

RESUMEN TESIS DE GRADO:

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO APOYADO EN BALANCED SCORECARD EN LA MICROEMPRESA FADECORNIÑOS E.U. DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

**EDWIN JOSE SANCHEZ CONTRERAS
CAROLINA ZABALETA MEZA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
2014**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿El diseño de un sistema de gestión estratégico le permitirá mejorar sus capacidades de respuesta organizacional frente su entorno competitivo?

JUSTIFICACIÓN

El estudio e investigación de este tema, es de suma importancia, Por una principal razón de que mientras exista el concepto de organización se requerirá de estrategias que sirvan de puente para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Es de necesario para este trabajo de investigación contribuir a la ampliación de expectativas para Fadecorniños E.U. y quienes en ella se desempeñan laboralmente, quienes hasta el momento no habían considerado en ejecutar algún plan, por esa razón el diseño de un sistema de gestión estratégico busca mejorar los procesos gerenciales, administrativos y operacionales existentes, apoyado en el Balanced Scorecard y cuatro (4) perspectivas bien definidas, así como de indicadores que permitan medir y controlar cada uno de estos procesos, para garantizar el logro de los objetivos y metas planteadas en la organización.

Los sistemas de gestión surgen como respuesta a esta necesidad de las organizaciones de establecer las bases necesarias para su fortalecimiento, crecimiento y competitividad locales y globales, con el fin de que permitan el establecimiento de políticas, objetivos, la medición y mejora de su eficacia y eficiencia y de sus distintas actividades.

Se pretende que la investigación sirva de material de apoyo para aquellas empresas que necesiten implementar un sistema de gestión, oficiar sus estrategias a largo plazo. De este modo, la realización del presente trabajo, no conlleva solamente al desarrollo de una actividad académica, sino que además pretende llevar a cabo una revisión y análisis del plan estratégico de la empresa tanto a nivel estratégico como a nivel operativo, basados en el modelo de Evaluación de Gestión Balanced Scored; modelo que permite por su concepción original, visualizar anticipadamente con base en los indicadores de gestión cual ha sido la ruta de ejecución del Plan Estratégico, dando la oportunidad de ajustar con antelación los aspectos que sean necesarios para encaminar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización.

En consideración a lo anterior, se realizará desarrollara un Planteamiento Estratégico que permita a la empresa Fadecorniños E.U. mejorar la productividad y calidad de sus servicios y a la vez ser reconocida como una organización líder en el mercado, alcanzando el logro de los objetivos organizacionales planteados y ajustarse a las nuevas circunstancias que le impone el entorno.

¿PORQUE BALANCED SCORECARD?

Como se ha mencionado, para el desarrollo de este proyecto, se decidió apoyarse en el BSC por las razones siguientes,

1. Porque es considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años.
2. Porque pretende alinear la organización con su estrategia y que el trabajo diario de quienes conforman la organización se encamine en pos de lograrla.
3. También porque realiza un conjunto de mediciones generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financieros a largo plazo.

Robert Kaplan y David Norton (2000, p.8), en su libro "The Balanced Scorecard" señalan que en el año de 1992 trabajaron con ejecutivos de diferentes corporaciones para diseñar tal herramienta, en su publicación comentan: "La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes, a través de costos más bajos, mejoras en la calidad y tiempo de respuestas más corto, pero no estaban identificando procesos realmente estratégico. Aún cuando aplicaban el Balanced Scorecard, la problemática surge porque se estaba viendo esta herramienta sólo como un sistema de medición". A partir de estas experiencias con las distintas corporaciones fue que surgió el balance Scorecard como un sistema de gestión estratégica; es decir como la estructura organizativa central de los procesos de gestión donde los activos intangibles son tenidos en cuenta, una diferencia notable del sistema tradicional que erigía los activos tangibles como el modelo por el cual las organizaciones debían regirse.

Este planteamiento es sustentado porque al implementar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégico es necesario que la organización:

- Describa la estrategia de la empresa a través de un consenso estratégico de la alta gerencia.
- Comunique y eduque a toda la organización sobre la estrategia implementada (BSC).
- Alinee los objetivos de las diferentes unidades de negocio dentro de la empresa (alineamiento vertical y horizontal).
- Alinee los objetivos y comportamientos de ejecutivos y colaboradores con la estrategia a través de los sistemas de evaluación del desempeño.
- Alinee los sistemas de compensación, reconocimiento e incentivos con el desempeño en la ejecución de la estrategia.

- Alinee los procesos de planificación, ejecución y análisis presupuestarios con el Balanced Scorecard, convirtiéndolo en el tema central de las reuniones gerenciales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico apoyado en la metodología del Balance ScoreCard, que permita mejorar el desempeño y calidad de la empresa Fadecorniños E.U.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los Factor Externo de Fadecorniños Empresa unipersonal, que afectan positiva o negativamente a la empresa, con el fin de establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir o eludir las amenazas.
- Analizar los Factores internos de Fadecorniños Empresa Unipersonal, para generar acciones que favorezcan el desarrollo de la organización.
- Formular Estrategias, que conlleven a responder y actuar con eficacia en la solución de los problemas estratégicos de la empresa combinando las amenazas y oportunidades del entorno con sus fortalezas y debilidades.
- Diseñar indicadores de medición y control para la gestión de las unidades de negocios de la organización.

