las áreas de la empresa con un cubrimiento total. En el desarrollo de la misión de Creaciones Decare tendrá los siguientes objetivos para los próximos cinco años (2012-2017).

5.2.1 Objetivo de fortalecimiento interno. Mejorar los indicadores de gestión de la empresa DECARE reorganizando las áreas administrativas y procesos productivos para estabilizar y aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia, desarrollando procesos de mejoramiento, control y seguimiento

5.2.2 Objetivo de administración de los costos operativos y de producción. Desarrollar nuestra oferta soportada en los bajos costos para obtener un precio competitivo y lograr una mayor rotación, debe combinar la reducción de los mismos y establecer que para garantizar su funcionalidad debe asumir una política de reducción de costos en su rubro de operaciones sin sacrificar la calidad.

5.2.3 Objetivo desarrollo de mercados. Incrementar gradualmente las utilidades operacionales en porcentajes entre 10 y 20% con respecto a años anteriores desarrollando actividades de marketing que permitan colocar el producto en los canales de comercialización y en los clientes finales

5.3 METAS

Con relación a las metas cabe mencionar que son los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes y prioritarias.

Las metas representan la base para la asignación de recursos. Es la forma por medio de la cual las metas fijas van a lograrse y son la guía para toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas en la vida de una estrategia.

En Creaciones Decare al finalizar el segundo semestre del 2012 se trabaja en las siguientes metas:

5.3.1 Metas para la estrategia de fortalecimiento interno.

- Lograr una inyección financiera en este año para solventar los procesos de organización y crecimiento de la empresa.
- Organizar la estructura administrativa en el 2012 para que pueda dar respuesta al plan de desarrollo de la empresa Decare.
- Crear el departamento mercadeo para organizar el funcionamiento de la empresa a nivel comercial y de mercadeo.
- Rediseñar el proceso operativo de producción para mejorar la eficiencia, la productividad y la reducción de costos.

5.3.2 Metas para la Estrategia de administración de los costos operativos y de producción.

- Desarrollar alianzas con talleres satélites que puedan proveer ensamblaje y poder reducir costos de personal.
- Diseñar un sistema de gestión integral operativa que determine los requerimientos necesarios para la producción programada
- Negociar con nuevos proveedores o renegociar con los actuales, nuevas condiciones de compra de materia primas.
- Lograr para el primer año tener la capacidad de la empresa en un 100% de su funcionamiento

5.3.3 Metas para la estrategia de desarrollo de mercados

- Incrementar el número de clientes en el primer año en un 150%
- Incrementar el número de ventas en un 150% para el segundo semestre del año 2012 mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas

- Diseñar para el segundo semestre del 2012 un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir al mercado productos requeridos por los clientes.
- Penetrar otras zonas del país como: la costa norte, Boyacá, norte de Santander.

5.4 POLITICAS

Las políticas son la forma, por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o son pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el fin de lograr las metas ya definidas.

Las políticas definidas para apoyar el direccionamiento estratégico de la empresa Creaciones Decare para el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, estrategias y metas son:

5.4.1 Políticas para la estrategia fortalecimiento interno

- Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Decare y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.
- Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Decare.
- Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.
- Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.
- Optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la Decare y fortalecer su estructura financiera.

- Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.
- Establecer directrices que le permitan a Decare contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

5.4.2 Políticas para la estrategia administración de los costos operativos y de producción.

- Fijar una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de Decare, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.
- manejar un estricto control de calidad en todo el proceso productivo y de comercialización bajo parámetros diseñados para tal fin.
- Desarrollar la fabricación de las prendas y los procesos administrativos bajo un modelo productivo eficiente y ágil.
- Para la expansión de la infraestructura actual se deberá considerar las tecnologías existentes, sus áreas de incidencia y disponibilidad, de manera de evitar costos adicionales.
- Normar el servicio interno de procesamiento de información a fin de apoyar la mejora y optimización de la eficiencia y productividad.
- Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

5.4.3 políticas para la estrategia de desarrollo de mercados

- Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos obtener una mayor penetración en el mercado basándose en la competencia de precios, la apertura de nuevos mercados.
- Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.
- Redefinir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de

los recursos de Decare, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.

