

DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CREACIONES E-5 DE LA CIUDAD DE TULUÁ, VALLE, AÑO 2015

DIANA KATHERINE TAMAYO SÁENZ

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TULUÁ – VALLE
2013

DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CREACIONES E-5 DE LA CIUDAD DE TULUÁ, VALLE, AÑO 2015

DIANA KATHERINE TAMAYO SÁENZ

PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA
DE EMPRESAS

Asesor de proyecto

Dra. SANDRA LUCIA AGUIRRE FRANCO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TULUÁ – VALLE

2013

Nota de aceptación:

JURADO 1

JURADO 2

JURADO 3

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ser ese apoyo incondicional, por hacer que todos los días me esforzara más para seguir con este proyecto. A la licenciada Sandra Lucía Aguirre, por esa paciencia y sabiduría que me brindó, durante todo este largo proceso, y de igual manera agradezco a todas las personas que hicieron posible que este proyecto se realizara.

Sin dejar de agradeceré a Dios por tantas bendiciones, por ser tan afortunada de tener personas maravillosas que apoyan mi proceso y guían mi futuro.

DEDICATORIA

Le dedico este gran esfuerzo a Dios y a mis padres porque este es el inicio de sucesos maravillosos para mi carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
1. TITULO.....	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.4 ANTECEDENTES.....	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. OBJETIVOS.....	26
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	26
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
5. MARCO REFERENCIAL.....	27
5.1 MARCO TEÓRICO.....	27
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	30
5.3 MARCO HISTÓRICO.....	32
6 DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	34
6.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	34
CAPITULO 1.....	36
7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	36
CREACIONES E-5.....	36
7.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	36
8 ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	53
8.1 Análisis externo.....	53

8.2 Análisis interno	65
8.3 Análisis DOFA	69
8.4 MATRIZ EFE	77
8.5 MATRIZ EFI.....	82
8.6 ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES.....	88
8.6.1.....	88
8.6.2 MATRIZ BCG	97
8.6.3 MATRÍZ DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	100
CAPITULO 3	106
9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LA EMPRESA CREACIONES E-5.....	106
10. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	122
10.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	122
11. PLAN DE ACCIÓN.....	130
12 INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA CREACIONES E-5.....	134
13. CONCLUSIONES	141
ANEXOS	145

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1: Cuadro diagnóstico.....	20
Cuadro 2. Manual de Funciones.....	39
Cuadro 3. Ficha Técnica de Indicadores de Rotación de Cartera.....	134
Cuadro 4. Ficha Técnica de Indicadores de Producción:	135
Cuadro 5. Ficha Técnica de Indicadores relacionados con Inventarios.	136
Cuadro 6. Ficha Técnica de Indicadores de Margen de Utilidad.....	137
Cuadro 7. Ficha Técnica de Indicadores de Margen de Utilidad Operacional.	137
Cuadro 8. Ficha Técnica de Indicadores de Margen de Utilidad Neta.	138
Cuadro 9. Ficha Técnica de Indicadores de Rendimiento del Patrimonio.	139
Cuadro 10. Ficha Técnica de Indicadores de Rendimiento del activo total.	139

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución porcentual de las actividades económicas del municipio.	55
Tabla 2. Porcentaje de personas empleadas por grupo y sector.	55
Tabla 3. Distribución poblacional por grupo de edad.	56
Tabla 4. Distribución de la población por comunas, barrios y estratos.	57
Tabla 5. Agremiaciones y No. de Afiliados.....	60
Tabla 6. Porcentaje poblacional por nivel educativo.	61
Tabla 7. Cuadro Análisis del Entorno Externo.....	62
Tabla 8. Cuadro análisis del Entorno Interno.....	65
Tabla 9. DOFA (cruce).....	69
Tabla 10. Matriz EFE.	77
Tabla 11. Matriz EFI.....	82
Tabla 12. Listado de Clientes Creaciones E-5	88
Tabla 13. Listado de Proveedores de la Empresa Creaciones E-5	94
Tabla 14. Productos y Precios de CREACIONES E-5	97
Tabla 15. Matriz de Segmentación del mercado.....	100
Tabla 16. Costos de Producción.....	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la Empresa.	39
Gráfico 2. Esquema Cadena de Valor.	43
Gráfico 3. Esquema de Recepción de Materia Prima.	45
Gráfico 4. Elaboración de Gorras.	46
Gráfico 5. Histórico de Ventas.....	52
Gráfico 6. Matriz BCG.....	99

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de visitas.	145
Anexo 2. Formatos de Producción y Venta.....	148
Anexo 3. Balance General del Año 2012 Empresa Creaciones E-5.....	151
Anexo 4. Estado de Pérdidas y Ganancias del Año 2012 Empresa Creaciones E-5.	152
Anexo 5. Cotización Página Web.	153

GLOSARIO

Análisis del Entorno: El entorno es algo que puede influir en las acciones que llevemos a cabo. Por eso habrá que tenerlo en cuenta si queremos asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito. Resulta fundamental analizar el entorno en el que nos vamos a mover. En el desarrollo de un proyecto empresarial habrá que analizar los factores del entorno en el que va a actuar la empresa:

Cadena de Valor: a un **concepto teórico** que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una **empresa**. En base a la definición de **cadena**, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso **económico**: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade **valor**, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

Diagnóstico: constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.

Direccionamiento Estratégico: se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de

cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Estructura Administrativa: Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Evaluación: es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

Formulación: Una vez hecha la descripción de las circunstancias en las cuales aparece la dificultad que da origen al problema, viene la elaboración o formulación del mismo, cuya primera etapa consiste en reducirlo a términos concretos y explícitos. En esta fase la definición es el paso más importante y debe realizarse sobre cada uno de los elementos que se han identificado en el problema. La definición consiste en la declaración en forma clara y precisa de los diversos elementos del problema, así que queden bien precisados al igual que sus relaciones mutuas. La formulación presenta el objetivo fundamental del estudio en sus dimensiones exactas, mediante una exposición formalmente explícita, indicando por medio de ella qué información debe obtener el investigador para resolver el problema.

Indicadores: Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o

cuantitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance".

Organigrama: Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Plan de Acción: es un tipo de **plan** que prioriza las iniciativas más importantes para **cumplir con ciertos objetivos y metas**. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un **proyecto**.

Rentabilidad: es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

RESUMEN

Se determinó inicialmente realizar un diagnóstico que brindó información clave para el desarrollo de los demás objetivos. Surgió de la necesidad de evaluar en qué punto de la empresa se presentaba la falla, o que faltaba por añadir al proceso o a la compañía como tal, ya que sus ventas bajaron notablemente en el año actual (2013).

De acuerdo al análisis DOFA, se notaron una gran cantidad de fortalezas en el departamento de producción y oportunidades en el mercado tanto local como nacional, lo cual ayuda a que la empresa CREACIONES E-5 se expanda y como su visión lo dice, en un futuro llegar a exportar.

Se realizó un listado de propuestas comerciales, lo que hace que la empresa esté a la vanguardia del mundo del marketing y sea pionera en muchos aspectos, como en servicio al cliente on line y en la ampliación de su portafolio de servicios.

En cuanto a los resultados de los indicadores financieros, se corrobora la solidez de la empresa, enmarcada en la rentabilidad y en la capacidad de expansión y posicionamiento en grandes nichos de mercado que le ofrece el país.

Palabras Claves: Direccionamiento Estratégico, estrategias, expansión, rentabilidad.

ABSTRACT

Initially was determined to make a diagnosis which gave us key information for the development of the other goals. It arose from the need to assess where the company was failing or missing to add to the process or the company itself, as its sales fell sharply in the current year (2013) .

According to the SWOT analysis, you noticed a lot of strengths in the department of production and market opportunities both locally and nationally , which helps the company CREATIONS E-5 is extended , and as his vision says , in future export reach .

They made a list of commercial proposals, which makes the company among the forefront of the marketing world, and is a pioneer in many aspects, such as online customer service and expanding its portfolio of services.

In terms of financial indicators, it resulted that the company is very solid, that is very profitable and is able to spread and take over a large portion of the market that the country offers.

Keywords: Strategic Management, strategies, expanding profitability.

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el diseño de un Direccionamiento Estratégico, el cual se basa en realizar un diagnóstico general para que este a su vez nos arroje lo que hace falta en los diferentes procesos que contiene la empresa y seguidamente se fijan las estrategias para conseguir la meta en donde vaya direccionadas y debidamente adaptadas para la empresa CREACIONES E-5 de la ciudad de Tuluá, para el año 2015 que oriente a su fortalecimiento y crecimiento y mediante su aplicación garantice su sostenimiento en el largo plazo a nivel regional.

CREACIONES E-5 es una empresa de confecciones con amplia trayectoria en la fabricación y comercialización de gorras para damas y caballeros, a nivel local, que ha incursionado en el mercado nacional, diversificando su producción y se ha sostenido por la calidad de sus productos, experimentando en los últimos años una disminución paulatina en el volumen de ventas, sin contar con un diagnóstico adecuado de la situación y careciendo por tanto de un plan que minimice los riesgos.

El diseño de un plan estratégico conlleva a un análisis juicioso de las causas reales del problema, acercando a la empresa a un diagnóstico acertado y a la formulación de estrategias para su solución.

Para su construcción, se analiza el macro entorno en los aspectos más relevantes y se descubre los niveles de la capacidad empresarial y haciendo uso de diversas matrices se develan las estrategias más adecuadas aterrizándolas en la formulación de un plan de acción útil para el alcance del objetivo propuesto.

Al final se exponen algunas conclusiones propias del estudio pudiéndose considerar como una guía metodológica útil para otras organizaciones en el diseño de direccionamientos estratégicos.

1. TITULO

“DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CREACIONES E-5 DE LA CIUDAD DE TULUÁ, VALLE, AÑO 2015”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa CREACIONES E-5 se dedica al negocio de la confección y comercialización de gorras para hombres y mujeres, que distribuye no sólo en Tuluá, sino también en algunos otros lugares del país. A pesar que la empresa guarda una antigua y rígida estructura administrativa, se ha mantenido en el mercado contribuyendo al desarrollo de la región, pero se evidencia en los últimos años una pérdida paulatina en el volumen de ventas, sin identificar a ciencia cierta su causa real, atribuyendo dicha situación, en muchas ocasiones, a factores externos, sin un serio estudio de la organización y su entorno. La necesidad latente de ésta empresa en particular es la de direccionar de manera estratégica los esfuerzos individuales de su equipo hacia la consecución de la meta organizacional que la conduzca a mejorar su desempeño y asegurar ventajas competitivas a futuro.

2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

CUADRO 1: Cuadro diagnóstico

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
1. . Posee un mal direccionamiento estratégico la empresa Creaciones E-5	1. No se ha visto la necesidad de un direccionamiento estratégico por parte del gerente, ya que por sus conocimientos empíricos, el gerente elige cual es el mejor proceso a aplicar.	1. No aprovecha las condiciones del sector porque durante muchos años ha trabajado de la misma forma.	1. Hacer el direccionamiento estratégico de la empresa CREACIONES E-5 para un claro desarrollo empresarial.
2. No tiene establecido un proceso de producción.	2. No se evidencia procesos claros y no hay un proceso de producción, el cual favorezca la distribución final de sus productos.	2. No se cumple con el proceso adecuado que deba llevar cada trabajador, ajustado a sus conocimientos y práctica.	2. Hacer un plan de producción de acuerdo a las exigencias del mercado y a las aptitudes de su trabajador

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
3. No maneja una estrategia de mercado	3. No tiene una estrategia clara de mercado para su actual situación comercial, que no es la misma de hace algunos años atrás	3. No cumple con las metas comerciales establecidas	3. Generar una estrategia de mercado que permita aumentar su nivel de ventas y ser más competitiva.

Fuente: Propia.

CREACIONES E-5 se ha quedado imposibilitada, viviendo en la improvisación, sin un objetivo organizacional claro que dirija los esfuerzos individuales de sus colaboradores, sin prever los cambios del entorno y siendo tomados por sorpresa y sin preparación y cuyas consecuencias ya se están haciendo sentir.

La necesidad latente de ésta empresa en particular es la de detectar la causa o causas verdaderas de su descenso en las ventas, para tomar medidas que logren minimizarlas o desaparecerlas, de manera que la conduzca a mejorar su desempeño maximizando su potencial interno y asegurando ventajas competitivas a futuro, aprovechando las oportunidades que le ofrece el entorno. Para ello, se debe generar e implementar estrategias que conduzcan a la organización a profundos cambios y reajustes de sus procesos , basados en un juicioso análisis de causas y acompañado de una correcta estrategia, concertada con el equipo, llevada a cabo mediante un plan de acción lo suficientemente estructurado para direccionar las actividades y esfuerzos individuales hacia la consecución de las

metas organizacionales, que corroboran la razón de ser de la compañía y su proyección futura.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa CREACIONES E-5 de la ciudad de Tuluá, Valle, en el año 2015?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ *¿Por qué hacer un direccionamiento estratégico para la empresa CREACIONES E-5?*
- ✓ *¿Qué estrategias se deben implementar en la empresa, de acuerdo a un análisis del entorno?*
- ✓ *¿Cuáles son las variables de la estructura de Producción que se deben de tener en cuenta para la empresa CREACIONES E-5?*
- ✓ *¿De qué modo afecta a la empresa CREACIONES E-5, la ausencia de estrategias comerciales?*

2.4 ANTECEDENTES

No se tiene conocimiento de la realización de un direccionamiento estratégico como trabajo de grado de empresas relacionadas con el sector de las confecciones en Tuluá, Valle, sin que esto signifique que otras empresas se hayan beneficiado de este proceso, tal es el caso por ejemplo del Hotel Sheraton en Cali, que desarrolló un plan estratégico en el año 2010, para conocer la situación turística en esta ciudad, con el fin de mantener la fidelización de sus

clientes, la rentabilidad inversionista y el liderazgo en el mercado.

Entre los trabajos de grado que plantean éste tipo de diseño, relacionados con el sector, en Colombia, se encuentra:

“Direccionamiento estratégico de la empresa de Confecciones Catalina Gómez”
Autor: Jorge Rosillo. Política y simulación empresarial. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fe de Bogotá. D.C. Su objetivo es lograr captar un nuevo mercado, ya que ha perdido un gran porcentaje del actual, y la ha conllevado a un alto grado de endeudamiento.

Existen trabajos de grado de direccionamiento y planes estratégicos de otros sectores de la economía nacional, entre los cuales se mencionan los siguientes:

“Direccionamiento Estratégico para la Empresa Solema Ltda”. Luz Magy Martínez Arango. Institución Universitaria Ceipa, Sabaneta. 2006. Su objetivo es implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa, en donde se necesita definir su misión, su visión, valores y políticas que la rigen.

“Direccionamiento estratégico del área comercial de la industria de Harinas, Tuluá Ltda.”. Paola Andrea Cabal Velez. Unidad Central del Valle del Cauca. Tuluá, 2005. Su objetivo es formular estrategias para el área comercial, ya que por los cambios que aparecen en el entorno, afecta desde sus productos hasta los proveedores.

La empresa CREACIONES E-5, no cuenta con estudios previos al respecto, ya que por su líder, tiene una mentalidad empírica, la cual ya no está funcionando en su empresa por el constante cambio del mercado.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se justifica desde el punto de vista práctico, al ser útil para CREACIONES E-5 de la ciudad de Tuluá, Valle el diseño de una serie tácticas de direccionamiento ante la evidente falencia que tiene la empresa, de planificar sus actividades con base en un análisis estratégico que la conduzca a la consecución de las metas organizacionales, a partir de un análisis exhaustivo de la realidad actual, detectando la causa raíz que produce una baja considerable en el volumen de ventas y reducción en su planta de personal.

Viabiliza además el aprendizaje y puesta en marcha de conocimientos administrativos adquiridos por el investigador durante el desarrollo del programa y el cumplimiento del requisito exigido para obtener el título académico, a través del desarrollo de una investigación cualitativa, de tipo descriptivo, porque se describirá el contexto, se identificarán las características de la empresa CREACIONES E-5, de la competencia, las expectativas y preferencias de los clientes, a partir del uso de fuentes y técnicas para la recolección de la información, se establecerán relaciones entre dichas conductas y sus posibles consecuencias, para el planteamiento de las estrategias.

Como referente que sustentará la base teórica del presente estudio, se tendrá en cuenta los siguientes autores:

Ansoff¹, desde “Estrategia de la empresa” describe las clases de estrategias y hace un análisis de cada una, a partir de la llamada Matriz de Ansoff.

Luis Carlos Palacios² en “Dirección Estratégica”, aterriza las estrategias a una de las funciones administrativas más importantes: La dirección, para asegurar su correcta ejecución y César Augusto Bernal Torres y Hernán Darío Sierra Arango³,

¹ ANSOFF, I. La estrategia de la empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.1976

² PALACIOS, Luis Carlos. Dirección Estratégica. Ecoe Ediciones. Primera Edición. Bogotá. 2010.