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

La empresa Fadecorniños E.U., dedicada a la confección y venta de ropa y decoraciones para el ajuar de bebés y para el hogar, se encuentra enmarcada en el sector económico de las confección, el cual después de la recesión económica que se vivió en el país, inicia un período de expansión, incrementándose la producción y las ventas, y con ello la confianza de los empresarios e inversionistas, firmándose incluso nuevos tratados de comercio y expandiendo con ello su mercado.

Sin embargo, esto por sí sólo, no es suficiente para asegurar se obtengan los beneficios potenciales en términos de una reactivación significativa de la inversión y el empleo, sino que se hace necesario asegurar un entorno macroeconómico e institucional atractivo, una buena administración del proceso de negociación, debiéndose, incluso, estar preparado para aprovechar las oportunidades y enfrentar los riesgos, dado que estos tratados exigen una economía más fuerte y estable.

El consumo per cápita de textiles es ligeramente superior al promedio de los países en vías de desarrollo, el cual es de 4.5 Kg., muy por debajo de los países industriales, quienes registran un consumo per cápita aproximado de 20.8%, lo cual permite visualizar el potencial que se tiene en los mercados internacionales, lo cual debe ser aprovechado, dado que debido a algunos factores internos no han permitido una sostenida reactivación del mercado interno¹, por lo que podría decirse que el sector de las confecciones, en Colombia, posee debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar.

AMBIENTE GENERAL

Segmento Demográfico

Tamaño de la población. La empresa Fedecorniños E.U. se encuentra ubicada en la principal arteria de la ciudad, la Avenida Pedro Heredia en el barrio 5 de noviembre N° 58 A 125 y sus productos se encuentran dirigidos a una población de mujeres embarazadas y niños de 0 a 6 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6.

Cartagena de Indias posee 895.400 habitantes año 2005, en el 2008, según última estimación de población realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en el año 2008, en el 2011, la población fue de 955.709 habitantes y para el 2013 la población estimada es de 960 000 habitantes.

El decrecimiento en las tasas de reproducción bruta por mujer pasan de 1.82 en los años 1990-1995 a 1.38 en los años 2005 – 2010 y la tasas de reproducción neta por mujer para los mismos años de 1.72 a 1.32 y la fecundidad global por mujer pasa de 3.72 en los años 1990 -1995 a 2.82 en los años 2005 -2010 y la tasas general por mil mujeres para los mismos años de 126.7 a 90.4, en comportamiento paulatino de decrecimiento casi constante, con una relativa continuidad en la edad media de fecundidad, indicador que no muestra una problemática de repercusión nacional como es el embarazo en población adolescente, hecho al que se da explicación en el origen de los datos.

Cuadro 6. Estimación de la fecundidad 2000 – 2020

AÑO	%
2000 - 2005	3
2005 - 2010	2,78
2010 - 2015	2,61

¹ Colombia Compite (2005). Cadena algodón, fibras, textil, confecciones en Colombia. Disponible en <http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?;dsub=296>. Consultada el 10 de noviembre de 2012.

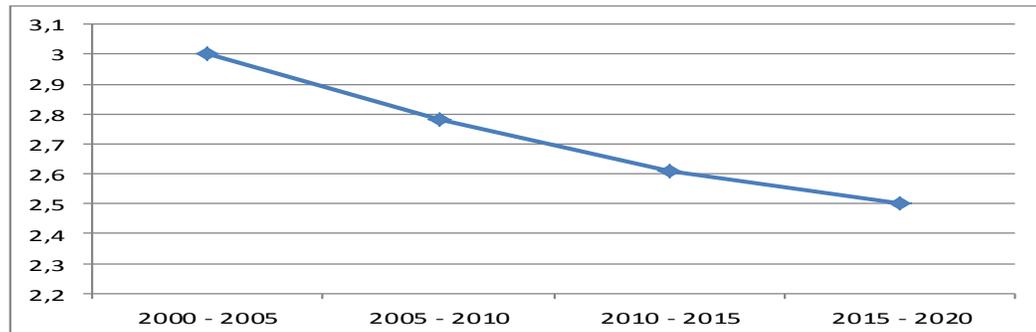
2015 - 2020	2,5
-------------	-----

Fuente:

DANE.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121

Gráfica 3. Estimación de la fecundidad 2000 – 2020



Fuente: Estadísticas cuadro 6.