5.5 PLAN DE ACCION

El plan de acción comprende las tareas que deben realizar en cada área para concretar las estrategias, de manera que permita su monitoria, seguimiento y evaluación; en el cual se identifican acciones, el tiempo, la inversión y los indicadores (Vercuadro 41, 42, 42)

| ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INTERNO | | | | |
|--|---|-------------|------------------------|--------------|
| Reorganización administrativa, organizacional, operativa y comercial. | | | | |
| Acciones | tácticas | Responsable | Tiempo | Inversión |
| Organización administrativa. Diseño de manual de funciones y procedimientos. Plan financiero | Se deben definir los manuales de funciones y procesos internos operativos. Establecer indicadores de gestión. Debe elaborarse el reglamento interno de trabajo. Deberá hacerse un estudio de costos. y/o actualizar la contabilidad. Elaboración del plan de trabajo e inversión. Adquirir créditos bancarios a través de banca de segundo piso en este año para solventar los procesos de organización y fortalecimiento de la empresa. | Gerente | Enero a junio 2013 | \$ 5.000.000 |
| Crear un departamento de mercadeo y ventas. Selección y contratación del personal de ventas | Crear el departamento mercadeo para organizar el funcionamiento de la empresa a nivel comercial y de mercadeo. Organizar la estructura comercial de la empresa para dar respuesta al plan de desarrollo. Establecer las zonas geográficas a penetrar y definir la logística de operación comercial, se vinculara al representante comercial que atenderá las zonas. Establecer las bases de datos de clientes con las que cuenta la empresa y actualizarlas | gerente | Enero a diciembre 2013 | 20.000.000 |

Cuadro 42 ESTRATEGIA 2.
Administración de los costos
operativos y de producción.

Desarrollar la oferta soportada en los bajos costos para obtener un precio competitivo y lograr una mayor rotación, debe combinar la reducción de los mismos y establecer que para garantizar su funcionalidad debe asumir una política de reducción de costos en su rubro de operaciones sin sacrificar la calidad.

| | | | | |
|---|--|---------|---------------------------|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de gestión integral operativa que determine los requerimientos necesarios para la producción programada • Desarrollar alianzas con talleres satélites que puedan proveer ensamblaje y poder reducir costos de personal. | <p>Elaborar y actualizar el diagrama de procesos para la producción. Establecer el programa de tiempos y control de la producción. Elaborar el programa de costos de producción. elaborar un plan de producción apoyado en ensamblaje satélite buscando maquiladores con infraestructura capaz de soportar el volumen de pedidos esperados</p> | gerente | Enero a mayo de 2013 | 2.000.000 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Negociar con nuevos proveedores o renegociar con los actuales, nuevas condiciones de compra de materia primas. | <p>Establecer negociaciones favorables en la compra de materias primas buscando nuevos proveedores y con condiciones de pago que permitan a la empresa mantener un flujo de dinero constante sin llegar a afectar su capital de trabajo</p> | Gerente | Enero a marzo 2013 | 2.000.000 |
| <ul style="list-style-type: none"> • tener la capacidad de la empresa en un 100% de su funcionamiento | <p>Organizar al área productiva de la empresa para soportar el volumen de ventas esperado y mantener los equipos y maquinaria al tope de producción sin ocasionar cuellos de botella. Adecuar la planta a los objetivos de crecimiento.</p> | Gerente | Enero a diciembre de 2013 | 5.000.000 |

Cuadro 43 ESTRATEGIA 3.
DESARROLLO DE MERCADOS

| Creaciones Decare para desarrollar el mercado requiere ampliar su red de distribución y llegar a nuevas zonas. | | | | |
|--|--|-----------------------------------|---------------------------|------------|
| Incrementar el número de clientes en el primer año en un 150%, Incrementar el número de ventas en un 150% para el segundo semestre del año 2012 mediante la ejecución de proyectos de promoción y ventas | Se establecerá un presupuesto de ventas, se visitaran los clientes perdidos y nuevos. Se desarrollaran acciones de ventas para lograr el incremento del número de prendas pedidas como manejar cantidades mínimas por curva de tallaje. Se aplicaran promociones en temporadas bajas para mantener un equilibrio de pedidos. | Gerente y representante de ventas | Enero a diciembre de 2013 | 5.000.000 |
| Diseñar para el segundo semestre del 2012 un plan agresivo de publicidad y promoción para introducir al mercado productos requeridos por los clientes. | Se diseñara el manejo de la imagen del producto, de la marca y de la empresa en un plan comunicacional apoyados por catálogos, pagina web y poster. | Gerente | Enero a mayo 2013 | 10.000.000 |
| Penetrar otras zonas del país como: la costa norte, Boyacá, norte de Santander. | El vendedor viajara a las zonas descritas para abrir nuevos clientes y aumentar la participación y las ventas de la empresa | Representante de ventas | Marzo a diciembre de 2013 | 10.000.000 |