³ BERNAL, César y SIERRA, Hernàn. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson.

en su libro “Proceso Administrativo”, mediante ejemplos prácticos y desde un enfoque integral de lo que es el proceso administrativo aporta herramientas para develar el entorno real de las organizaciones.

El profesor Benjamín Betancur⁴ en sus “Papeles de trabajo”, de manera sencilla y practica describe uno a uno los pasos para llevar a cabo un plan estratégico

Prentice Hall, Mèxico. 2007.

⁴ BETANCUR, Benjamìn. Papeles de Trabajo. s.d, s.f.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa CREACIONES E-5 de la ciudad de Tuluá, Valle, para el 2015.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Hacer el diagnóstico estratégico apropiado a la empresa CREACIONES E-5, partiendo de un análisis interno y externo.
- ❖ Identificar las estrategias que se deben implementar en la empresa, desde el análisis del cruce DOFA, matriz EFE, EFI, análisis sectorial, BCG, entre otros.
- ❖ Establecer de manera clara estrategias comerciales para la Empresa CREACIONES E-5.
- ❖ Formular un plan de acción tendiente al alcance de los objetivos planteados, que incluye indicadores para la medición de su alcance.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Para comprender la dimensión del tema relacionado con el objeto de estudio, se debe partir de la interpretación básica que le da Idalberto Chiavenato⁵ a la administración, que es un arte y ciencia a la vez. Arte cuando se aplican los conocimientos empíricos y ciencia cuando se aplican técnicas, métodos para llevar a cabo el proceso administrativo de manera efectiva, como tal.

En la actualidad las técnicas o métodos son indispensables para llevar a cabo una exitosa labor en cualquier organización, convirtiendo la administración en una disciplina teórica, práctica y aplicable. Referente a esos métodos o técnicas, Fayol⁶ puntualizada el proceso administrativo a partir de los siguientes elementos funcionales: “Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar”, otros más clásicos lo centran en cuatro elementos: “Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar”.

Peter Drucker⁷ en su libro “La gerencia de las empresas (The practice of management)”, de manera más concreta introduce el concepto de “Administración por objetivos”, donde pretende especificar que todas las acciones deben tener un objetivo claro, para poder obtener éxito en su control, es decir, dichos puntos vitales de la organización, deben ser medibles y fácilmente controlados durante todo el proceso, sin perderlos de vista.

Se evidencia entonces que el protagonismo de los objetivos organizacionales es único y llevan de la mano todo el proceso desde su decisión, es decir, desde la fase de la planeación, hasta lograr su consecución en la última fase, por ello, centrando la atención en la función de la planeación en el proceso administrativo, se remitió a lo expresado por Alfredo Acle Tomasini, al afirmar que la planeación

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill 2006.

⁶ FAYOL, Henry. Principios de la administración. s.d., s.f.

⁷ DRUCKER, Peter. Gerencia de las empresas. Taller gráfico color F.1984.

es...”*Un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr objetivos, definir y priorizar problemas, plantear soluciones, determinar responsabilidades, asignar recursos, definir la forma y la periodicidad.*”⁸

Al retomar sus palabras, se describe la planeación como la función que establece directrices, define estrategias y selecciona alternativas y acciones en función de los objetivos y metas, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos, concretando programas bien sea a corto, mediano o largo plazo.

Cuando se habla del ejercicio de planeación en la vida empresarial se puede comparar con la actividad que desarrolla un guerrero en su campo de batalla, al planear la forma de moverse con sus recursos (soldados) para ir tras el objetivo esperado: Ganar la guerra. Así mismo lo expresó Sócrates en la Antigua Grecia, relacionándolo como la “estrategia” que debía seguir un General para conseguir su triunfo; de allí que el concepto de estrategia se relacione claramente con el de planeación, evolucionando hasta llegar incluso a una nueva escuela administrativa para dirigir organizaciones: La de la “planeación estratégica”, cuyo significado se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno, aprovechando las oportunidades, identificando los riesgos en busca de los objetivos trazados por la empresa. La planeación estratégica conlleva a abordar la dirección hacia la cual deben ir todos los actores en la organización para reafirmar lo que son y alcanzar lo que pretenden ser a futuro. Dicha dirección conlleva a precisar el horizonte al cual se dirige la organización, que al ser expresado a través de elementos como la misión, la visión, los valores, los principios, los objetivos y las metas organizacionales y acompañado de un plan, recibe el nombre de “Direccionamiento estratégico”.

Fred R. David (2003) resume los principales elementos de la administración estratégica en las siguientes etapas:

⁸ ACLE TOMASINI, Alfredo. *“Planeación estratégica y control total de calidad”*. Editorial Grijalbo. México. 1990.

- *Formulación de la estrategia: consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.*
- *Implementación de la estrategia: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.*
- *Evaluación de la estrategia: es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente⁹*

El plan de direccionamiento, es considerado el cómo, donde se detalla claramente la estrategia a seguir, los responsables y se delimita en tiempo y espacio para hacer posible su seguimiento y control.

Abascal¹⁰ con su libro “Cómo se hace un plan estratégico – La teoría del marketing estratégico” pretende establecer el diagnóstico de una empresa en comparación con las empresas competidoras de su entorno. Francisco Abascal, se basa en tres puntos primordiales para el desarrollo de éste. Como primer paso el estudio y análisis del sistema de la empresa. Continúa con la identificación de las amenazas y oportunidades en el mercado, clientes, competidores y productos. Finalmente se expone los planes y programas de acción de búsqueda de soluciones a los problemas detectados en los diagnósticos iniciales. La idea de Abascal con su libro, es darle un nuevo modelo a la empresa adaptándose a la situación actual, ya que el mercado ha sufrido cambios económicos, determinados por la innovación.

⁹ FRED, R. D. Administración estratégica. 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. Pág. 22

¹⁰ ABASCAL, Francisco. Cómo se hace un plan estratégico. Cuarta edición. Editorial Esic. Madrid, España. 2004.

Los elementos que componen la formulación de un plan estratégico, varían de autor a autor, entre los cuales cabe anotar la metodología expuesta por Benjamín Betancourt G., profesor titular de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, en sus “Papeles de trabajo para planes estratégicos.

Igualmente se encuentra José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García¹¹, quienes aseguran que para diseñar un plan de direccionamiento estratégico se deben seguir los siguientes pasos:

- a. *Determinación de la misión.*
- b. *Matriz DAFO.*
- c. *Factores claves.*
- d. *Escenario de actuación.*
- e. *Determinar áreas de resultados.*
- f. *Elaboración de objetivos.*
- g. *Definición de estrategias*
- h. *Plan de Acción*

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el presente estudio se identificaron los siguientes conceptos, que se deben manejar en todo su desarrollo y que se irán ampliando a medida del avance.

- *Dirección:* Partamos de la comprensión del concepto mismo de dirección que es la acción en donde se encamina una idea hacia un fin. Si se lleva esta definición hacia el ámbito empresarial consiste

¹¹ CASTELLANOS, José y GARCÍA, Orlando. “Modelo para el diseño de la estrategia”. 2000. s.d.

en orientar las acciones de una organización.

- *Direccionamiento*: Camino u orientación que se siguen para llegar a un fin determinado.
- *Direccionamiento estratégico*: Es un instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados, los indicadores que sirven para ejercer el control, identificamos los procesos críticos dentro de la organización y demás que tengan concordancia con la misión, visión y objetivos. Dicho de otra manera es la materia prima para aplicar la planeación estratégica.
- *Estrategia*: Es una acción que concreta y ejecuta un proyecto o idea para alcanzar algo, ello recibe el nombre de *estrategia*.
- *Factores Externos*: Comprenden las condiciones competitivas, y están marcadas por el entorno empresarial, que influyen positiva o negativamente en su desarrollo. Identifica las oportunidades y amenazas a partir de un análisis igualmente detallado de factores como el económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo.
- *Factores internos*: Una estrategia siempre está marcada por el análisis, tanto de los factores internos, como externos. En los primeros se encuentran reflejadas las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades..
- *Misión*: El horizonte a que se refiere la planeación estratégica está marcado por la *misión*, que contiene la formulación de los propósitos organizacionales y en palabras resume la naturaleza, razón de ser y existir de la empresa.
- *Planeación*: A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella.
- *Plan de acción*: Toda estrategia requiere de un plan que permita desarrollar la estrategia, hacerle seguimiento y evaluarla, dicha tarea

se conoce como *plan de acción*.

- *Planeación estratégica*: No es otra cosa que un procedimiento gerencial mediante el cual la empresa define su horizonte y a partir de él traza las estrategias para materializarlo, con el apoyo y participación de todo el equipo humano, y el reconocimiento de su capacidad interna y el análisis de los aquellos factores del entorno que de alguna u otra forma lo pueden afectar.
- *Visión*: Otro elemento clave de ese horizonte es la *visión*, que concentra los deseos de la empresa en el largo plazo, a dónde se pretende llegar en determinado tiempo, representando un reto y motivando al personal a su consecución.

5.3 MARCO HISTÓRICO

El sector textil en Colombia, nació hace 100 años, en la capital de Antioquia. Ha sido un proceso difícil para su desarrollo, ya que tuvo un lapso en donde no avanzaba, por el atraso tecnológico que vivía Colombia en ese momento. Otra de las grandes causales de que su freno en el desarrollo de esta, fue el contrabando de prendas y la entrada de productos provenientes de China. Pero al llegar la apertura económica que fue en el año 1980, este sector dio un gran vuelco ya que sobresalieron los planes económicos y políticos para el sector textil.

Durante esta situación que vivía Colombia, se crea la empresa Creaciones E-5, esta nace en 1984 en Tuluá, Valle, por iniciativa del señor Elly Tamayo, tomando como estrategia la venta puerta a puerta, o en zonas comerciales de Tuluá y Buga.

Se domicilia en la Carrera 34 # 28 – 44 del barrio Victoria, como una empresa familiar. Inicialmente confecciona ropa para dama, hombre e infantil; pero desde hace 7 años se especializa en la fabricación de gorras,

aunque continúa solo con prendas para hombres, preparando su equipo y adquiriendo maquinaria para compensar la demanda insatisfecha que generó el cierre de otra empresa de gran trayectoria en la ciudad.

Hoy distribuye a casi todo el país, a excepción de los Departamentos del Chocó y Amazonas, aunque en algunas ciudades intermedias, retiró la venta por orden público.

Actualmente la empresa Creaciones E-5 pasa por un momento de crisis, ya que sus ventas disminuyeron de una manera notoria y detectando como causa principal el mal estructuramiento de la organización, y viendo la necesidad de aplicar un direccionamiento estratégico que ayude a alcanzar los objetivos propuestos inicialmente.

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación cualitativa, de tipo descriptivo, porque se brinda una descripción clara del contexto, identificándose las características tanto de la empresa Creaciones E-5 como de la competencia, determinándose cuáles son las expectativas y preferencias de los clientes, estableciéndose relaciones entre dichas conductas y sus posibles consecuencias, para lograr el planteamiento de estrategias, que conllevan a cumplir y sobrepasar las expectativas de los clientes.

6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proceso metodológico es deductivo, puesto que se observan fenómenos generales para llegar a particularidades.

6.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Técnica e instrumento. La información es analizada utilizando técnicas de tipo estadístico. Para su recolección se elaboran cuestionarios, talleres y entrevistas y observación directa del investigador. (ver anexos)
- Fuentes. Las fuentes son:
 - ✓ Primarias. Las constituyen el equipo humano de la empresa Creaciones E-5, quienes a través entrevistas, cuestionarios, talleres dirigidos, brindan la información relacionada directamente con la empresa Creaciones E-5.

- ✓ Secundarias. Información obtenida a través de la consulta de textos especializados, documentos en línea, artículos de revistas, entre otras, que conllevan a la construcción de un marco teórico apropiado y que permita ofrecer una guía para la resolución del problema detectado.

CAPITULO 1

7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

CREACIONES E-5.

7.1 ANALISIS DE LA EMPRESA

El direccionamiento estratégico en cualquier empresa constituye el mejoramiento total de la plataforma estratégica de la organización, que contempla su misión, visión, principios, valores, cultura organizacional y responsabilidad social empresarial. Creaciones E-5, se encamina a esta ventaja competitiva, en donde reevalúa sus procesos y organización, viendo como gran oportunidad la exportación de sus productos, siendo parte de las organizaciones emprendedoras en Colombia.

7.1.1 Componente filosófico

Lo constituye la historia de la organización, la misión, la visión, los principios y valores que rigen la empresa.

- *Historia de la organización:*

La empresa Creaciones E-5, nace de una iniciativa empresarial del señor _____ inicialmente ofreciendo al mercado ropa para hombre y mujer y con el correr del tiempo especializándose en la producción de gorras, convirtiéndose esta línea en el producto estrella y decidiendo hace poco, retirar la línea de ropa para dama. Es una empresa, que por su líder, ofrece y desarrolla productos, que le pide el mercado en el momento, pero no se ha mantenido estable, en sus líneas.

- *Misión: la empresa Creaciones E-5 no posee una misión que defina la razón de ser y la identidad de la organización.*

- *Visión: No tiene definida su visión. Su definición ayudará a analizar de donde viene la empresa, donde está ahora y adonde quiere llegar.*
- *Objetivos: se plantea objetivos concretos a corto plazo que ayuden a la supervisión y al manejo operativo de la empresa Creaciones E-5, pero no objetivos a largo plazo que respondan a una visión.*

Por tanto se define un direccionamiento apropiado a continuación:

✓ MISIÓN

Somos una empresa que brinda comodidad y elegancia, mediante la fabricación y distribución a nivel nacional de prendas de vestir a precios competitivos, de excelente calidad y exclusivo diseño para hombres y mujeres de todas las edades, contando con un equipo humano comprometido, altamente calificado y siendo socialmente responsables.

✓ VISIÓN

Al 2015 seremos una empresa en expansión, líder a nivel nacional e internacional en diseño, fabricación y distribución de prendas de vestir para la familia colombiana, superando sus expectativas y contribuyendo efectivamente al desarrollo nacional.

✓ PRINCIPIOS

Calidad

Trabajo en equipo

Innovación

✓ VALORES

Cumplimiento

Responsabilidad

Respeto

Compromiso

Iniciativa

Liderazgo

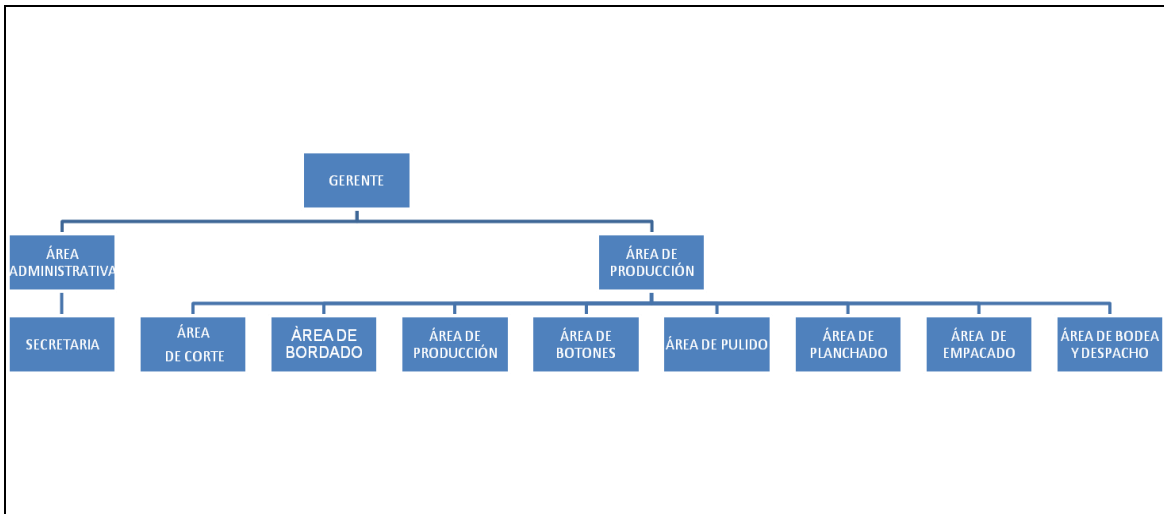
✓ OBJETIVOS

- *Alcanzar la expansión de la empresa a nivel Nacional*
- *Cumplir las necesidades de la familia colombiana y superar sus expectativas*
- *Lograr liderazgo en cada uno de los puestos de trabajo y por ende en los procesos con el fin de ser más competitivos a nivel nacional*
- *Cualificación permanente del equipo humano, incentivando a la innovación constante de sus productos y al cuidado del medio ambiente*

7.1.2 Componente administrativo

Organigrama: Al no encontrarse un organigrama propiamente definido se procedió a su construcción quedando de la siguiente manera:

Gráfico 1. Organigrama de la Empresa.