La proyección de acuerdo a la edad, hacia la cual están dirigidos los productos de la empresa, se tiene:

Cuadro 7. Proyección de la población en edad de 0 a 6 años. Año 2005 - 2020

EDAD POBLACIÓN	2005	2006	2007	2008	2009	2010
MENORES DE 1 AÑO	893033	902533	912498	922859	933541	944481
1 AÑO	875716	885313	895355	905751	916455	927436
2 AÑOS	858176	867877	878021	888495	899274	910341
3 AÑOS	840451	850258	860518	871101	881994	893182
4 AÑOS	822581	832490	842868	853578	864611	875942
5 AÑOS	804605	814602	825095	835935	847121	858606
6 AÑOS	786495	796586	807208	818206	829577	841243

Fuente:

DANE.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121

Continuación Cuadro 7. Proyección de la población en edad de 0 a 6 años. Año 2005 - 2020

EDAD POBLACIÓN	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MENORES DE 1 AÑO	955709	967103	978600	990179	1001755	1013389	1024882
1 AÑO	938808	950396	962114	973886	985603	997301	1008801
2 AÑOS	921857	933612	945510	957446	969292	981077	992626
3 AÑOS	904837	916738	928782	940856	952826	964715	976346
4 AÑOS	887732	899759	911923	924117	936205	948212	959951
5 AÑOS	870523	882663	894928	907227	919430	931565	943431
6 AÑOS	853283	865510	877842	890218	902526	914797	926810

Fuente:

DANE.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121

Continuación Cuadro 7. Proyección de la población en edad de 0 a 6 años. Año 2005 - 2020

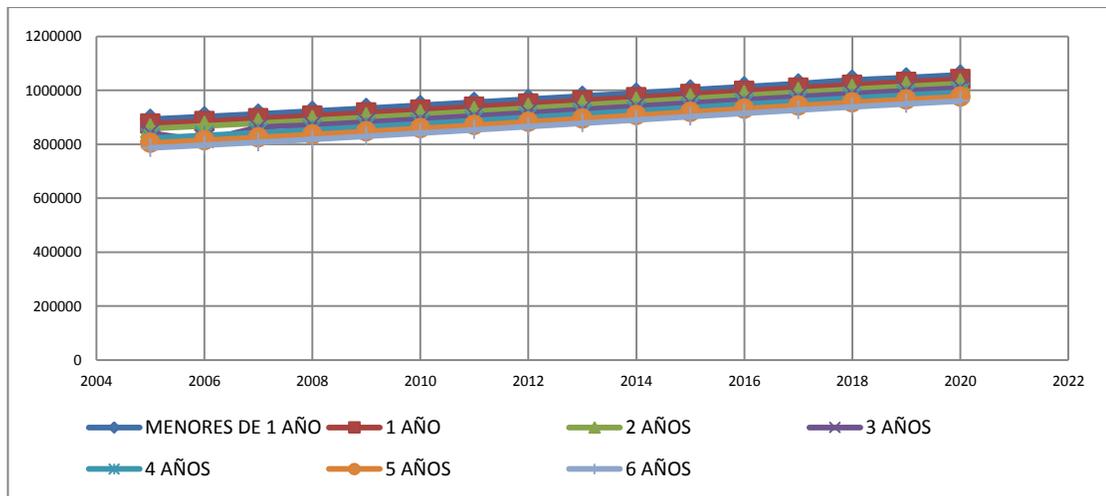
EDAD POBLACIÓN	2018	2019	2020
MENORES DE 1 AÑO	1038134	1047005	1057445
1 AÑO	1020014	1030803	1041125
2 AÑOS	1003852	1014621	1024891
3 AÑOS	987630	998429	1008703
4 AÑOS	971326	982198	992520
5 AÑOS	954922	965896	976302
6 AÑOS	938449	949566	960095

Fuente:

DANE.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121

Gráfica 4. Proyección de la población en edad de 0 a 6 años. Año 2005 - 2020



Fuente: Estadísticas cuadro 7.

División espacial de la ciudad. Cartagena está dividida político-administrativamente en 3 Localidades (Localidad 1, o Histórica y del Caribe Norte; Localidad 2 o De la Virgen y Turística y Localidad 3 o Industrial de la Bahía).y éstas a su vez están divididas en 15 Unidades Comuneras de Gobierno (UCG) urbanas y 12 rurales, las cuales están conformadas por barrios o corregimientos respectivamente. La información de la herramienta corresponde a las 15 Unidades Comuneras de Gobierno Urbanas, lo cual permite una división territorial de gran desagregación que posibilita una mejor comparación.

Cuadro 8. Organización territorial del distrito de Cartagena

LOCALIDADES	UNIDADES COMUNERAS DE GOBIERNO (UCG)		BARRIOS	
	RURALES	URBANAS	URBANOS	RURALES
Histórica y del Caribe Norte Área 162 Km2 Población 388.489	Tierra Bomba Bocachica Caño de Oro Santa Ana Isla Fuerte Islas del Rosario Islas San Bernardo Barú	UCG #1	UCG # 1 : Castillo Grande - El Laguito - Bocagrande - Centro - Chambacú - La Matuna - Getsemaní - San Diego El Cabrero - Marbella - Crespo - Pie de la Popa - Manga	Tierra Bomba Bocachica Caño del Oro Isla Fuerte Islas del Rosario Islas San Bernardo Barú
		UCG #2	UCG # 2: Pie del Cerro - Espinal - Lo Amador - Nariño - Pedro Salazar - San Pedro y Libertad - Los Comuneros - Petare - Pablo VI I y II - República del Caribe - Loma Fresca - Palestina - La Paz - Paraíso II - Cerro de la Popa - Torices	