5.6 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION

La evaluación y seguimiento del plan de acción, se propone a través del cálculo de cada indicador, con el fin de identificar las acciones que requieren mejores y realizar los correctivos necesarios, todo esto en cabeza del señor Carlos Andrés Sánchez gerente de Creaciones Decare. Se debe elaborar un plan realista de evaluación de resultados y establecimiento de referencias, a través de indicadores estadísticos comparables para dar seguimiento a la aplicación de objetivos y metas del plan de acción.

Sin embargo para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión. Un indicador de gestión es un término que representa unas variables sujetas a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

A continuación se presentan los indicadores recomendados para cada estrategia según el seguimiento del plan propuesto.

5.6.1 Estrategia 1. Indicadores de Crecimiento. A continuación se muestran los indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de Crecimiento (ver cuadro 41)

Cuadro 41 Indicadores de Crecimiento

| INDICADORES ESTRATEGIA 1 |
|--|
| $RL = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} * 100$ |
| $RE = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}} * 100$ |

Fuente: http://web.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm

Los resultados de los indicadores se interpretarán así:

| | |
|--------------|-----------|
| De 0 a 25 % | Malo |
| De 26 a 50% | Regular |
| De 51 a 75% | Bueno |
| De 76 a 100% | Excelente |

5.6.2 Estrategia 2. Indicadores de Rentabilidad. A continuación se muestran indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de Rentabilidad (ver cuadro 42)

Cuadro 42 Indicadores de Rentabilidad

| INDICADORES ESTRATEGIA 2 | |
|--------------------------|--|
| PROD | $\frac{\text{numero de prendas pedidas}}{\text{Prendas despachadas}}$ = productividad |
| EFICACIA | $\frac{\text{Numero de prendas pedidas}}{\text{Daños}}$ |
| CL | $\frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales CIA}}$ |
| RL | $\frac{\text{Activo corriente} * 100}{\text{Pasivo corriente}}$ |

Fuente: http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

Los resultados de los indicadores se interpretarán así:

| | |
|--------------|-----------|
| De 0 a 25 % | Malo |
| De 26 a 50% | Regular |
| De 51 a 75% | Bueno |
| De 76 a 100% | Excelente |

5.6.3 Estrategia 3. Indicadores de Utilidad. A continuación se muestran indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de la estrategia de utilidad (Ver cuadro 43)

Cuadro 43 Indicadores de Utilidad

| | |
|--------------------------|--|
| Visitas programadas | |
| Visitas realizadas | |
| Cumplimiento % | |
| Visitas programadas | |
| Visitas efectivas | |
| Eficacia comercial | |
| Presupuesto en pesos | |
| Venta real | |
| Productividad% | |
| Objetivos propuestos | |
| Objetivos cumplidos | |
| Cumplimiento objetivos % | |

Los resultados de los indicadores se interpretarán así:

| | |
|--------------|-----------|
| De 0 a 25 % | Malo |
| De 26 a 50% | Regular |
| De 51 a 75% | Bueno |
| De 76 a 100% | Excelente |

CONCLUSIONES

-Aplicando la planeación estratégica para creaciones Decare, permitió proyectar objetivos a mediano plazo, crear estrategias básicas y proponer alternativas que disminuyan las debilidades y amenazas utilizando las fortalezas y oportunidades de la empresa.

-Realizada la auditoría externa se evaluaron factores como fuerzas económicas, competitivas, sociales culturales, políticas, tecnológicas y legales. Posteriormente se evaluó la matriz POAM la cual arrojó un resultado de 2.53 por lo que se concluye que Creaciones Decare presenta una oportunidad menor frente al medio externo, donde se destacan oportunidades desde lo Socio – Cultural, Jurídico Gubernamental y tecnológico, así mismo se identificaron amenazas como, los factores Económicos y Competitivo

- De la misma forma se evaluó la auditoría interna, analizando factores como: Gerencial, de Mercados, Financiero, Producción y Gestión del Talento Humano, por consiguiente, se elaboró la matriz PCI dando como resultado 1,19; representando una debilidad mayor en la parte institucional, de la misma forma se evidenciaron debilidades en cuanto a la capacidad Financiera, Gerencial, de Mercados, y talento Humano, y fortalezas destacadas son razón de la capacidad de producción.