Fuente: Empresa Creaciones E-5

Manual de funciones: Las funciones aunque están definidas, no están documentadas formalmente, por tanto se procede a la construcción de un manual de funciones, así:

Cuadro 2. Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Gerente
❖	DEPARTAMENTO: Administrativo
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Ninguno
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Todo el personal.
RESUMEN DEL CARGO	
Ejecutar las funciones administrativas de la organización.	
FUNCIONES	
✓	Planear.
✓	Organizar.
✓	Dirigir.
✓	Controlar.
MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Secretaria

❖	DEPARTAMENTO: Administrativo
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguna.
RESUMEN DEL CARGO	
<i>El trabajador debe estar al tanto de las órdenes fijadas por el área directiva. Todo documento que se elabore o llegue, deben estar organizados. Mantener al tanto de facturas, cuentas de cobro y cuentas por pagar.</i>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Recibir llamadas.</i> ✓ <i>Elaborar cuentas de cobro/cuentas por pagar.</i> ✓ <i>Disponibilidad de tiempo y aptitud ante las órdenes del gerente.</i> ✓ <i>Total control de los documentos que ingresen a la empresa.</i> 	

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Coordinador de Producción
❖	DEPARTAMENTO: Producción.
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: tiene a su cargo todo el departamento de producción.
RESUMEN DEL CARGO	
<i>El trabajador debe estar al tanto de las órdenes fijadas por el área directiva. Debe mantener en movimiento el área de producción, que no hayan anomalías, y se cumpla con la meta diaria, para el cumplimiento de pedidos.</i>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Realizar inventario de insumos.</i> ✓ <i>Tomar pedidos.</i> ✓ <i>Asignar Tareas.</i> ✓ <i>Controlar el área de producción, para que se cumpla la meta diariamente.</i> ✓ <i>Despachar pedidos.</i> 	

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Operario de corte.
❖	DEPARTAMENTO: Producción.
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Coordinador de Producción
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Este es un cargo muy importante, y se debe asumir con mucha responsabilidad, ya que de aquí parte todo el proceso de Fabricación de gorras. Debe de extender la tela y marca el trazo para cortar cada molde.</i>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Extender Tela. ✓ Marcar Trazos. ✓ Cortar. ✓ Organizar moldes por una cantidad determinada. ✓ Llevar los moldes cortados al área de producción. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Operario de Bordado.
❖	DEPARTAMENTO: Producción.
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Coordinador de Producción
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Debe ser una persona con experiencia y capacitada en programación de diseño. Que pueda trabajar a presión, sin bajar el ritmo. Que sepa trabajar en armonía con el auxiliar, ya que todo el tiempo se debe coordinar la máquina con el programa en el computador.</i>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa el archivo para bordar. ✓ Esta operación requiere de dos personas para mayor control y agilidad en la producción. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Operario de fijación de Botones.
❖	DEPARTAMENTO: Producción.
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Coordinador de Producción
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.
RESUMEN DEL CARGO	

<i>Hombre, ágil que sea preciso en colocar en la máquina un tache y en la parte superior la gorra con el botón.</i>
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pegar botones. ✓ Terminar 250 gorras.

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Operario de Pulido.
❖	DEPARTAMENTO: Producción.
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Coordinador de Producción
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Hombre, ágil que sea preciso en quitar hilos sobras de cada gorra, revisar cada parte que no tenga ningún defecto y sea apta para su uso.</i>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar cada una de las gorras terminadas. ✓ Devolver gorra si tiene alguna imperfección. ✓ Toda gorra debe ser revisada y pulirla de forma rápida. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Operario de Planchado.
❖	DEPARTAMENTO: Producción.
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Coordinador de Producción
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Hombre ágil, con la suficiente fuerza para manejar la máquina, y agilidad para el planchado de cada, ya que al final de la jornada laboral, como mínimo debe terminar 250 unidades.</i>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es un deber que cada gorra pase por este proceso para que sea empacada y enviada. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
❖	CARGO: Operario de Empaque.
❖	DEPARTAMENTO: Producción.
❖	SUPERIOR INMEDIATO: Coordinador de Producción
❖	RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.

RESUMEN DEL CARGO
<i>Hombre ágil, que separe por características solicitadas cada uno de los pedidos. Empacarlas y alistarlas para su despacho.</i>
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empacar gorras con la cantidad requerida. ✓ Alistarlas y pasarlas a bodega.

Cadena de Valor

En la presente gráfica se propone desarrollar las actividades dentro de la Empresa Creaciones E-5, de tal manera se clasifique en actividades de apoyo y primarias. Se elabora con el fin de optimizar cada uno de los recursos que ofrece la empresa, y estar un paso delante de la competencia, proponiendo estrategias que actualmente no existan en el mercado. Todo lo anterior, tiene una misma dirección que es la columna vertebral de todas las organizaciones del mundo, que son el consumidor o cliente.

Gráfico 2. Esquema Cadena de Valor.



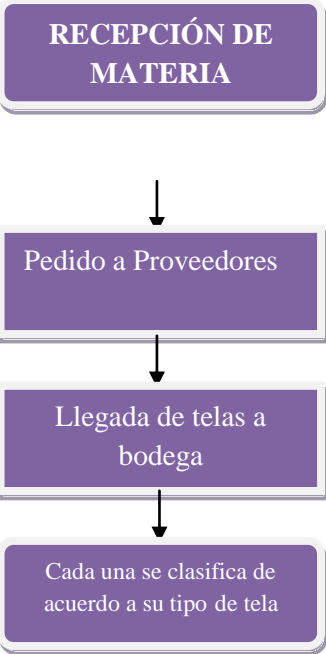
Fuente: Propia (Empresa Creaciones E-5).

7.1.3 Componente de producción

Flujo grama de producción

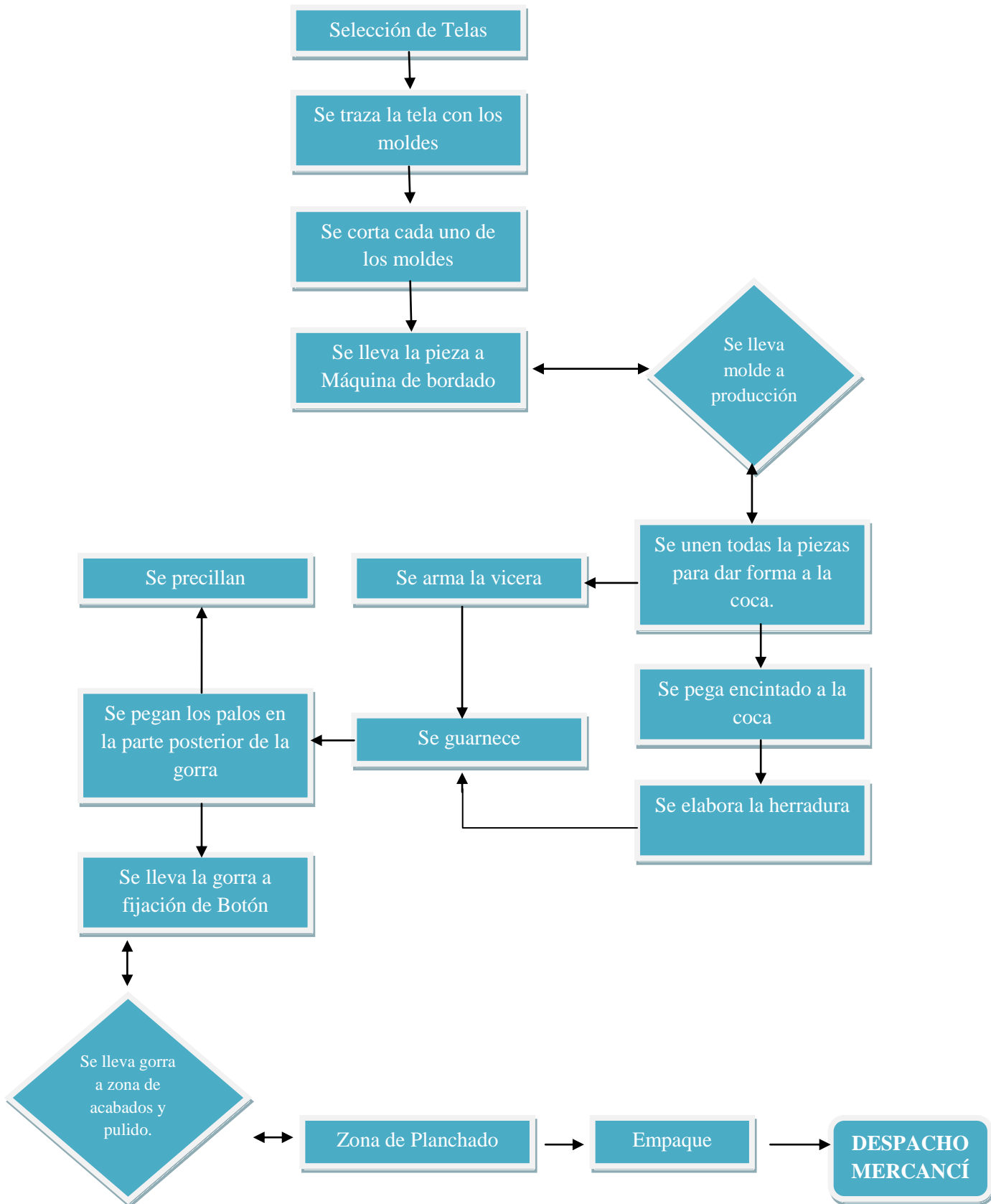
A través de una representación gráfica, se visualiza todo el esquema de producción de la empresa.

Gráfico 3. Esquema de Recepción de Materia Prima.



Fuente: Propia (Empresa Creaciones E-5).

Gráfico 4. Elaboración de Gorras.



Imágenes Proceso de Producción.

SELECCIÓN DE TELAS



De acuerdo a la solicitud y especificaciones del cliente, se elige el color y tipo de tela correspondiente.

SE EXTIENDE TELA EN EL MESÓN



Se extiende la tela en un mesón largo para continuar con su marcación.

SE TRAZA LA TELA CON LOS MOLDES



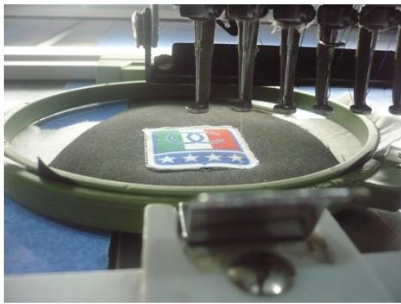
Previamente se obtienen unos moldes, para marcarlos sobre la tela elegida.

SE CORTA CADA UNO DE LOS
MOLDES



Después de haber realizado la marcación correspondiente sobre la tela, se continúa con su corte.

SE LLEVA LA PIEZA A MÁQUINA DE
BORDADO



En seguida se lleva la pieza cortada a la máquina de bordado.

SE LLEVA MOLDE A PRODUCCIÓN



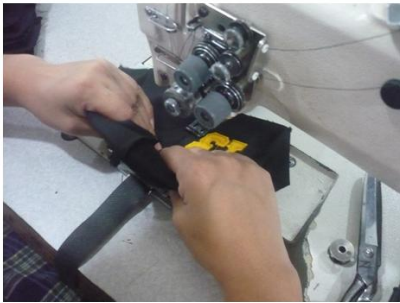
Se trasladan las piezas para su unión.

SE UNEN PIEZAS PARA FORMAR LA COCA



En producción toman cada pieza para unirla.

ENCINTADO



Proceso que marca la forma de la gorra.

SE ARMA VICERA



Se arma vicera, de forma individual.

SE PEGAN LOS PALOS EN LA PARTE
POSTERIOR DE LA GORRA



Dentro de la gorra, se pega una pieza llamada “palo”, que sirve para que su unión sea reforzada y no se desuna.

SE LLEVA LA GORRA A FIJACIÓN DE BOTÓN



Previamente el botón fue forrado de diferentes colores, el cual después de esto se uno con la gorra completamente terminada.

ZONA DE PLANCHADO



Para definir la forma de la gorra, se debe llevar ésta a una máquina a vapor y presión.

EMPAQUE



Se empaquen debidamente para su distribución.

ALMACENAMIENTO Y DESPACHO



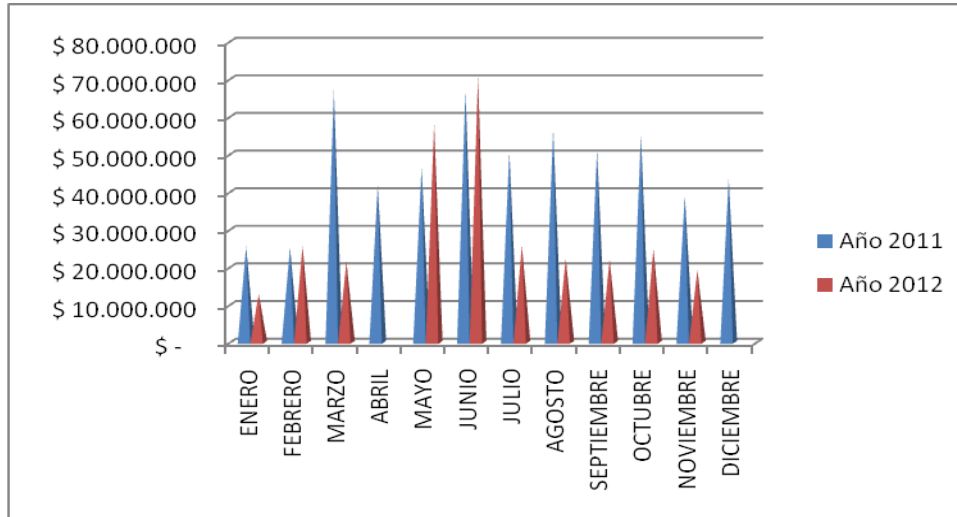
Se alista en bodega para su despacho.

7.1.4 Componente comercial

Gráfico 6. Histórico de ventas.

El histórico de ventas de la Empresa Creaciones E-5 refleja el comportamiento de las mismas durante los dos últimos años (2011 – 2012), evidenciándose un descenso significativo y en su volumen y por ende cifras.

Gráfico 5. Histórico de Ventas



Fuente: Empresas Creaciones E-5.

CAPITULO 2

8 ANÁLISIS DE ENTORNOS

8.1 Análisis externo

Macro ambiente

Aquí se dará a conocer las oportunidades de la empresa Creaciones E-5 y los riesgos que la rodean (amenazas)

El entorno de una empresa lo constituyen los factores del medio ambiente externo que pueden afectar directa o indirectamente su desarrollo y sostenibilidad, bien sea a corto largo plazo. De allí la importancia de analizarlo de manera puntual.

Para ello se agruparán en económico, social-cultural, político legal, tecnológico y ambiental. Veamos a continuación cada uno de ellos:

- Entorno económico. A continuación se presenta de forma resumida las condiciones económicas y el sistema económico que puede afectar el desarrollo de la empresa de manera favorable o desfavorable.

El panorama macroeconómico en el año 2011 para Colombia es alentador. El crecimiento empresarial se registró 227.555 nuevas empresas¹², contrastando drásticamente con la economía a nivel mundial que se encuentra en crisis. La incertidumbre que genera el comportamiento de los mercados mundiales, especialmente el mercado europeo, hace que las previsiones de crecimiento de la economía del país disminuyan, pero de todas maneras conservándose muy positivas, según los analistas. Aunque Colombia, según los expertos, está preparada para la desaceleración o recesión de la economía a nivel mundial, la manera como se comporte la economía colombiana dependerá en buena medida de los positivos precios de las materias primas. *"En el 2011 crecimos mucho por*

¹²Dato tomado de la revista Dinero en su versión virtual del 20 de diciembre de 2011.

cuenta de la inversión del sector privado, pero en el 2012 tendremos un sector público que invertirá mucho más en infraestructura y obras públicas. Eso nos ayudará bastante", indica el Sr. Ricardo Bernal, gerente de Investigaciones Económicas de Serfinco. Por todo ello se proyecta un crecimiento de 4,8 por ciento en 2012, inferior al crecimiento de 5,3 por ciento en 2011, según las estimaciones de Corficolombiana y los empresarios presupuestan un crecimiento nominal de las ventas totales de la industria del 9,5 y 10,5 por ciento, en el caso de las exportaciones.

El buen desempeño en crecimiento registrado en éste año se debe a la internacionalización de las empresas generada de los cambios positivos que se han registrado a su interior, haciéndolas más competitivas. Estos cambios contienen la diversificación de los mercados, desarrollo de proveedores, inversión exterior e innovación. La aprobación del TLC con Estados Unidos constituye sin duda alguna un ambiente macroeconómico favorable.

Otras cifras a tener en cuenta es el aumento en el salario mínimo para el 2013 que corresponde **al 4.02%, más el subsidio de transporte.**

Según el **Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE)**, ya se puede definir que la inflación anual creció en Colombia 2.16%.