Continuación Cuadro 8. Organización territorial del distrito de Cartagena

LOCALIDADES	UNIDADES COMUNERAS DE GOBIERNO (UCG)		BARRIOS	
	RURALES	URBANAS	URBANOS	RURALES
Histórica y del Caribe Norte Área 162 Km2 Población 388.489	Tierra Bomba Bocachica Caño de Oro Santa Ana Isla Fuerte Islas del Rosario Islas San Bernardo Barú	UCG # 8	UCG # 8: Zaragocilla - Escallón Villa - La Campiña - Población Los Angeles - Villa Sandra - Los Ejecutivos - El Country - La Troncal - Buenos Aires - Camagüey - Tacarigua - El Carmen - Rubí - Calamares - La	Tierra Bomba Bocachica Caño del Oro Isla Fuerte Islas del Rosario Islas San Bernardo Barú
		UCG # 9	UCG # 9: Barrio Chino - Martínez Martelo - El Prado - Ambéres - España - Juan XXIII - Paraguay - Junín - Nueva Granada - Nueve de Abril - José A. Galán - Piedra de Bolívar - Armenia - Bruselas - Las Brisas	
		UCG # 10	UCG # 10: Bosque - Alto Bosque - Los Cerros - San Isidro - República de Chile - Altos de San Isidro - Nuevo Bosque - Mirador del Nuevo Bosque	

Continuación Cuadro 8. Organización territorial del distrito de Cartagena

LOCALIDADES	UNIDADES COMUNERAS DE GOBIERNO (UCG)		BARRIOS	
	RURALES	URBANAS	URBANOS	RURALES
De La Virgen y	Arroyo Grande	UCG # 4	UCG # 4:	Arroyo Grande

Turística Área 371 Km2 Población 334.383	Arroyo de Piedra Pontezuela Bayunca Punta Canoa La Boquilla		La María - La Quinta - La Esperanza - La Candelaria - Alcibia - Boston	Arroyo de Piedra Pontezuela Bayunca Punta Canoa La Boquilla
		UCG # 5	UCG # 5: Tesca - República del Líbano - Chiquinquirá - Olaya Herrera	
		UCG # 6	UCG # 6: Olaya Herrera - Fredonia - Nuevo Paraíso - El Pozón - Villa Estrella.	
		UCG # 7	UCG # 7: Trece de Junio - San José Obrero - San Antonio - República de Venezuela - La Floresta - La Castellana - Los Alpes - Viejo Porvenir - Nuevo Porvenir - Chipre - El Gallo - San Antonio - Las Palmeras	
Industrial de la Bahía Área 89 Km2 Población 348.883	Pasacaballos	UCG # 11	UCG # 11: Ceballos - Santa Clara - Policarpa - Albornoz - Arroz Barato - Puerta de Hierro - Bellavista - El Libertador - Villa Barraza - Veinte de Julio Sur - Antonio José de Sucre - Mamonal.	Pasacaballos

Continuación Cuadro 8. Organización territorial del distrito de Cartagena

LOCALIDADES	UNIDADES COMUNERAS DE GOBIERNO (UCG)		BARRIOS	
	RURALES	URBANAS	URBANOS	RURALES
De La Virgen y Turística Área 371 Km2	Pasacaballos	UCG # 12	UCG # 12: Los Corales - Almirante Colón - Los Caracoles - El Carmelo - La Central - El Milagro - El Socorro - Santa Mónica -	Pasacaballos

Población 334.383			San Pedro - El Campestre – Blas de Lezo
		UCG # 13	UCG # 13: Santa Lucía - La Concepción - El Recreo - Tenera - San José de los Campanos - Villa Rosita – Providencia - Anita
		UCG # 14	UCG # 14: Alameda La Victoria - San Fernando - La Sierrita - Urb. Simón Bolívar - Ciudadela 11 de Noviembre - María Cano - Villa Rubia - Jorge Eliecer Gaitán - Cesar Flórez - Camilo Torres La Florida - Nueva Delhi - La Esmeralda I - Los Santanderes - Nazareno - Nueva Jersusalén - Rossendal - Villa Fanny - Sectores Unidos - Nelson Mandela - La Esmeralda II

Continuación Cuadro 8. Organización territorial del distrito de Cartagena

LOCALIDADES	UNIDADES COMUNERAS DE GOBIERNO (UCG)		BARRIOS	
	RURALES	URBANAS	URBANOS	RURALES
De La Virgen y Turística Área 371 Km2 Población 334.383	Pasacaballos	UCG # 15	UCG # 15: Vista Hermosa - Luis Carlos Galán - El Reposo - San Pedro Martir - La Victoria - Los Jardines - La Consolata - El Educador - Jaime Pardo Leal - Henequen - Manuela Vergara de Curi – Manuela Vergara de	Pasacaballos