-Posteriormente se elaboró el direccionamiento estratégico donde se formuló la misión, visión y valores corporativos. Adicionalmente se efectuó el análisis y selección de estrategias, elaborando la matriz DOFA se identificaron estrategia FO DO FA DA donde se encontró especial foco en cuanto al Fortalecimiento interna, Desarrollo del mercado y administración de los costos operativos y de producción.

-Seguidamente se analizó la matriz PEEA donde se evaluaron estrategias en cuanto a Fortalecimiento interna, Desarrollo del mercado y administración de los costos operativos y de producción, donde la principal variable fue desarrollo del mercado , le sigue penetración del mercado y por último la consolidación interna.

-Finalmente se seleccionaron las opciones estratégicas basadas en crecimiento, rentabilidad y utilidad, formulando así mismo objetivos, metas, políticas y plan de acción para cada una de ellas donde se señalan las acciones, los responsables, el

tiempo, la inversión y los indicadores, los cuales fueron definidos en los mecanismos de evaluación y seguimiento del mismo

RECOMENDACIONES

- Una vez aprobada la propuesta, deberá realizarse una reunión con todos los miembros de la empresa, para dar a conocer el proyecto e informar como participaran cada uno en la puesta en marcha del mismo.
- Antes de realizar cualquier acción o proceso de cambio se debe contar con la aprobación por parte de la gerencia de Creaciones Decare.
- Las estrategias propuestas en el proyecto deben llevarse a cabo en su totalidad, teniendo en cuenta las nuevas perspectivas del mercado.
- Se espera que el presente proyecto sirva de guía y apoyo para empresas que presenten deficiencias en la planeación a largo plazo; creando mecanismo de supervivencia y competitividad a través del direccionamiento estratégico.
- Las metas propuestas en la implementación de cada estrategia deben cumplirse estrictamente, al igual que debe obtener retroalimentación de los resultados.
- Realizar constantemente la matriz de perfil competitivo o un Benchmarking, para conocer el comportamiento de la competencia.

BIBLIOGRAFIA

- BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. INSED. Bucaramanga, Enero, 2005.
- BAYONA SARMIENTO Manuel, Evolución de la empresa en Santander
- CLAVIJO FRANCO, Juan Bautista. Cartillas de producción. Formación abierta y a Distancia del SENA.
- DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo editorial LEGIS. Colombia, 1988.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE.
- GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. Edit: Mac Graw Hill. Santafé de Bogotá. Pág.: 9.
- HILL CHARLES.W.L Administración estratégica. Mc Graw Hill 1999 Santa fe de Bogotá
- JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia, 2000.
- MONCAYO M. Lucio, MEZA, Luís Alfonso y RESTREPO, Leónidas. Cartillas de mercadeo. Formación abierta y a distancia.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA.
- NIÑO LOPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. IREDI. Bucaramanga. Marzo, 1995.
- PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de mercados. FEDI. Bucaramanga, 1994.
- Planeación estratégica. IREDI. Bucaramanga, Octubre, 1994.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Edit.: 3R Editores. Bogotá. Edic: 10ª. 2010.
- Ventas y publicidad. FEDI. Bucaramanga, Mayo de 1992.

WEBGRAFIA

WWW.BANREP.GOV.CO Informes banco república 2010 -2011
www.camaradirecta.org Informes comportamiento confecciones 2010 -2011
www.dane.gov.co Encuesta nacional de hogares
www.scribd.com/doc/32574126/Teoria-Del-Oceano-Azul
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>
www.portafolio.com/economia/finanzas
www.elespectador.com
<http://www.monografias.com/trabajos16/sector-industrial/sector-industrial.shtml>

http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta



CLIENTE EXTERNO
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y ESTUDIOS A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad determinar el grado de satisfacción de los clientes actuales de la empresa Creaciones Decare, y su intención de continuar solicitando los diferentes productos que esta ofrece, específicamente en su línea pijamas.

Nombre y/o razón social del encuestado _____
Dirección _____ Teléfono _____
Ciudad _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos que ofrece Creaciones Decare?