Para fin de año, se cree que la tasa de inflación deberá estar al 3% lo que causa una disminución repentina en la canasta familiar, los precios tan variables en la salud por las últimas medidas tomadas a nivel nacional y por los costos de vivienda. Los precios de los alimentos han tenido un desequilibrio económico, la salud y la vivienda han bajado.

Otros notorios incrementos se consolidaron en sectores como el transporte y el vestuario en un 0,13% y 0,12% respectivamente.

Sin embargo hubo también otros sectores en los cuales ocurrió que sus porcentajes en cuanto a encarecimiento bajaron y ayudaron a generar un poco de

equilibrio, los más notorios fueron comunicaciones que descendieron -0,02% y el sector de la diversión que bajó 0,09%

Y en cuanto a las cifras del IPC, estas acumularon en lo que va corrido del año un alza de 2.16 %, un poco más bajo en comparación al 2,44 % reportado al finalizar el mes de Diciembre de 2012.¹³

En el ámbito local podemos registrar que Tuluá cuenta con aproximadamente 5.852 empresas, pertenecientes a los diferentes sectores económicos, entre los cuales se destaca el sector comercial y servicios.

Tabla 1. Distribución porcentual de las actividades económicas del municipio.

SECTOR	PORCENTAJE DE EMPRESAS	No. DE EMPRESAS
INDUSTRIA	8,00%	468
COMERCIO	52,90%	3096
SERVICIOS	34,30%	2007
OTRAS ACTIVIDADES	4,80%	281

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá año 2010.

Los diversos sectores económicos generan un número importante de puestos de trabajo, siendo el más representativo el sector servicios.

Tabla 2. Porcentaje de personas empleadas por grupo y sector.

GRUPO DE PERSONAS EMPLEADAS/ PORCENTAJE	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	OTRAS (no se posee un dato concreto)
De 0 a 10	8,10%	58,10%	33,80%	0,00%
De 11 a 50	9,70%	25,70%	64,60%	0,00%
De 51 a 200	11,40%	25,00%	63,60%	0,00%

¹³Datos tomados de la revista virtual inflation.com.co

200 o más	20,00%	0,00%	80,00%	0,00%
-----------	--------	-------	--------	-------

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá Año 2010.

- Entorno socio cultural. Comprende las condiciones sociales y culturales en las cuales se desempeña la empresa: Tamaño de la población, características por edades, actividad familiar, hábitos y costumbres, nivel educativo, mercado laboral, agremiaciones, etc. La población tuluëña asciende a 199.244 habitantes de los cuales: 103.307 son mujeres y 95.937 hombres¹⁴. La distribución de la población de acuerdo a la edad es la siguiente:

Tabla 3. Distribución poblacional por grupo de edad.

EDAD	HOMBRES	MUJERES
0-4	8.121	7.699
5-9	8.120	7.839
10-14	8.932	8.344
15-19	9.647	9.248
20-24	9.079	8.626
25-29	7.682	8.300
30-34	6.883	7.448
35-39	6.104	6.956
40-44	6.314	7.911
45-49	6.144	7.518
50-54	5.048	6.049
55-59	3.936	4.911
60-64	3.030	3.818
65-69	2.361	2.774
70-74	1.899	2.419
75-79	1.295	1.723
80 o más	1.342	1.724

Fuente: Dane 2005.

¹⁴ Dato tomado del último CENSO DANE.

El 56,10% de dicha población son nacidos en Tuluá, el 43,60% nacieron en otros municipios y el 0,30% nacieron en otro país. 13.581 personas de Tuluá viven en el extranjero.

Los hogares en la ciudad se encuentran asentados en 121 barrios distribuidos en 9 comunas, así:

Tabla 4. Distribución de la población por comunas, barrios y estratos.

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
1	Ciudad campestre	6
	El retiro	4 y 5
	Fátima	3
	Jazmín	2 y 3
	Miraflores	3
	Panamericano	3 y 4
	San Benito	2
	Victoria	3 y 4
	Villa Campestre	5
	Villa del Río	4
2	Alvernia	4 y 5
	Céspedes	3 y 4
	Entreríos	4 y 5
	Franciscanos	3 y 4
	La Rivera	4 y 5
	Nuevo Alvernia	4 y 5
	San Vicente de Paul	3 y 4
	Santa Lucía	4 y 5
3	Asoagrin La Cruz	1
	Casa Huertas	3
	El Bosque	2 y 3
	El Cóndor	4
	El Dorado	4
	Estambul	2
	La inmaculada	1
	La Villa	3
	Las Brisas	2

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
	Las Palmas	2
	Morales	2 y 3
	Nuevo Morales	2 y 3
	Popular	3
	San Antonio	2
	Santa Rita del Río	2
	Urbanización Peñaranda	2
	Villa Nueva	2 y 3
	El Cóndor II	4
	Urbanización Moralito	2
4	El Centro	3 y 4
	Escobar	3
	La Olas	3
	Palobonito	3
	Tomás Uribe	2 y 3
5	Avenida Cali	2 y 3
	Conjunto Residencial Lusitania	3 y 4
	Doce de octubre	3 y 4
	El Lago	4 y 5
	El Laguito	5
	El Príncipe	4 y 5
	La Bastilla	2 y 3
	La Merced	4 y 5
	Las Acacias	4 y 5
	Lusitania	3 y 4
	Sajonia	4 y 5
	Salesianos	4 y 5
	San Carlos	4
Quintas de San Felipe	3	
6	350 Años	3
	Asoagrin farfán	1 y 2
	Bolívar	2 y 3
	El Pinar	4
	La Ceiba	3
	La Esperanza	3
	Las Delicias	3
	Los Comuneros Corazón del Valle	2
	Marandúa	3
	Playas	3

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
	Primero de mayo	2
	Progresar	2 y 3
	Pueblo Nuevo	2
	San Pedro Claver	2
7	Departamental	2 y 3
	Diablos Rojos	2 y 3
	El Descanso	2
	El Porvenir	2 y 3
	Farfán	2 y 3
	Guayacán	2
	José Antonio Galán	2 y 3
	Juan de Lemus y Aguirre	2 y 3
	La Campiña	3
	La Quinta	2 y 3
	Las Américas	2 y 3
	Las Nieves	2
	Las Veraneras	2
	Laureles I y II	2
	Los Tolúes	2
	Nuevo Farfán	2
	Los Olmos	3
	Prados del Norte	3
	Rojas	2 y 3
	Rubén Cruz Vélez	2 y 3
Villa del Sur	2	
8	Bosques de Maracaibo	3
	Chiminangos	2 y 3
	Diablos Rojos II	2 y 3
	El Refugio	2
	El Horizonte	2 y 3
	El Limonar	2
	Flor de la Campana	2
	Horizonte Santa Isabel	2 y 3
	Jorge Eliécer Gaitán	2 y 3
	La Independencia	2
	Municipal	2
	San Luis	2
	Tercer Milenio	2
	Urbanización San Luis	2

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
	Villa Liliana	2
9	Alameda I y II	2
	El Bosquecito	2
	El Jardín	3
	El Palmar	2
	Internacional	2
	Juan XXIII	2
	La Graciela	3
	La Trinidad	1 y 2
	Maracaibo	3
	Portales del Río	2
	Riopaila	3
	Samán del Norte	2
	Siete de Agosto	2 y 3
	Villa Colombia	2

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá Año 2010.

De éstos hogares el 6,50% cuentan con una actividad económica, siendo la principal el comercio ejercido por microempresas.

El Municipio de Tuluá realizó un censo en 2005 de vendedores ambulantes y estacionarios que ocupan espacio público en el centro de la ciudad, arrojando el siguiente resultado de acuerdo a la organización a la que pertenecen:

Tabla 5. Agremiaciones y No. de Afiliados.

AGREMIACIÓN	NUMERO DE PERSONAS
ARTE CHICO	4
ASOCIACIÓN DE LOTEROS	3
TRABAJADORES INFORMALES DE LA CALLE	116
VENDEDORES INFORMALES Y ESTACIONARIOS	41
HELADEROS	4
SIN AGREMIAR	256
SINCO	12
SINDIGREMIAL	26
SINGREVES	50
TOTALES	512 (182 MUJERES Y 330 HOMBRES)

Fuente: Dane Año 2005.

Tuluá, ubicado en el centro del Valle del Cauca, se distingue principalmente por ser tierra caliente, aunque podemos encontrar varios pisos térmicos dando como resultado un clima variado con temperaturas que oscilan entre 5 y 14 y hasta 34 y 47 grados centígrados, facilitando la producción agrícola, especialmente de caña de azúcar. Los tuluenses gozan de una diversidad étnica y cultural.

En cuanto a nivel educativo el 6,50% de la población de 5 años y más y el 6,20% de 15 años y más son analfabetas. El 65% de la población entre los 3 y los 24 años asisten a instituciones educativas. El siguiente es el porcentaje de la población por nivel educativo:

Tabla 6. Porcentaje poblacional por nivel educativo.

NIVEL DE EDUCACIÓN	% DE POBLACIÓN
Preescolar	4,00%
Básica primaria	37,10%
Secundaria	37,80%
Media Técnica	4,00%
Normalista	0,20%
Superior y postgrado	9,10%
Ninguna	7,80%

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2010.

En el municipio existen 118 instituciones educativas oficiales y 57 privadas que atienden una población de 45.467 estudiantes entre preescolar, básica primaria, media, media técnica, ciclos y educación especial.

Tabla 7. Cuadro Análisis del Entorno Externo.

<u>GUÍA PARA EL ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES</u>		
EVALUACIÓN/CONDICIONES DEL ENTORNO	OPORTUNIDAD Y GRADO DE IMPACTO	AMENAZA Y GRADO DE IMPACTO
1. AMBIENTE GENERAL		
A. ECONÓMICAS		
- Ingreso Percápita	4	
- Carga impositiva	4	
- Inversión Nacional		4
- Inversión Extranjera		4
B. SOCIOCULTURAL		
- Desempleo	4 Se considera oportunidad, ya que la venta informal a causa del desempleo se incrementa.	
- Seguridad Nacional		4
- Capacidad Adquisitiva	4	
- Hábitos Culturales	4	
- Hábitos de consumo	4	
C. DEMOGRÁFICAS		
- Crecimiento demográfico	4	
-		
D. POLÍTICAS Y LEGALES		
- Leyes y decretos	4	
E. TENDENCIAS MUNDIALES		

<u>GUÍA PARA EL ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES</u>		
EVALUACIÓN/CONDICIONES DEL ENTORNO	OPORTUNIDAD Y GRADO DE IMPACTO	AMENAZA Y GRADO DE IMPACTO
- Creciente Globalización		4
- Flexibilización de las actividades económicas		4 Se considera amenaza ya que los tratados internacionales causan entradas de productos sustitutos.
- Flexibilización social	4	
- Tendencias Tecnológicas	4	
- Tendencias Medioambientales	4	
F. TECNOLÓGICAS		
- Grado de actualización tecnológica	4	
- Grado de automatización de los procesos productivos en el sector.	4	
- Usos de las Tic`s		4
G. MEDIOAMBIENTALES		
- Ubicación Geográfica	4	
- Topografía	4	
- Condiciones Climáticas	4	
2. AMBIENTE SECTORIAL O INDUSTRIAL		
A. COMPETENCIA		
- Intensidad de la competencia	4 Es una oportunidad porque realmente no hay competencia directa en la región.	

<u>GUÍA PARA EL ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES</u>		
EVALUACIÓN/CONDICIONES DEL ENTORNO	OPORTUNIDAD Y GRADO DE IMPACTO	AMENAZA Y GRADO DE IMPACTO
- Las amenazas de los productos sustitutos		4
B. PROVEEDORES		
- Poder de la negociación de los mismos	4	
C. CLIENTES		
- Poder de negociación	4	
- Cantidad de clientes	4	
- Conocimiento de las exigencias y expectativas de los clientes		4 Es una amenaza, ya que no se cuenta con una medición de satisfacción del cliente ni se hace estudios de mercado que se lleve a ampliar la gama de productos.
- Condiciones específicas del sector	4	
- Barreras de entrada al sector		4
3. AMBIENTE COMPETITIVO		
- Conocimiento de la competencia		4 Se considera amenaza porque no se ha hecho un estudio juicioso de la competencia.

Fuente: Libro "Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI" Autores: César Augusto Bernal Torres / Hernán Darío Sierra Arango.

8.2 Análisis interno

Para poder estructurar la empresa debidamente, se deben identificar las fortalezas y las debilidades

Tabla 8. Cuadro análisis del Entorno Interno.

<u>GUÍA PARA EL ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES</u>		
EVALUACIÓN/CONDICIONES DEL ENTORNO	FORTALEZA Y GRADO DE IMPACTO	DEBILIDAD Y GRADO DE IMPACTO
Recursos y capacidades directivos		
❖ Liderazgo administrativo		1
❖ Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno		2
❖ Relaciones de la organización con el entorno, local, nacional y global.		1
❖ Relación entre las áreas		2
❖ Flexibilidad de la estructura administrativa.		1
❖ Interés por la investigación y el desarrollo en el interior de la organización.		1
❖ Imagen corporativa en el entorno.		1
❖ Responsabilidad social de la organización.		1

<u>GUÍA PARA EL ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES</u>		
EVALUACIÓN/CONDICIONES DEL ENTORNO	FORTALEZA Y GRADO DE IMPACTO	DEBILIDAD Y GRADO DE IMPACTO
❖ Existencia de sistemas integrados de control administrativo.		1
❖ Formulación e implementación de planes estratégicos.		1
❖ Capacitación frecuente del personal de la organización.		2
❖ Evaluación del desempeño de las áreas (indicadores)		2
❖ Recursos y capacidades de marketing o de mercadeo.		4
❖ Grado de participación de la empresa en el mercado.	4	
❖ Existencia y capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing.		1
❖ Adecuación de los canales de distribución.		1
❖ Portafolio de bienes y servicios.		1
❖ Posicionamiento de marca.		1
❖ Recursos y capacidades financieros.	4	
❖ Rentabilidad de la organización.	4	
❖ Rentabilidad del patrimonio.	4	
❖ Capacidad de endeudamiento.	4	

<u>GUÍA PARA EL ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES</u>		
EVALUACIÓN/CONDICIONES DEL ENTORNO	FORTALEZA Y GRADO DE IMPACTO	DEBILIDAD Y GRADO DE IMPACTO
❖ Liquidez financiera.	4	
❖ Rotación cartera.	4	
❖ Existencia de índices financieros.		1
❖ Análisis financieros adecuados.		1
❖ Proyección de ventas		1
❖ Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar sus actividad y la de la organización en aspectos relacionados con recursos financieros.		1
❖ Recursos y capacidades de potencial humano.	4	
❖ Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización.	4	
❖ Grado de motivación del personal con su trabajo.		1
❖ Nivel de ausentismo del personal.	4	
❖ Seguridad Industrial y ocupacional		1
❖ Programas de capacitación para el personal.		1
❖ Análisis del clima organizacional		1
❖ Evaluación del desempeño laboral		2

<u>GUÍA PARA EL ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES</u>		
EVALUACIÓN/CONDICIONES DEL ENTORNO	FORTALEZA Y GRADO DE IMPACTO	DEBILIDAD Y GRADO DE IMPACTO
❖ Reconocimiento e Incentivos laborales		4
❖ Recursos y capacidades técnicas o de producción.	4	
❖ Grado de creatividad e innovación del área.		4
❖ Grado de tecnificación del área.	4	
❖ Calidad en los procesos productivos.	4	
❖ Calidad en el producto final	4	
❖ Grado de flexibilidad en la producción	4	
❖ Conocimiento de respuesta del área ante los cambios del entorno.	4	

Fuente: Libro "Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI"
 Autores: César Augusto Bernal Torres / Hernán Darío Sierra Arango.