			Curí – Urb. Cooperativo	
--	--	--	-------------------------	--

Fuente; Fuente: Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias – Secretaría de Planeación, citado por Pérez V. Gerson y Salazar Mejía Irene en Documentos de trabajo sobre Economía Regional. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios. 2007. <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-94.pdf>

Una característica que sobresale, es que los habitantes de la localidad Histórica y del Caribe Norte son los que tienen un mayor acceso a servicios de salud, educación y seguridad, así como también a un número más alto de sitios de esparcimiento como canchas deportivas y centros comerciales. Mientras que el mayor número de personas de Estrato 1 se encuentra en las UCG #: 4, 5, 6 y 14. En estas mismas zonas se encuentra el mayor número de personas sisbenizadas de los niveles 1 y 2.

La UCG 12, es la que concentra el mayor número de viviendas estrato 3 en Cartagena; son en total 12.089, lo que equivale al 38% del total de viviendas de este estrato en la ciudad. Le siguen la 9 con bastante menos (3.651), y la 7 y 10. Las que menos registran viviendas estrato 3 son la UCG 6 con 24, seguida por la 4 con 182 y la 11 con 206.

Las Comunas que más registran viviendas estrato 4 son en su orden: 1 (2.895), 13 (1.744), 8 (1.249) y 7 (1.223). Estas 4 comunas concentran el 72% del total de viviendas de estrato 4, mientras que la UCG 1, concentra el 98% de las viviendas de estrato 5, es decir un total de 6.150 y el estrato 6, se tiene que el 100% de estas viviendas (5.842) se ubican en la UCG 1².

Tasa de Mortalidad Infantil

Cuadro 9. Tasa de Mortalidad Infantil

Indicador	Año								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tasa de mortalidad infantil por 1000 nacidos vivos Cartagena	28,23	26,95	22,09	19,75	15,52	15,39	10,35	14,23	16,40
Tasa de mortalidad infantil por 1000 nacidos vivos Bolívar	31,66	30,3	25,63	22,34	16,06	19,81	14,68	13,61	16,20
Tasa de mortalidad infantil por 1000 nacidos vivos Colombia	20,41	19,92	18,05	17,18	16,28	15,91	15,07	15,32	14,72

Fuente: Cartagena Cómo vamos

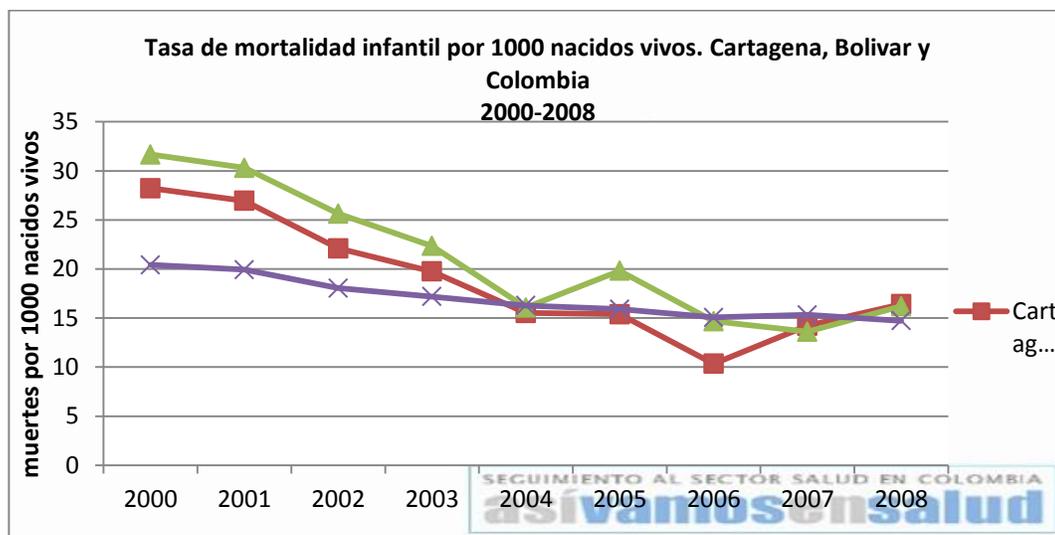
La mortalidad infantil es uno de los indicadores de salud más comúnmente empleados para los análisis de la situación de salud. La tasa de mortalidad infantil mide el riesgo de morir que tiene el

²http://www.cartagenacomovamos.org/temp_downloads/analisis%20_ucgcomovamos.pdf. Cartagena como vamos, *Reflexiones a partir de la herramienta “unidades comuneras cómo vamos”*.

niño antes del primer año de vida y es considerada como un indicador proxy del desarrollo, en tanto que tiene una relación directa con las condiciones de vida de una población, refleja el grado de vulnerabilidad de la población infantil, así como el grado de desarrollo alcanzado por una nación en términos de bienestar y equidad; El elemento que define adicionalmente su importancia es el impacto que tiene en la esperanza de vida al nacer de las poblaciones. Este indicador se encuentra correlacionado con otros aspectos como el nivel educativo de las madres, la desnutrición y el saneamiento básico, por lo tanto puede dar respuestas sobre la relación pobreza-medio ambiente.