- a. ___ Menos de 1 año b. ___ Entre 1 y 3 años c. ___ Entre 3 y 6 años
d. ___ Entre seis años y diez años e. ___ Más de diez años

2. ¿Con qué frecuencia solicita sus productos?

- a. ___ Una o más veces al mes b. ___ Entre 1 y 6 meses
c. ___ Entre 6 meses y 1 año d. ___ Más de un año

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con respecto a los productos que solicita?

- a. ___ Completamente satisfecho b. ___ Satisfecho c. ___ Insatisfecho
d. ___ Completamente insatisfecho

4. En comparación con otras empresas que ofrecer productos similares que calificación le daría a los fabricados por Creaciones Decare:

- a. ___ Excelentes b. ___ Buenos c. ___ Regulares
d. ___ Malos e. ___ No lo se

5. De los productos que se ofrecen, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

| | Completament e satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Completamente insatisfecho | No se aplica |
|--------------------------------|------------------------------|------------|-------------|--------------|-------------------------------|-----------------|
| Calidad de los productos | | | | | | |
| Precio de los productos | | | | | | |
| Diversidad de los productos | | | | | | |
| Empaque | | | | | | |
| Cumplimiento en la entrega | | | | | | |

6. De la atención de las personas que trabajan en Creaciones Decare ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

| | Completamente satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Completamente insatisfecho | No se aplica |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------|-------------------------------|-----------------|
| Amabilidad de las personas | | | | | | |
| Información que manejan | | | | | | |
| Conocimiento del tema | | | | | | |
| Agilidad de la atención | | | | | | |
| Profesionalismo | | | | | | |
| Honradez y ética profesional | | | | | | |

7. Del lugar de atención que ofrece Creaciones Decare, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

| | Completamente satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Completamente insatisfecho | No se aplica |
|--------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------|-------------------------------|-----------------|
| Comodidad | | | | | | |
| Espacio | | | | | | |
| Acceso | | | | | | |
| Apariencia | | | | | | |
| Distribución | | | | | | |

8. ¿Ha tenido algún problema a la hora de solicitar un producto?

a. ___ Sí

b. ___ No

9. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

- a. Sí, fueron resueltos por la empresa
- b. Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa
- c. No
- d. No hubo ningún problema

10. Comprará de nuevo los productos en la empresa Creaciones Decare

- a. Seguro que sí
- b. Probablemente sí
- c. Puede que sí, puede que no
- d. Probablemente no
- e. Seguro que no

11. ¿Ha recomendado usted los productos de Creaciones Decare a otras personas?

- a. Sí
- b. No

12. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Creaciones Decare, sobre un/unos aspecto(s) en particular que no le hayamos preguntado? Si es así, díganos de que se trata.

Gracias por su colaboración

**Anexo B. Formato encuesta
CLIENTE INTERNO
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y ESTUDIOS A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL**



OBJETIVO: la presente encuesta tiene como finalidad determinar el grado de satisfacción de los clientes internos de la empresa Creaciones Decare.

Nombre y/o razón social del encuestado _____

Dirección _____ Teléfono _____

Ciudad _____

1. ¿Cree usted que las instalaciones físicas de la empresa están acordes para su desempeño laboral?

- a. ___ Si
- b. ___ No

2. ¿Está de acuerdo con los ingresos que recibe ?

- a. ___ Completamente satisfecho
- b. ___ Satisfecho
- c. ___ Insatisfecho
- d. ___ Completamente insatisfecho

3. Considera usted que se le reconoce el valor del trabajo que realiza en Creaciones Decare?

- a. ___ Si
- b. ___ No

4. Se siente a gusto en el cargo que desempeña?

- a. ___ Si
- b. ___ No

5. Hace cuanto labora para la empresa Creaciones Decare?

- a. ___ < 1 año
- b. ___ 1 a 5 años
- c. ___ 5 a 10 años
- d. ___ > 10 años

6. Como considera la presentación de los productos en Creaciones Decare?

- a. ___ Excelente
- b. ___ Bueno
- c. ___ Regular
- d. ___ Malo

7. Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?

a.____ Bueno b.____ Regular c.____ Malo

8. Se realizan mantenimientos periódicos a las máquinas?

a.____ Si
b.____ No

9. Considera que las condiciones de trabajo son?

a.____ Cómodas b.____ Higiénicas c.____ Seguras d. Estéticas

10. Como percibe usted la capacidad de comprensión de los directivos en la empresa?

a. ____ Alta b. ____ Media c. ____ No existe