8.3 Análisis DOFA

Tabla 9. DOFA (cruce)

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>Se escriben las principales oportunidades evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso Per cápita 2. Carga impositiva 3. Desempleo 4. Capacidad Adquisitiva 5. Hábitos Culturales 6. Hábitos de consumo 7. Crecimiento demográfico 8. Leyes y decretos 	<p>AMENAZAS (A)</p> <p>Se escriben las principales amenazas evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Inversión Nacional 10. Inversión Extranjera 11. Seguridad Nacional 12. Creciente Globalización 13. Flexibilización de las actividades económicas 14. Uso de las Tic's. 15. Las amenazas de los productos sustitutos 16. Conocimiento de la competencia

		<p>9. <i>Flexibilización social</i></p> <p>10. <i>Tendencias Tecnológicas</i></p> <p>11. <i>Grado de actualización tecnológica</i></p> <p>12. <i>Ubicación Geográfica</i></p> <p>13. <i>Topografía</i></p> <p>14. <i>Condiciones Climáticas</i></p> <p>15. <i>Intensidad de la competencia</i></p> <p>16. <i>Cantidad de clientes</i></p> <p>17. <i>Poder de la negociación de los proveedores</i></p> <p>18. <i>Poder de negociación con los clientes.</i></p> <p>19. <i>Cantidad de Clientes.</i></p> <p>20. <i>Condiciones específicas del sector.</i></p>	<p>17. <i>Conocimiento de las expectativas y necesidades del cliente.</i></p>

FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p><i>Se escriben las principales fortalezas evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Grado de participación de la empresa en el mercado.</i> 2. <i>Rentabilidad de la organización.</i> 3. <i>Rentabilidad del patrimonio.</i> 4. <i>Capacidad de endeudamiento.</i> 5. <i>Liquidez financiera.</i> 	<p>(beneficiar- estrategia agresiva)</p> <p><i>Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>F106: Usar el grado de participación en el mercado local con que cuenta la empresa para aprovechar el buen hábito de consumo que se desarrolla en el país en los últimos años.</i> ✓ <i>F1305-6: Usar el conocimiento de parte de las áreas ante los cambios del entorno para aprovechar los diferentes cambios que ocurren en los hábitos culturales y de consumo, con el fin de brindar innovación en el producto y servicio que brinda Creaciones E-5.</i> 	<p>(Afrontar- estrategia de diversificación)</p> <p><i>Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa utilizar sus fortalezas para aprovechar las amenazas del entorno.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>F12A7: Usar la calidad en el producto final que tiene la empresa para contrarrestar la compra de productos sustitutos de baja calidad por parte del cliente.</i> ✓ <i>F10A8: Se usa la calidad de los procesos productivos para contrarrestar el conocimiento de la competencia, la cual puede que ellos lo conozcan y se convierta Creaciones E-5 en una amenaza para el sector competitivo.</i>

<p>6. <i>Rotación cartera.</i></p> <p>7. <i>Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización.</i></p> <p>8. <i>Nivel de ausentismo del personal.</i></p> <p>9. <i>Grado de tecnificación del área.</i></p> <p>10. <i>Calidad en los procesos productivos.</i></p> <p>11. <i>Calidad en el producto final</i></p> <p>12. <i>Grado de flexibilidad en la producción</i></p> <p>13. <i>Conocimiento de respuesta del área ante los cambios</i></p>		
---	--	--

<i>del entorno.</i>		
<p>DEBILIDADES (D)</p> <p><i>Se escriben las principales debilidades evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Liderazgo administrativo</i> 2. <i>Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno</i> 3. <i>Relaciones de la organización con el entorno, local,</i> 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>(Sobreponer-estrategia de revitalización)</p> <p><i>Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa aprovechar las oportunidades del entorno para reducir sus debilidades.</i></p> <p>✓ <i>D7O12: Aprovechar la oportunidad que ofrece la tendencia hacia el desarrollo tecnológico para minimizar la debilidad que tiene que tiene que ver con la baja imagen corporativa que tiene la empresa en el entorno.</i></p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>(superar –estrategia trinchera, enajenar, liquidar)</p> <p><i>Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa a reducir sus debilidades y evitar las amenazas del entorno.</i></p> <p>✓ <i>D10A9: Minimizar la debilidad de no contar con un plan estratégico para contrarrestar la amenaza que tiene que ver con el bajo conocimiento de las expectativas y necesidades del cliente.</i></p>

<p><i>nacional y global.</i></p> <p>4. <i>Relación entre las áreas</i></p> <p>5. <i>Flexibilidad de la estructura administrativa.</i></p> <p>6. <i>Interés por la investigación y el desarrollo en el interior de la organización.</i></p> <p>7. <i>Imagen corporativa en el entorno.</i></p> <p>8. <i>Responsabilidad social de la organización.</i></p> <p>9. <i>Existencia de sistemas integrados de control administrativo.</i></p> <p>10. <i>Formulación e implementación de planes estratégicos.</i></p>	<p>✓ <i>D13O12: Se deben aprovechar las tendencias tecnológicas que brinda el mundo actual para aplicar estrategias creativas e innovadoras en el Marketing de la Empresa Creaciones E-5.</i></p>	
--	---	--

<p>11. <i>Capacitación frecuente del personal de la organización.</i></p> <p>12. <i>Evaluación del desempeño de las áreas (indicadores)</i></p> <p>13. <i>Existencia y capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing.</i></p> <p>14. <i>Adecuación de los canales de distribución.</i></p> <p>15. <i>Portafolio de bienes y servicios.</i></p> <p>16. <i>Posicionamiento de marca.</i></p> <p>17. <i>Existencia de índices financieros.</i></p> <p>18. <i>Análisis financieros adecuados.</i></p>		
---	--	--

<p>19. <i>Proyección de ventas</i></p> <p>20. <i>Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar sus actividad y la de la organización en aspectos relacionados con recursos financieros.</i></p> <p>21. <i>Grado de motivación del personal con su trabajo.</i></p> <p>22. <i>Seguridad Industrial y ocupacional</i></p> <p>23. <i>Programas de capacitación para el personal.</i></p> <p>24. <i>Análisis del clima organizacional</i></p> <p>25. <i>Grado de creatividad e innovación del área de producción.</i></p> <p>26. <i>Evaluación del</i></p>		
--	--	--

<i>desempeño laboral</i>		
--------------------------	--	--

Fuente: Libro “Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI” Autores: César Augusto Bernal Torres / Hernán Darío Sierra Arango.

8.4 MATRIZ EFE.

Tabla 10. Matriz EFE.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
21. <i>Ingreso Per cápita</i>	0.04	4	0.16
22. <i>Carga impositiva</i>	0.02	2	0.04
23. <i>Desempleo</i>	0.01	2	0.02
24. <i>Capacidad Adquisitiva</i>	0.04	4	0.16

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>25. Hábitos Culturales</i>	0.05	4	0.2
<i>26. Hábitos de consumo</i>	0.05	4	0.2
<i>27. Crecimiento demográfico</i>	0.05	4	0.2
<i>28. Leyes y decretos</i>	0.03	2	0.06
<i>29. Flexibilización social</i>	0.03	3	0.09
<i>30. Tendencias Tecnológicas</i>	0.05	4	0.2
<i>31. Grado de actualización tecnológica</i>	0.04	4	0.16
<i>32. Ubicación Geográfica</i>	0.04	4	0.16
<i>33. Topografía</i>	0.04	4	0.16
<i>34. Condiciones</i>	0.04	4	0.16

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>Climáticas</i>			
35. <i>Intensidad de la competencia</i>	0.03	1	0.03
36. <i>Cantidad de clientes</i>	0.04	4	0.16
37. <i>Poder de la negociación de los proveedores</i>	0.02	4	0.08
38. <i>Poder de negociación con los clientes.</i>	0.01	4	0.04
39. <i>Cantidad de Clientes.</i>	0.04	4	0.16
40. <i>Condiciones específicas del sector.</i>	0.03	3	0.09
2.53			
AMENAZAS			
1. <i>Inversión</i>	0.04	1	0.04

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>Nacional</i>			
2. <i>Inversión Extranjera</i>	0.04	1	0.04
3. <i>Seguridad Nacional</i>	0.04	1	0.04
4. <i>Creciente Globalización</i>	0.04	1	0.04
5. <i>Flexibilización de las actividades económicas</i>	0.02	2	0.04
6. <i>Uso de las Tic's.</i>	0.01	1	0.01
7. <i>Las amenazas de los productos sustitutos</i>	0.04	2	0.08
8. <i>Conocimiento de la competencia</i>	0.04	1	0.04
9. <i>Conocimiento de las expectativas y necesidades</i>	0.03	3	0.09

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>del cliente.</i>			
TOTAL	1.0		2.95

Fuente: Papeles de Trabajo de Benjamín Betancurt.

Calificación:

4= Respuesta superior

3= Respuesta superior a la media

2= Respuesta media

1= Respuesta mala

El ponderado 2.95 indica que CREACIONES E5 está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas que eviten las amenazas.

Sus OPORTUNIDADES son MAYORES que las amenazas, lo que indica que el medio es favorable a la organización.

8.5 MATRIZ EFI.

Tabla 11. Matriz EFI.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
1. Grado de participación de la empresa en el mercado	0.03	3	0.09
2. Rentabilidad de la organización.	0.03	4	0.12
3. Rentabilidad del patrimonio.	0.01	4	0.04
4. Capacidad de endeudamiento.	0.01	4	0.04
5. Liquidez Financiera.	0.03	4	0.12
6. Rotación Cartera.	0.01	4	0.04
7. Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización.	0.02	4	0.08
8. Nivel de ausentismo del personal.	0.02	4	0.08
9. Grado de tecnificación del	0.02	4	0.08

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
área.			
10. Calidad en los procesos productivos.	0.03	4	0.12
11. Calidad en el producto final.	0.03	4	0.12
12. Grado de flexibilidad.	0.01	3	0.03
13. Conocimiento de respuesta del área ante los cambios del entorno.	0.01	3	0.03
0.99			
<i>DEBILIDADES</i>			
1. Liderazgo Administrativo.	0.03	1	0.03
2. Capacidad de Respuesta de la organización de los retos del entorno.	0.02	2	0.04
3. Relaciones de la organización con el entorno local, nacional y global.	0.01	1	0.01
4. Relación entre las áreas.	0.03	2	0.06
5. Flexibilidad de la estructura	0.01	1	0.01

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
administrativa.			
6. Interés por la investigación y el desarrollo en el interior de la organización.	0.01	1	0.01
7. Imagen corporativa en el entorno.	0.04	1	0.04
8. Responsabilidad Social.	0.01	1	0.01
9. Existencia de sistemas integrados de control administrativo.	0.02	1	0.02
10. Formulación e implementación de planes estratégicos.	0.05	1	0.05
11. Capacitación frecuente del personal de la organización.	0.01	2	0.02
12. Evaluación del desempeño de las áreas(indicadores)	0.01	2	0.02
13. Existencia y capacidad creativa	0.05	1	0.05

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
e innovadora en aspectos relacionados con el marketing.			
14.Adecuación de los canales de distribución.	0.01	1	0.01
15.Portafolio de bienes y servicios.	0.05	1	0.05
16.Posicionamiento de marca.	0.05	1	0.05
17.Existencia de índices financieros.	0.05	1	0.05
18.Análisis financieros.	0.05	1	0.05
19. Proyección de ventas.	0.05	1	0.05
20. Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar sus actividades y la de la organización en aspectos relacionados con recursos financieros.	0.02	1	0.02
21.Grado de motivación del personal con su trabajo.	0.03	1	0.03

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
22.Seguridad industrial y ocupacional.	0.02	1	0.02
23.Programas de capacitación para el personal.	0.02	2	0.04
24.Análisis del clima organizacional.	0.05	1	0.05
25.Grado de creatividad e innovación del área de producción.	0.02	2	0.04
26.Evaluación del desempeño laboral.	0.02	2	0.04
TOTAL	1.0		1.86

Fuente: Papeles de trabajo de Benjamín Betancurt.

CALIFICACIÓN:

1= Debilidad Mayor

2= Debilidad menor

3= Fuerza menor

4= Fuerza Mayor

El ponderado de 1.86 alcanzado por creaciones E5 indica que es una organización Débil en su estructura interna.

Las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total del 0.99 contra el 0.87.

8.6 ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES

8.6.1 Las cinco (5) fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes.**

Según datos de la Cámara de Comercio aparecen diez (10) Industrias de confecciones en sus registros negocios de este tipo en la Ciudad de Tuluá, de las cuales CREACIONES E5 se encuentra ubicada en el puesto 62 entre las 100 primeras industrias según ingresos brutos. (Anuario estadístico de Tuluá 2010)

- Fábrica unidas de la confección y la moda.
- Vargas Maquilas.
- Indutex Veluzka Ltda.
- Diseños Marnely Alta Costura.
- Confecciones J&M S.A
- Confecciones Hernando.
- Creaciones E5
- Trajecitos
- Confecciones Nuber
- Confecciones Lexka
- Casa Luvy

Fuente: Base Impuesto industria y Comercio 2009

Los clientes son fieles al servicio de la empresa, no es fácil que los clientes cambien de proveedor, aunque existe un amplia gama y diversidad de precios, así como de calidad. A continuación la lista de clientes por ubicación geográfica:

Tabla 12. Listado de Clientes Creaciones E-5

MUNICIPIO DE UBICACIÓN	CLIENTE
AGUACHICA	NANCY ASNESTO
APARTADO	ANIBAL DIAZ
BARRANQUILLA	CARLOS SALAZAR

	HENRY GIRALDO
	WILSON HERRERA
	IVAN GARRO
	ORLANDO MUÑOZ
	MARIO VERDOZA
	RUBIEL RAMIREZ
	DEIBY ZAPATA
BOGOTÁ	EDGAR JIMENEZ
	DAVID ECHEVERRY
	ADAN GOMEZ
	JAIME GOMEZ
	OFELIA BUITRAGO
	ORLANDO RAMIREZ
	ELADIO PEREZ
	YOLANDA GUERRERO
	HELENA RIVERA
	WILSON DUARTE
	ALEXIS BOTERO (JUAN C. CARDONA)
	JHON ALEXANDER FRANCO
	JAVIER MARTINEZ
BOSCONIA	PABLO OCRONTES
	ESTER MAGNOLIS BERROCAL
	WILLIAM ARIZA
BUCARAMANGA	ARMANDO SANDOVAL
	FERNANDO CASTAÑO
	CARLOS GARCIA
	EFREN RAMIREZ
CARTAGENA	NELSON SERNA
CAUCASIA	ARMANDO OSPINA
	MARIA TERESA PEREZ
	GILBERTO/OLGA LOPEZ
CUCUTA	ARNULFO RAMIREZ
	JOSE LUIS GOMEZ
	WILLIAM RAMIREZ
DONCELLO	FERNANDO BASTOS
FLORENCIA Y CAR. CHAIRA	PEDRO SANCHEZ
	DIEGO ZULUAGA
	JORGE RAMIREZ
	NUBIA CASTILLO

	HERNAN DUQUE
	JUAN ZULUAGA
	JOSE MARTINEZ
	FREDY RAMIREZ
	OSCAR EDUARDO RIVAS
	ELIO ARTE
	ROBINSON BETANCOURT
	LUIS ALFONSO CRIOLLO
	NELSON HOYOS
	EDIER DIAZ
GRANADA	GLADIS LOTERO
	JORGE ENRIQUE RODRIGUEZ
IBAGUE	DAVID ALZATE
	ARTURO RUBIO
	OSWALDO ZULUAGA
IPIALES	WILLIAM DIAZ
	FERNANDO CASTRO
	LILIANA P. PAEZ
	ALVARO LOPEZ
	FERNANDO GUTIERREZ
	GLORIA MORENO
	ELKIN GALLEGO
	YAMILE RIVEROS
	WILSON MONTOYA
MEDELLIN	HUMBERTO GOMEZ
	FABIO CASTAÑEDA
	MARIA E. DURANGO
	MAURICIO ARBELAEZ
	FREDY GOMEZ
	RODRIGO DUQUE
	JANETH DUQUE
	JOHN RESTREPO
	HUGO JIMENEZ
	GUILLERMO MONTOYA
	VICTOR PINTO – MAWA
	ELKIN GARCIA
	FABIO TAMAYO
	FABER PESOS
	JESUS LONDOÑO
	ALEX DUQUE
	DARIO ZULUAGA

	WILSON GOMEZ
	HELENA DIAZ
	CAMILO CANO – MAWA
	HAMILTON GIRALDO
	OLIDEYMAR CUARTAS
	DIANA ARBELAEZ
	LIZCANOS
MELGAR	EDISON GIRALDO
	MARIA GENOVEVA ARIAS
MONTERIA	RAMON VERGARA
	FRANK ZULUAGA
	AARON JAIMES
	HECTOR MUÑOZ
	CRISTIAN LIZCANO
	JOSE ZULUAGA
	GUSTAVO ALZATE
	ADRIANA P. RIOS
	MARIA LUCILA GIRALDO
NEIVA	JOSE VICENTE ACEVEDO
	NELSON MARTINEZ
	MARISOL TOVAR
	BLASINIA TOVAR
	JOSE TOMAS BARRIOS
	RODRIGO QUIGUA
	SERGIO MARTINEZ
	YESID GORDILLO
	RAMON BOTERO
	MARTIN MARULANDA
PASTO	BENJAMIN HERRERA
	WILLIAM DE LA ROSA
	LIMEY LARA
	GUSTAVO ALZATE
	MARIO PINZON
	RICARDO PORTILLA
	ALEXANDER GUZMAN
	LUIS ARMANDO PANTOJA
	CARLOS ZULUAGA
	EDINSON SERNA
	MARTHA GUERRERO
	CARLOS GOMEZ
	IVAN JARAMILLO

	FERNELLY CABRERA
	ADRIANA ALZATE
	JOSEFINA OBANDO
PAUJIL	NELSON E. BASTO
PITALITO	WALTER MURCIA
	JOHN A. GALLARDO
	WILFREDO SERRATO
	VICTOR TRUJILLO
PLANETA RICA	ERNESTO NARANJO
	OSCAR PASTRANA
PUERTO ASIS, LA HORMIGA	CESAR RAMIREZ
	ARTURO RAMIREZ
	LUIS ENRIQUE MOGOLLON
	GONZALO MONSALVE
	ALIRIO ALZATE
	ARCESIO GALVEZ
PUERTO RICO	FERNANDO RAMIREZ
	MARTHA CECILIA OCHOA
SAN MARTIN, ACACIAS	DORELLY SUAREZ
	EIDER DIAZ
SANTA MARTA	NICOLAS E. GARCIA
	LUZ MARINA HERNANDEZ
	OCTAVIO GIRALDO
	MIGUEL GARCIA
	WILMER RUIZ
	LUZ DARY DIAZ
	OMAR DUQUE
SINCELEJO	ESTEBAN/GUSTAVO ALZATE
	NARCIZA DIAZ
	ALVARO SANTOS
	EVERT BAUTISTA
TUMACO	ARMANDO QUINTERO
	OMAR QUINTERO
	ADRIAN QUINTERO
	JUAN MANUEL MAYARINO
	JOHANNY RODRIGUEZ
	WILSON NOREÑA
	JOHN JAIRO DUQUE QUINTERO
	SEBASTIAN LAZO

	CRISTIAN M. NOREÑA
	HERMES RAMIREZ
	NELSON NOREÑA
	HUMBERTO ZULUAGA
VALLEDUPAR	ALVARO PINTO / LUZ KARIME
	EDGAR A. ORCACITA
	JAIME ABAD ZULUAGA
VILLAVICENCIO	ALIVER MONTOYA
	LUIS CARLOS GOMEZ
	NELSON VILLA PANCHO
	JOSE ARLEY PEREZ
	LUIS FELIPE TAPIAS
	IVAN OROZCO
	JUAN MARTINEZ
	LUIS PINO
	FERNANDO PEREZ
	ORLANDO RAMIREZ
	GLORIA CABRERA
	MARCO TULIO GOMEZ
	YESSICA CONTRERAS
	ANA ACOSTA
YOPAL	CESAR RAMIREZ
	JOSE FERNANDO PEREZ
	JOSE ECHAVARRIA
	JOHN JAIRO DIAZ DIMAS
	JUAN LAVERDE

FUENTE: Documentos Empresa Creaciones E-5

Un cliente demanda mercancía por valor de \$1.000.000 aproximadamente mensual.