La tasa de mortalidad infantil para el Distrito de Cartagena en el 2007 fue de 10 por 1.000 Nacidos Vivos, manteniéndose estable con relación al año 2006. (Fuente Oficina de Planeación y Desarrollo DADIS). La disminución de la mortalidad infantil en los últimos 6 años en Cartagena, de 46.55 por 1000 nv, a 10 por 1.000 nv, muestra un impacto positivo de las intervenciones realizadas en este grupo de edad, sumado a otros factores tales como el aumento de la cobertura de agua potable y alcantarillado, las cuales sin duda han mejorado la calidad de vida de la población y en particular de aquella más susceptible como son los menores de un año. No se puede desconocer, sin embargo, la importante carga que aún representan estas muertes en la mortalidad general del Distrito por eventos evitables tales como muertes por neumonía, muertes por enfermedad diarreica y desnutrición.

Gráfica 5. Tasa de Mortalidad Infantil.



Fuente: Cartagena Cómo Vamos.

La mortalidad en menores de 5 años representa uno de los indicadores de morbimortalidad más importantes en la evaluación de calidad de vida de una población, por representar ésta el grupo poblacional más vulnerable. Los eventos que más incidencia tienen en la mortalidad en menores de cinco años son la Infección Respiratoria Aguda y la Enfermedad Diarreica Aguda, las cuales a la luz de los avances científicos actuales se consideran muerte potencialmente evitables. Factores de

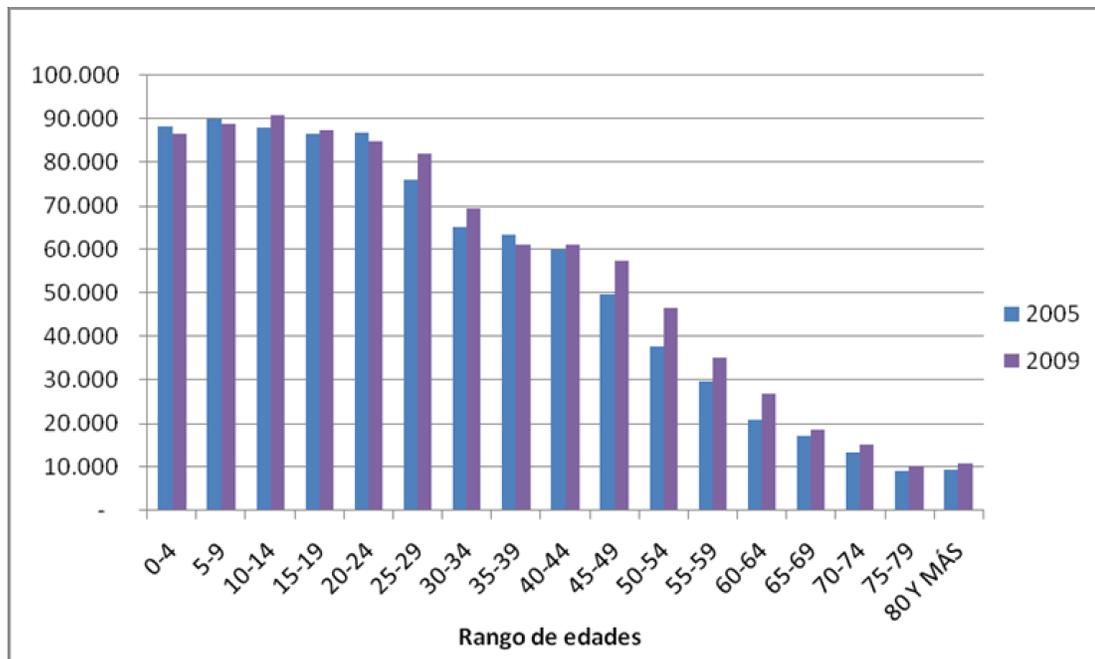
índole social, económico, cultural, educativo, ambiental, político, tales como saneamiento básico, pobreza, calidad y acceso a servicios de salud, entre otros favorecen la presentación de éstos eventos entre las comunidades con mayor porcentaje de necesidades básicas insatisfechas. Así, en Cartagena la mortalidad en menores de 5 años representó una incidencia de 22.6 por cada 10.000 niños menores de 5 años (267 casos), similar a la calculada para el año 2006 la cual fue de 22,7 por 100.000 menores de cinco años (262 casos).

Distribución de la población por grupos de edad. En lo referente a la Distribución de la población según rangos etáreos, los compendios estadísticos de Planeación Distrital y la Cámara de Comercio de Cartagena para el año 2001, muestran que los rangos más altos corresponden a los grupos 25 a 55 años y 18 a 24 años; seguido de los niños de 0-11 años, los adolescentes de 12 a 17, y por último los de la tercera edad 56 y más; en ese orden de representatividad.