La publicidad no es una política dentro de la empresa, no es utilizada como estrategia y nunca la han tenido en cuenta.

Existe una amplia gama de empresas que ofrecen productos sustitutos y cuya cercanía es notoria.

El cliente es muy sensible al precio, sin tener en cuenta otros atributos (calidad).

La industria ofrece productos que otras empresas no ofrecen, gracias a la avanzada tecnología con la que cuenta.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Existen quince (15) proveedores principales de materia prima. Se tiene establecida una relación comercial muy estrecha con cada uno de ellos desde hace mucho años, lo cual se puede evidenciar en el cumplimiento, responsabilidad entre las partes.

No existe concentración de productores directos. Los proveedores de materia prima son fabricantes y se encuentran localizados en las principales ciudades del país.

El listado de proveedores son el reflejo de la calidad de los productos que desarrolla la Empresa Creaciones E-5, contribuyendo a su crecimiento.

Tabla 13. Listado de Proveedores de la Empresa Creaciones E-5

PROVEEDORES	INSUMO	CIUDAD
Comercializadora QUANTTO/ TEXTILES GRANADA	TELA	PEREIRA
ETIRROLLOS Y MAS S.A.S	CINTA DE ETIQUETAS	ARMENIA
HERRAJES ANTIOQUIA	INSUMOS BOTONES Y HEBILLA	CALI
COMERTEX	TELA	PEREIRA
comercializadora MACOSER DE OCCIDENTE S.A.S	REPUESTOS PARA MÁQUINA	CALI
STILOTEX	TELA	BOGOTÁ
COMERCIALIZADORA LOS COLORES	TELA	MEDELLÍN

PROVEEDORES	INSUMO	CIUDAD
SINTECUEROS	TELA	CALI
MAS SOLO HERRAJES	INSUMOS	BOGOTÁ
ARON DAYAN E HILOS LTDA	TELA	CALI
EXCALIBUR MARKETING LTDA	TINTA PARA PLOTTER	CALI
EXTILES AMÉRICA S.A.S	TELA	CALI
TEXTILES RISARALDA S.A	TELA	DOS QUEBRADAS
SING SUPPLY S.A	TINTAS DE PLOTTER Y BANNER	CALI
TEXMUNDO	HILOS DE COSER Y BORDADO	BARRANQUILLA
TEXMUNDO COLOMBIA S.A	TELA	BOGOTÁ

FUENTE: Documentos Empresa Creaciones E-5

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La entrada de nuevos competidores es fácil, no existe una normatividad que restrinja su funcionamiento. La inversión inicial para este sector de la industria es alta, representada en la maquinaria especializada y tecnología de punta requerida.

Existen ciertos productos que sólo CREACIONES E5 ofrece, lo que hace que sea exclusivo y lo puede convertir fácilmente en proveedor, incluso para la competencia.

El tener la capacidad de comprar directamente a los productores, también ofrece una ventaja para bajar los costos del producto, sin desmejorar la calidad.

La marca CREACIONES E5 no es muy reconocida a nivel local y regional, pero goza de buena reputación, consolidándose a través del tiempo.

El acceso a la tecnología y la posibilidad de adquisición hace a la empresa más

competitiva.

- **Amenaza de productos sustitutos**

El fácil acceso a internet, el desarrollo de la tecnología, la entrada de mercancía importada se constituye como un producto sustituto, aunque no supera en calidad.

Existen un número considerable de empresas en la ciudad que ofrecen productos sustitutos directamente a bajos precios.

- **Rivalidad entre los competidores**

No hay una fuerte rivalidad entre competidores.

Se desarrolla un análisis del sector competitivo, se ha determinado dividirla en tres focalizaciones: Local, Regional y Nacional. Se determina a Nivel Local, ya que se debe analizar en primer plano las empresas que directamente afectan el mercado más cercano. Nivel Regional, es una población grande, ya que fue el primer mercado en que se incursionó a inicios de la creación de la empresa, y Finalmente a Nivel Nacional, ya que es otro mercado, en donde es primordial mantenerlo. Actualmente se tiene como competencia las siguientes empresas a nivel:

a. **Local:** Propietario: Efraín Puertas

Propietario: Fernando Cansino

Producto: Fabricantes de Gorras

b. **Regional:** Propietario: Eduardo Tapias (Santiago de Cali)

Producto: Fabricante de Gorras en la Ciudad de Cali

c. **Nacional:** Empresa: Colombiana de Cachuchas (Bogotá)

Producto: Fabricante de Gorras y artículos complementarios

Tabla 14. Productos y Precios de CREACIONES E-5

PRODUCTO	PRECIO
Gorras promoción	\$4.000
Gorras con Marca	\$7.000
Gorras finas	\$10.000
Pantaloneta Niño T:6/14	\$5.000
Pantaloneta Adulto T:S/M/L	\$8.000
Sudadera T:S/M/L	\$10.000
Leggins Dama	\$9.000
Leggins Niña	\$6.000
Busos T:S/M/L	\$10.000

Fuente: Portafolio de productos CREACIONES E5 a 2014.

8.6.2 MATRIZ BCG

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca.

b) INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de

negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

Gráfico 6. Matriz BCG



Fuente: Papeles de trabajo de Benjamín Betancurt.

8.6.3 MATRÍZ DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En esta matriz se detalla cada uno de los productos que ofrece la Empresa CREACIONES E-5, desde su producto principal hasta los nuevos. Allí se muestra cada población existente en la Ciudad de Tuluá, el cual lo enlaza con los productos a vender. Esta matriz sirve para saber cuál es el mercado objetivo de cada uno de ellos, en donde ayuda a analizar y proponer más adelante la manera en que se suplirá las necesidades tanto de la empresa como la de la población existente.

Tabla 15. Matriz de Segmentación del mercado.

EMPRESA CREACIONES E-5	PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES					NUEVOS PRODUCTOS			
						AMPLIACIONES			
"ABC" SEGMENTACION	GORRAS PROMOCIÓN	GORRAS MARCA	FINAS	PANTALONETA NIÑOS	PANTALONET A ADULTOS	SUDADERAS S-M-L	LEGGINS DAMA	LEGGINS NIÑA	BUSOS S-M-L

MERCADOS			
ORIGINALES			
Mercado			
Sector Empresarial	Estrato 4 – 5 – 6	Estrato 1 – 2 – 3	Tuluá, Zona de influencia

										Discapacitados									
										Madres Cabeza Familia									
										Población Económicamente activa									
										Población 0-5 años									
										Población 6-14 años									
										Población 15-25 años									

			Población 26 años en adelante Católica									
				Otras religiones								

Fuente: Papeles de trabajo del profesor Benjamín Betancourt

CAPITULO 3

9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LA EMPRESA CREACIONES E-5

Actualmente la empresa creaciones E-5, no posee ningún tipo de estrategia comercial, que le permita atender de manera oportuna sus oportunidades de mercado, por lo cual, se establecen cuatro objetivos o metas comerciales que serán desarrollados uno a uno, argumentando el por qué hacerlo y que resultados individuales se esperan, al igual que el beneficio general que su implementación generará a la empresa.

Objetivos Comerciales:

1. Renovar la imagen corporativa de la empresa Creaciones E-5.
2. Crear una página Web dinámica para la empresa Creaciones E-5.
3. Ampliar el portafolio de servicios, ofreciendo a la población dotaciones empresariales y escolares para el aprovechamiento de la planta de producción.
4. Dar a conocer la empresa Creaciones E-5, principalmente a nivel regional.

Se desarrollarán de una forma individual, pero se deberán trabajar en conjunto para mayor beneficio de los clientes internos ya que aumentará su actividad laboral, y para los clientes externos, porque tendrán más beneficios y variedad de productos de alta calidad y a un costo moderado.

Objetivo N° 1: Renovar la imagen corporativa de la empresa Creaciones E-5.

El logo que maneja la empresa Creaciones E-5, no tiene una estructura fundamentada de lo que es su actividad en el mercado. Por eso en este primer objetivo se desea proponer una nueva imagen corporativa para lograr un mayor posicionamiento en el sector textil.



Objetivo N° 2: Crear una página web dinámica para la empresa Creaciones E-5.

Tener una página Web actualmente en una empresa, es estar de puertas abiertas al mundo, darse a conocer, interactuar con el cliente, que sienta que el servicio es primordial y personalizado, lo cual hace que aumente la confiabilidad en la empresa.

Otra gran ventaja de tener una página Web, es que no requiere la presencia física de algún empleado o hasta del mismo gerente, por lo que todas las compras y actividades pueden desarrollarse vía interactiva, ya sea con un chat o incluso una conferencia vía Internet. De esta forma se ahorran gastos en viajes, hospedajes y todo lo que genera una visita comercial, sin afirmar que éstas reuniones no sean importantes, pero si que se pueden disminuir, sin dejarlas a un lado en su totalidad.

A continuación se muestra la Cotización para la elaboración de la página Web

DISEÑO DE PORTAL WEB

La implementación del nuevo portal virtual requiere del uso de una aplicación Web que permita al sitio comportarse como un portal tecnológicamente avanzado.

Las claves correspondientes al panel de control del hosting y de los usuarios autorizados para la administración del sitio serán entregadas. Esto brindará tranquilidad a cada parte y no obligará a su empresa a depender de la nuestra en ningún momento.

La aplicación que se implementará para el funcionamiento del portal se detalla a continuación:

Es una aplicación escrita en un lenguaje de programación llamado PHP, la cual está basada en los sistemas de administración de contenidos CMS (Content Management Systems) que permite la fácil creación y mantenimiento de sitios web y portales.

El administrador de contenido permite a su empresa publicar textos y fotografías en las páginas y ubicaciones que usted desee, mediante el uso de un módulo diseñado específicamente para ese fin.

El usuario o usuarios que escribirán y/o publicarán los textos e imágenes cuentan con un sistema gráfico que permite el envío del material a publicar directamente al sitio en Internet o ser enviado primero a una persona que deberá revisarlos y luego autorizar su publicación.

Estos textos y gráficos se pueden programar para que el sistema los publique automáticamente en determinadas fechas y si se desea, el sistema los retire de la página automáticamente en una fecha determinada.

Entre las ventajas que ofrece este sistema se encuentran:

- Página principal, en la que se mostrarán los artículos que tengan más relevancia e importancia en el momento.
- Gestión y Administración de usuarios registrados. .
- Creación Dinámica de Secciones, SubSecciones y Contenidos (Públicos y Privados).
- Servicio de encuestas online.
- Administrador de Banners publicitarios en diferentes formatos.
- Edición o eliminación de textos publicados.
- Administración de secciones.
- Motor de búsqueda integrado interno y externo.

- Módulo de Contáctenos.
- Galerías de imágenes
- Libro de visitas.
- Publicación de Videos

El sistema permite brindar acceso a áreas restringidas a usuarios autorizados, conformando así una comunidad virtual. El registro de estos usuarios puede ser realizado por ellos mismos o por el administrador del sitio.

Para sitios que utilizan secciones para mayor organización de su información, el administrador cuenta con la facilidad de creación de Secciones, Sub-Secciones y Contenidos Públicos y Privados.

El módulo de encuestas en línea permite realizar encuestas a usuarios del sitio permitiendo hacer seguimiento a temas de interés. Estas encuestas se administran mediante un módulo dispuesto para tal fin.

Si el sitio incluye publicidad propia o de otras empresas, el módulo de banners es la mejor forma de administrarla. Los banners son ubicados en el mismo sitio, mostrando uno diferente al recargar la página o acceder a cada uno de sus enlaces. Como opcional, se ofrece al cliente propietario del

banner, la visita a su página (si la tiene) al hacer clic sobre su banner.

Otra clase de publicidad se ubica en sitios diferentes de la página y de igual forma se puede compartir con otros clientes o mostrar la de un único propietario.

Cuenta con un motor de búsqueda interno integrado que recorre todo el contenido del sitio y visualiza los artículos que contengan la(s) palabra(s) buscada(s). Si es necesario, se incluyen enlaces a motores de búsqueda en la Web tales como Google, Altavista, Yahoo, etc.

Para permitir la recepción de mensajes de usuarios no registrados o visitantes al sitio, se ha implementado módulo de contáctenos y comentarios. Este módulo no requiere de software de correo instalado en el equipo del usuario.

Plan de Hosting

Plan de Hosting de 300 Mb por un período de un (1) año.

Para garantizar el buen funcionamiento de la aplicación, el Plan de Hosting ofrecido cuenta con las características técnicas necesarias que permitan la seguridad y rendimiento necesarios.

Las características mínimas del plan de hosting son las siguientes:

- Cuentas FTP (no anónimas) para transferencia de archivos
- Bases de datos MySQL (utilizadas para seguridad en la información)
- Lenguajes de programación PHP entre otros (el uso de scripts en varios lenguajes evita la copia no autorizada del portal)
- Subdominios (permite el acceso directo a módulos con el formato *modulo.suempresa.com*)
- PHP con Zend Optimizer

Las características consideradas “normales” (cuentas de correo con el formato *usuario@suempresa.com*, filtros, listas y alias de correo, etc.) de los planes de hosting se encuentran incluidas en este plan.

OPCIONAL MARKETING VIRAL

Teniendo en cuenta las nuevas técnicas de marketing que intentan explotar las redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en reconocimiento de marca, se ejecutarán las siguientes estrategias:

- Creación y administración de perfil de Facebook.
- Creación y administración de perfil de Twiter.
- Creación y administración del Canal de Youtube.
- Técnicas SEO y/o SEM para obtener posicionamiento, visibilidad, generación de tráfico calificado y prospección de visitantes.

Valor \$ 250.000, Mensuales.

Condiciones Comerciales

Se considera legalizado o formalizado el negocio, una vez haya sido firmado el contrato respectivo.

Las imágenes, textos y demás recursos propios de su empresa deberán ser suministradas a **CLIPS DIGITALES** en los siguientes formatos: Fotografías e imágenes en **.gif, jpg, psd**. Textos en formato **.doc** o **.pdf**. Animaciones en **.fla, .swf**.

CLIPS DIGITALES conciente de la responsabilidad que implica el manejo de la información, se compromete a que la documentación relacionada con esta propuesta, será de manejo exclusivo entre las partes, y finalmente entregado en su totalidad.

El Costo del diseño e implementación del portal con las características presentadas es de *Ochocientos mil pesos M/CTE. (\$800.000.00)*. Este único pago incluye el desarrollo, implementación, instalación, puesta en funcionamiento y soporte de los módulos requeridos. Incluye además un plan de hosting por un período de un (1) año y el registro de dominio por un (1) año.