Para el año 2005, se observa una modificación en el registro del Dane, los rangos más altos corresponden a los grupos de edad ubicados de 0-14 años, siguiéndole el grupo de 15 a 29 años disminuyendo considerablemente desde los 55 años y más. También es interesante destacar que en los rangos 20-70 y más años, aparecen las mujeres con el mayor índice.

Para los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 los rangos ubicados entre 0-19 años se mantienen como el rango más destacado de la población, lo cual hace prever que los mayores y mejores esfuerzos para la prestación de servicios que deben enfocarse en esta población joven. Se destaca en la serie un aumento interanual de la población mayor de 50 años.

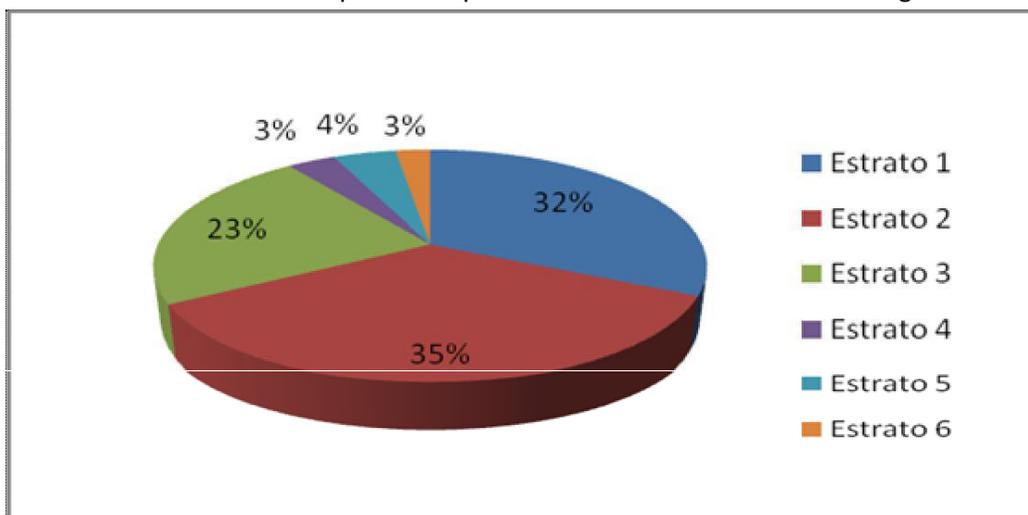
Gráfica 6. Distribución de la población por grupos de edades



Fuente: Datos procesados por la Universidad de Cartagena, suministrados por DANE. Cartagena Abril 2010

Estratificación Socioeconómica. La estructura socioeconómica de la ciudad para el 2009, contrasta en gran medida con la estimada por Planeación en el 2000; los estratos 4, 5 y 6 representan el 19.5% de la población total; y los estratos 1,2 y 3 representan el 80.5%; en contraste para el 2009 el 90% de la población del Distrito se ubica en los estratos 1 2 y 3, y la minoría que son los restantes estratos, el 10% de la población total.

Gráfica 7. Distribución de la población por estrato socioeconómica en Cartagena.

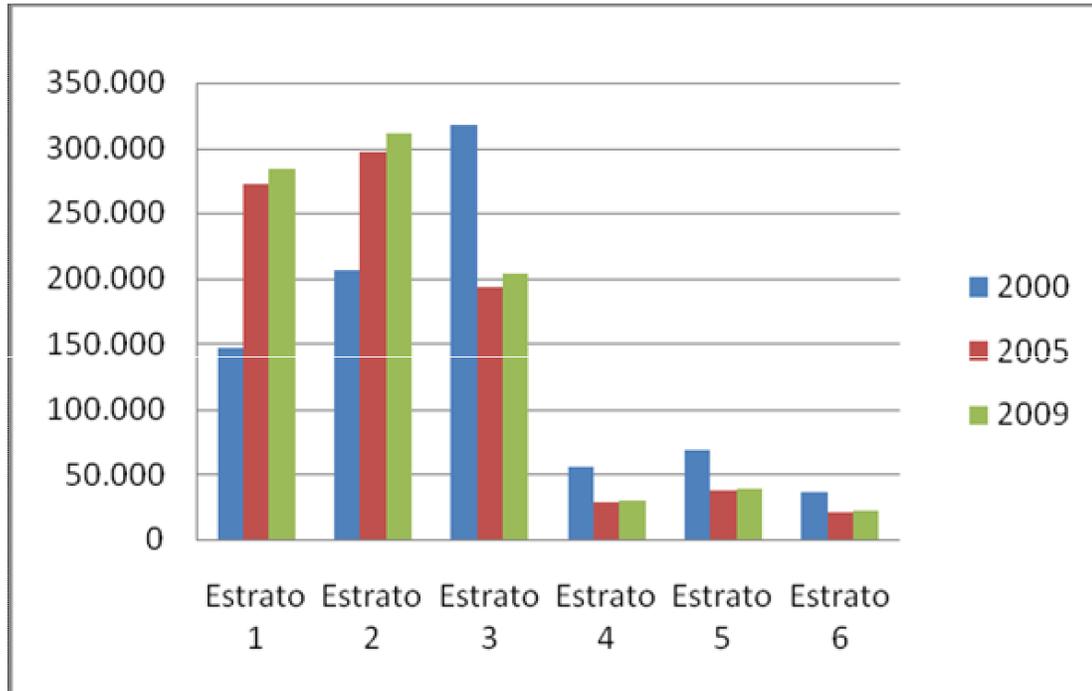


Fuente: Datos procesados por la Universidad de Cartagena, suministrados por Planeación Distrital. Cartagena Abril 2010.