Se considera legalizado o formalizado el negocio, una vez haya sido firmado el contrato respectivo, y se haya recibido el anticipo del 50%, el 50% restante

será recibido a la entrega.

Este costo incluye lo explicado en las actividades a desarrollar.

Para cualquier información adicional, no dude en comunicarse con nosotros.

Todo el equipo de **CLIPS DIGITALES** queda a la espera de su decisión.

Esperamos contar con usted en nuestro selecto grupo de clientes

Objetivo N° 3: Ampliar el portafolio de servicios, ofreciendo a la población dotaciones empresariales y escolares para el aprovechamiento de la planta de producción.

Este punto está enfocado principalmente para desarrollarlo en la Ciudad de Tuluá, Valle y Municipios vecinos, detectando la necesidad de ofrecer a las diferentes instituciones, como son colegios privados, empresas públicas y privadas de los municipios y demás empresas que necesiten de las diferentes dotaciones institucionales.

A nivel local su competencia es mínima, ya que ninguno de los demás establecimientos comerciales de la misma línea posee una estructura para ofrecer o vender de forma masiva productos de buena calidad.





Creaciones

¡Elegancia y comodidad!

Misión

Somos una empresa que brinda comodidad y elegancia, mediante la fabricación y distribución a nivel nacional de prendas de vestir a precios competitivos, de excelente calidad y exclusivo diseño para hombres y mujeres de todas las edades, contando con un equipo humano comprometido, altamente calificado y siendo socialmente responsables.

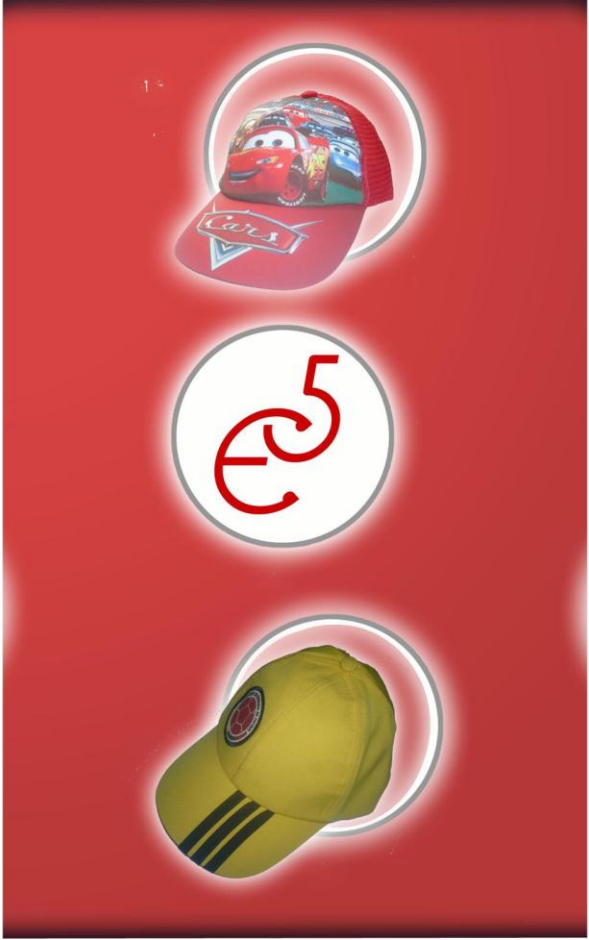
Visión

Al 2015 seremos una empresa en expansión, líder a nivel nacional e internacional en diseño, fabricación y distribución de prendas de vestir para la familia colombiana, superando sus expectativas y contribuyendo efectivamente al desarrollo nacional.

Nuestros Servicios

- *LÍNEA PUBLICITARIA:*
Camisetas y Gorras
- *UNIFORMES EMPRESARIALES*
- *UNIFORMES ESCOLARES*
- *UNIFORMES DEPORTIVOS*

CRA 35 N° 28 - 75 / TELS: 224 7953 - 224 0872 / CELS: 310 378 6378 - 316 386 0666 / EMAIL: creaciones-e5@hotmail.com





2.2.1 Perfil competitivo

Aquí se debe identificar cuáles son los competidores más importantes, que resaltan dentro del mismo mercado en que se participa.

Objetivo N° 4: Dar a conocer la empresa Creaciones E-5, principalmente a nivel regional.

Durante el desarrollo de la investigación de la competencia a nivel regional, se encontró que solo hay dos empresas a nivel regional, que poseen el mismo tamaño a nivel organizacional y productivo. Lo que da una gran ventaja a la Empresa Creaciones E-5 para el posicionamiento y ampliación de su mercado potencial.

Para esto se necesita acceder al mundo de las telecomunicaciones, incluyendo principalmente las redes sociales, que son una herramienta fundamental para toda empresa que quiere incursionar en el mercado que ofrece el nuevo mundo.

. Implementación de la estrategia, plan de acción, programas, proyectos y presupuestos.

Esta involucra a toda la empresa Creaciones E-5, ya que evalúa y lidera el cambio, también estructura formal e informalmente la organización.

En este Capítulo se formularon estrategias relacionadas con la parte comercial, el cual el primer punto a desarrollar tuvo como objetivo y se logró hacer el cambio total de su imagen corporativa. La siguiente propuesta está en realizar una página web que ayude a su expansión, en este punto se adjuntó la cotización del desarrollo de la misma. Y finalmente se diseñó un portafolio donde se da a conocer los nuevos servicios de la empresa Creaciones E-5.

CAPÍTULO 4

10.FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

10.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

En primer lugar se identificaron los factores claves de éxito (*que están reflejados en la visión*), clasificando de acuerdo a los objetivos estratégicos y que están relacionados según Benjamín Betancourt en “Papeles de trabajo”, con la supervivencia de la organización en el largo plazo, su crecimiento, sus utilidades, su nivel de competitividad y la responsabilidad social, y que son consecuentes con las perspectivas de que trata Kaplan y Norton en su cuadro de mando integral (Balance Scorecard), así:

- *Objetivos financieros (perspectiva financiera)*
- *Objetivos de crecimiento (perspectiva cliente)*
- *Objetivos de competitividad (Perspectiva de los procesos)*
- *Objetivos de responsabilidad social (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)*

VISIÓN: Al 2015 seremos una empresa en **expansión, líder a nivel nacional e internacional en diseño, fabricación y distribución** de prendas de vestir para la familia colombiana, **superando sus expectativas** y **contribuyendo efectivamente al desarrollo nacional.**

OBJETIVO FINANCIERO , que da respuesta a los dueños o accionistas y la palabra clave es: “expansión”

Y se relaciona con:

- Rentabilidad

- Liquidez
- Nivel de Endeudamiento
- Producción
- Inventarios

OBJETIVO DE CRECIMIENTO, para crear valor y diferenciación al cliente, la palabra clave es: “superando sus expectativas”

Relacionado con:

- Ingresos y ventas
- Participación en el mercado
- Activos
- Patrimonio

OBJETIVO DE COMPETITIVIDAD, que da respuesta a los requisitos y expectativas tanto de los clientes externos como internos, la palabra clave es: “líder a nivel nacional e internacional en diseño, fabricación y distribución”

Relacionado con:

- Productividad
- Rotaciones
- Calidad
- Innovación

OBJETIVO de RESPONSABILIDAD SOCIAL , para lograr UNA RESPUESTA ADECUADA A LOS BENEFICIOS RECIBIDOS DEL ENTORNO, la palabra clave es: " contribuyendo efectivamente al desarrollo nacional"

Relacionado con:

- Empleo
- Ambiente
- Entorno Social

Objetivos estratégicos. Con cada factor clave de éxito, se redactó un objetivo estratégico, teniendo en cuenta: acción, nivel y plazo, además especificando quiénes deben lograrlo, cómo se va a lograr y para qué se va a lograr.

Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero 1

Objetivo financiero

¿Que guiará la eficiencia financiera?

Alcanzar la expansión de la empresa a nivel regional e internacional.

Esto será posible mediante la aplicación de la estrategia AGRESIVA:

F1O6: Usar el grado de participación en el mercado local con que cuenta la empresa para aprovechar el buen hábito de consumo que se desarrolla en el país en los últimos años.

9.2.2 Objetivo estratégico Correspondiente al factor de clave de éxito Numero 2

Objetivo de crecimiento

¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

Superar las expectativas de los clientes con variados productos de calidad superior

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia DE DIVERSIFICACIÓN:

F12A7: Usar la calidad en el producto final que tiene la empresa para contrarrestar la compra de productos sustitutos de baja calidad por parte del cliente.

9.2.3 Objetivo estratégico Correspondiente al factor de clave de éxito Numero 3

Objetivo de Competitividad

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos para lograr la competitividad?

Mejorar sus procesos continuamente con el fin de ser líderes a nivel nacional e internacional en diseño, fabricación y distribución

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia DE DIVERSIFICACIÓN:

F10A8: Se usa la calidad de los procesos productivos para contrarrestar el conocimiento de la competencia, la cual puede que ellos lo conozcan y se convierta CREACIONES E5 en una amenaza para el sector competitivo.

9.2.4 Objetivo estratégico Correspondiente al factor de clave de éxito Numero 4

Objetivo de responsabilidad social

¿Qué se necesita para alcanzar los objetivos y optimizar la productividad empresarial?

Capacitar al personal constantemente y ofrecer un óptimo clima laboral de manera que se eleve el grado de productividad

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia AGRESIVA:

F13O5-6: Usar el conocimiento de parte de las áreas ante los cambios del entorno para aprovechar los diferentes cambios que ocurren en los hábitos culturales y de consumo, con el fin de brindar innovación en el producto y servicio que brinda CREACIONES E5.

Objetivos estratégicos e indicadores

objetivo estratégico No.1	Indicadores
<i>Alcanzar la expansión de la empresa a nivel nacional e internacional</i>	Margen de Utilidad bruta.
	Margen de Utilidad Operacional
	Margen de Utilidad Neta

objetivo estratégico No.2	Indicadores
<i>Superar las expectativas de los clientes con variados productos de calidad superior</i>	Rendimiento del Patrimonio
	Rendimiento del Activo Total

objetivo estratégico No.3	Indicadores
<i>Mejorar sus procesos continuamente con el fin de ser líderes a nivel nacional e internacional en diseño, fabricación y distribución</i>	Rotación de Inventarios de la Materia Prima
	Rotación de Inventarios de Productos Terminados

	Rotación de Inventarios en proceso
--	------------------------------------

objetivo estratégico No.4	Indicadores
<i>Capacitar al personal constantemente y ofrecer un óptimo clima laboral de manera que se eleve el grado de productividad</i>	Cumplimiento del plan de capacitación X= (No. De actividades de capacitación ejecutadas/No. Total de actividades de capacitación planeadas)*100
	Clima laboral X= (No. De factores calificados insatisfactorios/ No. De factores Evaluados) *100

Metas.

OBJETIVO 1.

METAS	RESPONSABLE			
		2013	2014	2015
Meta 1(Indicador 1) Aumentar el margen de utilidad bruta	Administrador	10%	20%	30%
Meta 2 (Indicador 2) Aumentar el margen de utilidad operacional	Administrador	10%	20%	30%
Meta 3 (Indicador 3) Aumentar el margen de utilidad neta	Administrador	10%	20%	30%

OBJETIVO 2.

METAS	RESPONSA
-------	----------

	BLE	2013	2014	2015
Meta 4(Indicador 4) Aumentar el rendimiento del patrimonio	Administrador	10%	20%	30%
Meta 5 (Indicador 5) Aumentar el rendimiento del activo total	Administrador	10%	20%	30%

OBJETIVO 3.

METAS	RESPONSA BLE	2013	2014	2015
Meta6(Indicador 6) Mantener la Rotación de inventarios de materia prima	Administrador	4	4	4
Meta7 (Indicador 7) Mantener la Rotación de inventarios de productos en proceso	Administrador	4	4	4
Meta 8 (Indicador 8) Mantener la Rotación de inventarios de productos en proceso	Administrador	4	4	4

OBJETIVO 4.

METAS	RESPONSA BLE	2013	2014	2015
Meta 9(Indicador 9) Aumentar el cumplimiento del plan de capacitación	Administrador	80%	90%	100%
Meta 10 (Indicador 10)				

Disminuir los factores a intervenir en la medición del clima laboral	Administrador	10%	20%	30%
--	----------------------	------------	------------	------------

11. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro N°2: Plan de Acción

OBJETIVO No.	ESTRATEGIA	INDICADORES	META	RESPONSABLE
<p>1. <i>Alcanzar la expansión de la empresa a nivel nacional e internacional</i></p>	<p>Usar el grado de participación en el mercado local con que cuenta la empresa para aprovechar el buen hábito de consumo que se desarrolla en el país en los últimos años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Margen de Utilidad bruta. ❖ Margen de Utilidad Operacional. ❖ Margen de Utilidad Neta 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Meta 1 (Indicador 1) Aumentar el margen de utilidad bruta ❖ Meta 2 (Indicador 2) Aumentar el margen de utilidad operacional. ❖ Meta 3 (Indicador 3) Aumentar el margen de utilidad neta. 	<p>Administrador</p>

<p>2. <i>Superar las expectativas de los clientes con variados productos de calidad superior</i></p>	<p>Usar la calidad en el producto final que tiene la empresa para contrarrestar la compra de productos sustitutos de baja calidad por parte del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rendimiento del Patrimonio ❖ Rendimiento del Activo Total 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Meta 4(Indicador 4) ❖ Aumentar el rendimiento del patrimonio ❖ Meta 5 (Indicador 5) ❖ Aumentar el rendimiento del activo total 	<p>Administrador</p>
--	--	--	---	-----------------------------

<p>3. <i>Mejorar sus procesos continuamente con el fin de ser líderes a nivel nacional e internacional en diseño, fabricación y distribución</i></p>	<p>Se usa la calidad de los procesos productivos para contrarrestar el conocimiento de la competencia, la cual puede que ellos lo conozcan y se convierta CREACIONES E5 en una amenaza para el sector competitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rotación de Inventarios de la Materia Prima ❖ Rotación de Inventarios de Productos Terminados ❖ Rotación de Inventarios en proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Meta6(Indicador 6) Mantener la Rotación de inventarios de materia prima ❖ Meta7 (Indicador 7) Mantener la Rotación de inventarios de productos en proceso ❖ Meta 8 (Indicador 8) Mantener la Rotación de inventarios de productos en proceso 	<p>Administrador</p>
--	--	--	--	-----------------------------

<p>4. <i>Capacitar al personal constantemente y ofrecer un óptimo clima laboral de manera que se eleve el grado de productividad</i></p>	<p>Usar el conocimiento de parte de las áreas ante los cambios del entorno para aprovechar los diferentes cambios que ocurren en los hábitos culturales y de consumo, con el fin de brindar innovación en el producto y servicio que brinda CREACIONES E5.</p>	<p>❖ Cumplimiento del plan de capacitación</p> <p>$X = \frac{\text{No. De actividades de capacitación ejecutadas}}{\text{No. de actividades de capacitación planeadas}} * 100$</p> <p>❖ Clima laboral</p> <p>$X = \frac{\text{No. De factores calificados insatisfactorios}}{\text{No. De factores Evaluados}} * 100$</p>	<p>❖ Meta 9 (Indicador 9) Aumentar el cumplimiento del plan de capacitación</p> <p>❖ Meta 10 (Indicador 10) Disminuir los factores a intervenir en la medición del clima laboral</p>	<p>Administrador</p>
--	--	---	--	-----------------------------

Fuente: Papeles de trabajo de Benjamín Betancurt.

12 INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA CREACIONES E-5

La información suministrada por la empresa, fue limitada, por ende los resultados obtenidos no son exactos, y puede haber un error entre fórmulas.

12.1 Seguimiento y control, indicadores.¹⁵

Es importante hacer un constante seguimiento y control a la empresa internamente, al área financiera y al entorno que rodea a la empresa Creaciones E-5.

Se desarrollarán los siguientes indicadores financieros, de actividad, de inventarios y de rendimiento, en donde se tomarán cifras del balance general y del presupuestado, así como el estado de resultados y de los costos presupuestados.

FICHAS TÉCNICAS

Cuadro 3. Ficha Técnica de Indicadores de Rotación de Cartera.

OBJETIVO:	<i>Medir el número de veces que las cuentas por cobrar rotan, en promedio en un periodo determinado de tiempo, es decir, el número de veces que se convierten en efectivo.</i>
DEFINICIÓN:	Rotación de cartera: <i>Se toma el valor de la venta a crédito en periodo determinado (año) y se divide en el promedio de las cuentas por cobrar.</i>
FÓRMULA:	<i>X= Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar clientes=Z veces.</i> <i>360 / Z Veces=Y Días.</i>
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	<i>X=52.045.000/12.039.000</i> <i>X=4,323 Veces</i>

¹⁵ BETANCOURT, Benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos. Documento de trabajo.

	$360/4.323=83,2$ Días
META:	Z días.
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Libros auxiliares, total ventas a crédito del periodo, saldos en cartera (inicio y Final de periodo/2)
FRECUENCIA:	Anual.
RESPONSABILIDAD:	Contador.

OBJETIVO:	Medir el costo de la materia prima, manejándola sobre el promedio de inversión de la Materia Prima (MP).
DEFINICIÓN:	Rotación de inventarios de la MP: Se toma el costo de la materia prima utilizada, dividiéndola con el promedio del inventario que se utiliza de MP. Este resultado lo proyectamos a 360 días y finalmente nos arrojará el ciclo de la MP.
FÓRMULA:	$X = \text{Costo MP utilizada} / \text{Promedio de inventario de MP} = Z$ veces. $360 / Z \text{ Veces} = Y$ Días.
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	El estado de ganancias y pérdidas no maneja costo de materia prima.
META:	Y días.
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	Anual.
RESPONSABILIDAD:	Coordinador de producción.

Cuadro 4. Ficha Técnica de Indicadores de Producción:

OBJETIVO:	Medir el costo de la producción más las ventas, sobre el promedio de productos terminados.
DEFINICIÓN:	Rotación de inventarios de productos terminados: Se toma una cifra que es el costo de producción más las ventas y se divide por el

	<i>promedio total de PT. Su resultado se proyecta a 360 días y nos dará en días el ciclo de PT.</i>
FÓRMULA:	<i>X= costo de producción y ventas / Promedio de PT=Z veces. 360 / Z Veces=Y Días.</i>
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	<i>X=60.968.000/295.000.000 X=0.20 Veces 360/0.20= 1800 Días</i>
META:	<i>Z días.</i>
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	<i>Anual.</i>
RESPONSABILIDAD:	<i>Gerente comercias y Coordinador de producción.</i>

Cuadro 5. Ficha Técnica de Indicadores relacionados con Inventarios.

OBJETIVO:	<i>Medir el costo de producción, manejándolo sobre el promedio de inventarios de los productos en proceso.</i>
DEFINICIÓN:	<i>Rotación de inventarios de en proceso:</i> <i>Se toma el costo de producción y se divide esta cifra con el promedio de inventario PP. Se proyecta a 360 días y nos dará como resultado el ciclo de PP.</i>
FÓRMULA:	<i>X= costo de producción / Promedio de inventarios PP=Z veces. 360 / Z Veces=Y Días.</i>
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	<i>El Balance General no maneja Inventario de Producto en Proceso.</i>
META:	<i>Y días.</i>
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	<i>Anual.</i>

RESPONSABILIDAD:	Coordinador de producción.
-------------------------	----------------------------

Cuadro 6. Ficha Técnica de Indicadores de Margen de Utilidad.

OBJETIVO:	Medir la rentabilidad obtenida en el margen de utilidad bruta , donde finalmente se conozca el % que genera la empresa en ventas anualmente.
DEFINICIÓN:	Se toma el valor total de utilidad bruta sobre las ventas netas, con el fin de conocer que tan rentable está siendo la empresa en el año presupuestado.
FÓRMULA:	$X = \text{Utilidad Bruta} / \text{ventas netas} = Y \% \text{ de ventas que genera la empresa.}$
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	$X = 43.122.000 / 52.045.000$ $X = 82\% \text{ De ventas que genera la empresa.}$
META:	Que la cifra aumente año tras año, aprovechando los recursos.
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	Anual.
RESPONSABILIDAD:	Gerente comercial.

Cuadro 7. Ficha Técnica de Indicadores de Margen de Utilidad Operacional.

OBJETIVO:	Medir la rentabilidad obtenida en el margen de utilidad operacional , donde finalmente se conozca el % que genera la empresa en ventas anualmente.
DEFINICIÓN:	Se toma el valor total de utilidad operacional sobre las ventas netas, con el fin de conocer que tan rentable está siendo la empresa en el año presupuestado.
FÓRMULA:	$X = \text{Utilidad Operacional} / \text{ventas netas} = Y \% \text{ de ventas que genera la empresa.}$

DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	$X=30.500.000/52.045.000$ $X=58\%$ de ventas que genera la empresa.
META:	Que la cifra aumente año tras año, aprovechando los recursos.
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	Anual.
RESPONSABILIDAD:	Gerente comercial.

Cuadro 8. Ficha Técnica de Indicadores de Margen de Utilidad Neta.

OBJETIVO:	Medir la rentabilidad obtenida en el margen de utilidad neto , donde arroje resultados el porcentaje en ventas obtenidas en la utilidad operacional por el año presupuestado.
DEFINICIÓN:	Se toma la cifra de utilidad neta, sobre las ventas netas y darnos cuenta que rentabilidad se está dando año tras año.
FÓRMULA:	$X= \text{Utilidad Neta} / \text{ventas netas} = Y \% \text{ de ventas que genera la empresa en el año presupuestado.}$
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	$X=30.500.000/52.045.000$ $X=58\%$ De ventas que genera la empresa en el año 2012.
META:	Que la cifra aumente año tras año, aprovechando los recursos.
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	Anual.
RESPONSABILIDAD:	Gerente comercial.

Cuadro 9. Ficha Técnica de Indicadores de Rendimiento del Patrimonio.

OBJETIVO:	<i>Medir la rentabilidad obtenida en la etapa de Rendimiento del Patrimonio, donde se evalúa el rendimiento obtenido por el dueño en cuanto la inversión.</i>
DEFINICIÓN:	<i>Se inicia con la cifra de utilidad neta, dividiéndola con el valor del patrimonio. Así no arroja que rendimiento ha tenido en el año presupuestado.</i>
FÓRMULA:	<i>X= Utilidad Neta / Patrimonio = Y % de rendimiento de inversión.</i>
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	<i>X= 30.500.000/527.377.000 X=5.7% de rendimiento de inversión.</i>
META:	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	<i>Anual.</i>
RESPONSABILIDAD:	<i>Gerente comercial.</i>

Cuadro 10. Ficha Técnica de Indicadores de Rendimiento del activo total.

OBJETIVO:	<i>Medir la rentabilidad obtenida en la etapa de Rendimiento del activo total, donde se analiza, cuanto genera cada peso invertido en activos.</i>
DEFINICIÓN:	<i>Se maneja la cifra de utilidad neta sobre activo total de utilidad neta sobre el activo total bruto, que dará como resultado la cifra de utilidad por cada peso invertido en activos.</i>
FÓRMULA:	<i>X= Utilidad Neta / activo total bruto = Y centavos.</i>
DESARROLLO DE LA FÓRMULA:	<i>X=30.500.000/538.648.000</i>

	<i>X=0.05 Centavos.</i>
META:	<i>Y centavos.</i>
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
FRECUENCIA:	<i>Anual.</i>
RESPONSABILIDAD:	<i>Gerente comercial y contador.</i>

FUENTE: Documentos Empresa Creaciones E-5.

En este último capítulo, se desarrollaron los indicadores financieros, en donde dio como resultado una gran rentabilidad, el cual es bueno sin tener el aprovechamiento total del mercado. Es decir, que está en capacidad de expandirse y abarcar el mercado nacional e internacional.

13. CONCLUSIONES

- Se propició un conocimiento más directo de la organización, a través del análisis administrativo, comercial y financiero, llegando a una caracterización de la misma y estableciendo una estructura administrativa de manera que conlleve a su organización interna, puesto que delimita funciones, establece jerarquías y niveles de responsabilidad.
- A raíz de un análisis de factores internos y externos, se reformuló la misión, visión organizacional, definiéndose principios y valores que regirán su actividad, de manera que correspondan a la realidad y respondan a las necesidades actuales.
- Se establecieron objetivos a largo plazo para lograr el crecimiento y fortalecimiento de la organización a nivel regional, que se pretenden alcanzar a través de la formulación de estrategias.
- A nivel financiero se desarrollan indicadores, los cuales proponen llevar a cabo un paso a paso de mediciones al año.
- El presente estudio constituye un modelo útil en el quehacer administrativo, que se adapta a organizaciones de cualquier naturaleza.

14. RECOMENDACIONES

- Socializar el plan estratégico con todos los empleados, de manera que se genere identificación con su alcance.
- Desarrollar un programa contable a la medida de la Empresa Creaciones E-5, para una mayor organización en cuanto a administración de inventarios, proyección de ventas, control de gastos.
- Realizar una revisión periódica a las estrategias formuladas y los elementos del direccionamiento estratégico, haciendo los ajustes respectivos, teniendo en cuenta que el análisis interno y externo debe hacerse periódicamente dado el cambio constante del micro y macro entorno.
- Se sugiere implementar un Sistema de Gestión de Calidad, que conlleve a la solidificación interna de la empresa a través de la organización de sus procesos, de manera que continúe liderando el mercado local, regional y se proyecte a incursionar a nivel internacional.

15. BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL, Francisco. *Cómo se hace un plan estratégico*. Cuarta edición. Editorial Esic. Madrid, España. 2004.

ACLE TOMASINI, Alfredo. *“Planeación estratégica y control total de calidad”*. Editorial Grijalbo. México. 1990.

ANSOFF, I. *“La Estrategia de la Empresa”*. Ed. Universidad de Navarra. España. 1976.

BERNAL, César y SIERRA, Hernán. *Proceso administrativo para las organizaciones el siglo XXI*. Pearson Prentice Hall. México. 2007.

BETANCUR, Benjamín. *Papeles de trabajo para planes estratégicos*. Documento de trabajo. s.d., s.f.

CASTELLANOS, José y GARCÍA, Orlando. *“Modelo para el diseño de la estrategia”*. 2000. s.d.

DRUCKER, Peter. *“La Gerencia de las Empresas”*. (The practice of management). Talleres gráficos color F. 1984.

FAYOL, Henry. *Principios de la administración*. s.d., s.f.

FRED, R. D. Administración estratégica. 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. Pág. 22

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Editorial Limusa. Cuarta Edición. México. 2010. Págs. 151-264

PALACIOS, Luis Carlos. Dirección estratégica. ECOE Ediciones. Primera Edición. Bogotá. 2010.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª Edición, Bogotá. 3R editores. 2003.

PORTER, Michel E. Competitive Strategy. 1980.

PORTER, Michel E. The Competitive Advantage of Nations. 1990.

Alcaldía Municipal de Tuluá. Anuario estadístico. Tuluá, Valle. 2010.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de visitas.

FICHA DE VISITAS	
Nº 1	
FECHA Y LUGAR	17 De abril 2013 / Empresa CREACIONES E-5
CONCEPTO	<i>Entrevista al Gerente sobre la historia de la empresa.</i>
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none">- <i>Gerente General: Elly Tamayo</i>- <i>Estudiante: Katherine Tamayo.</i>

- ✓ Visita Nº1: Se debía obtener información sobre su fundación y antecedentes de la empresa, para saber de dónde surge la necesidad de darle apertura a ésta.

FICHA DE VISITAS	
Nº 2	
FECHA Y LUGAR	28 de Agosto del 2013 / Empresa CREACIONES E-5
CONCEPTO	<i>Recolección de datos acerca de proveedores, clientes y competencia.</i>
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General: <i>Elly Tamayo</i> - Estudiante: <i>Katherine Tamayo.</i>

- ✓ Visita Nº 2: Luego de saber su historia, se debía conocer el mercado, cómo es su método de negociación con sus proveedores como con sus clientes.

FICHA DE VISITAS	
Nº 3	
FECHA Y LUGAR	Octubre 7 2013 / Empresa CREACIONES E-5
CONCEPTO	<i>Entrevista a Jefe de Producción para conocer cada uno de los procesos que se manejan en la empresa.</i>
PARTICIPANTES	- <i>Jefe de Producción:</i>

	<p><i>Amparo Ospina</i></p> <p>- <i>Estudiante:</i> <i>Katherine Tamayo.</i></p>
--	--

- ✓ Visita N°3: Se debía indagar más en la parte interna de la empresa, ya que se debía conocer su estructura y procesos productivos.

Anexo 2. Formatos de Producción y Venta.

El siguiente formato se utiliza por cada cliente que hace pedido, es el único documento existente donde se controla la cantidad de artículos que se deban producir.

The image shows a scanned order form. At the top, it is labeled 'Pedido 13678'. Below this, there are fields for 'Señor' and 'Dirección'. The main body of the form is a table with four columns: 'Cantidad', 'DETALLE', 'Vr. Unitario', and 'TOTAL'. The table has approximately 15 rows. At the bottom of the form, there is a section for 'Aceptado' with a date field and a signature line.

Fuente: Empresa Creaciones E-5

10.4.4 Hoja de Costos.

En el siguiente cuadro se refleja los costos de materia prima y mano de obra, el cual ayuda a proyectar el precio de venta, donde finalmente dará como resultado una utilidad neta.

Tabla 16. Costos de Producción.

HOJA DE COSTOS EMPRESA CREACIONES E – 5					
PARA:			FECHA DE COMIENZO:		
DE:			FECHA DE TÉRMINO:		
ARTÍCULO:	GORRA 1				
CANTIDAD:					
MATERIA PRIMA DIRECTA			MANO DE OBRA DIRECTA		
FECHA	DETALLE	VALOR	FECHA	DETALLE	VALOR
	GORRA	2500			
	TELA	550			
	VICERA	90		OPERARIA	300
	BOTÓN Y TRAVILLA	100			
	COSTURA	350			
	BORDADO	200			
	TOTAL	3790		TOTAL	300
TOTAL COSTO= 4090					

Fuente: Empresa Creaciones E-5.

Cada producto tiene una utilidad del 30%, de acuerdo al pedido o características que exige el cliente, el precio cambia.

Anexo 3. Balance General del Año 2012 Empresa Creaciones E-5.

ELI TAMAYO GONZALES		
CREACIONES E - 5		
NIT 4.510.222-1		
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
A DICIEMBRE 31 DE 2012		
INGRESOS		
VENTAS		52.045.000
TOTAL INGRESOS		52.045.000
Menos: COSTO DE VENTAS		8.923.000
SUBTOTAL UTILIDAD BRUTA		43.122.000
MENOS GASTOS GENERALES		12.622.000
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.800.000	
GASTOS DE VENTA	10.822.000	
TOTAL UTILIDAD NETA		30.500.000
ELI TAMAYO GONZALES		
CREACIONES E - 5		
NIT 4.510.222-1		

Anexo 4. Estado de Pérdidas y Ganancias del Año 2012 Empresa Creaciones E-5.

ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA-BANCOS	12.039.000		
CUENTAS x COBRAR (clientes)	12.550.000		
INVENTARIO MERCANCIA	295.000.000		
Subtotal Activos Corrientes		319.589.000	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
ACTIVOS FIJOS		219.059.000	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	207.059.000		
VEHICULOS	12.000.000		
Subtotal Propiedad Planta y Equipo		219.059.000	
TOTAL ACTIVOS			538.648.000
PASIVOS CORRIENTES			
PROVEEDORES	5.200.000		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	5.916.000		
IMPUESTOS POR PAGAR	155.000		
TOTAL PASIVOS			11.271.000
PATRIMONIO			
CAPITAL	496.877.000		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.500.000		
TOTAL PATRIMONIO			527.377.000
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO			538.648.000
ELI TAMAYO GONZALES			
CREACIONES E - 5			
NIT 4.510.222-1			

Anexo 5. Cotización Página Web.

Tuluá, Octubre de 2013



**Señores:
CREACIONES E5**

Cordial Saludo

CLIPS DIGITALES es una compañía seria, moderna, con excelentes ingenieros que permanecen siempre investigando, innovando y creciendo para entregar servicios tecnológicos de la más alta calidad. Las especialidades de **SMART** son: **Comercialización de productos tecnológicos**, desarrollo de sistemas de información robustos y multiplataforma (aplicaciones para Internet), alojamiento web y dominios (Webhosting), desarrollo de software, capacitación especializada, instalación y configuración de redes, asesorías en sistematización, **Reparación y Mantenimiento de Equipos**, y **seguridad electrónica CCTV (circuitos cerrados de tv)**.

CLIPS DIGITALES cuenta con clientes en Tuluá como: Periódico El Tabloide (www.eltabloide.com.co), Expoferias Tuluá (www.expoferiastulua.com.co), Llantas Agrícolas (Parque Industrial), Alcaldía Municipal (CCTV Edificio del CAMSercofun Los Olivos (www.sercofunlosolivos.com), Grafiartes (www.grafiartes.com), Textiles el DUKE, Fabrica de muebles Maderarte, Fabrica de muebles Artesanías L&M, Almacén Tokiko, Centro de Diagnostico Automotor de Tuluá, Centro Motors Taller,

entre otros.

Atentamente



FAIBER HERNANDEZ GUEVARA

Profesional en Mercadeo y publicidad

Gerente

info@clipsdigitales.com.co
315 864 0669 / 312 247 0061, Tuluá / Valle



Calle 34 No. 26-65, Tuluá - Valle