La mitad de la población Cartagenera se concentra en 29 barrios, siendo el Pozón el que mayor cantidad de habitantes tiene (5%), seguido por San Fernando (3%) (Ver anexo1). Es notable que la mayor cantidad de habitantes se ubica en barrios de estratos bajos; así el 68% de la población de Cartagena se concentra en barrios de estratos 1 y 2, en tanto que un 22% reside en barrios de estrato 3. Tan solo una pequeña parte de la población tiene acceso a los recursos que les permite vivir en estratos altos: un 3% en estrato 4, 4% en estrato 5 y sólo un 2% en estrato 6. (Figura 2).

Los estratos 1(Bajo-Bajo) y 2 (Bajo) tienen un mayor crecimiento poblacional; los estratos 3 (Medio Bajo), 4 (Medio) y 5 (Medio Alto) lograron con mucha rapidez el decrecimiento poblacional; mientras que el estrato 6 (Alto) se mantiene (Gráfica 8).

Gráfica 8. Variación de la población por estrato socioeconómico en Cartagena.



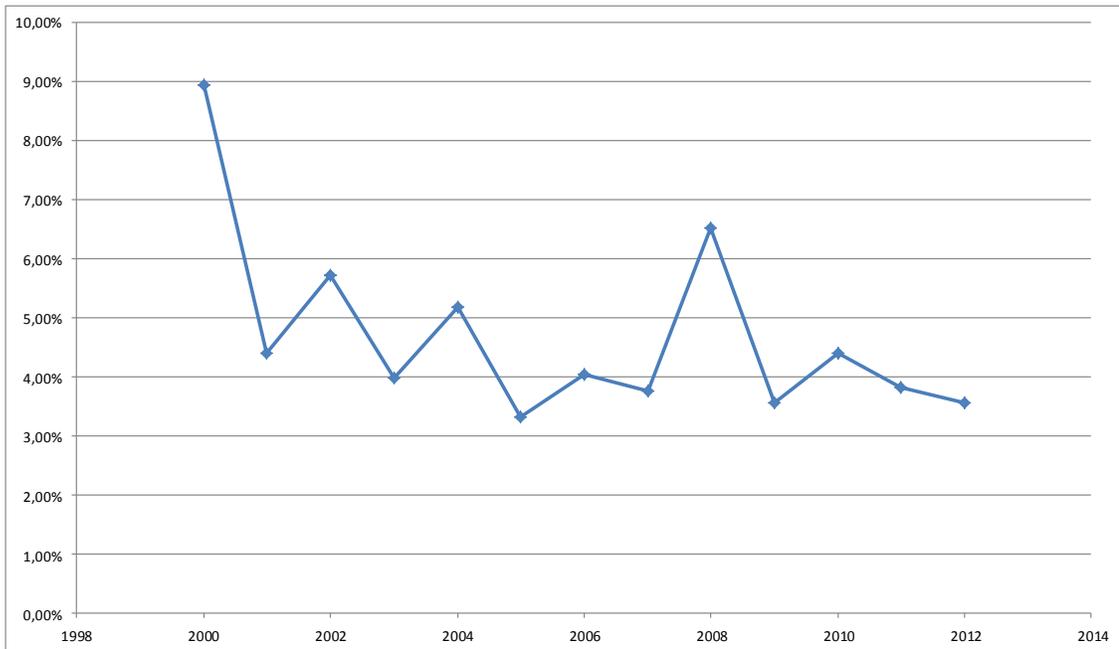
Fuente: Datos procesados por la Universidad de Cartagena, suministrados por Planeación Distrital. Cartagena Abril 2010.

Segmento Económico.

Inflación. Se define como inflación al aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o en del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación a otra moneda cotizada en los mercados internacionales.

En Cartagena, se ha dado una inflación fluctuante, con tendencia a la baja (Gráfica 9).

Gráfica 9. Inflación 2000 – 2012.



Fuente: DANE 2013

Cartagena presentó una caída en los precios al pasar de 4,17% en 2011 a 2,98% en 2012, luego de permanecer al alza en los últimos 2 años, además, se ubicó por encima de la nacional en 0,54 puntos porcentuales, comportamiento que se ha presentado desde el año 2001 a excepción del 2005, año en el que Cartagena fue la segunda ciudad con la inflación más baja con relación a las 13 ciudades y áreas metropolitanas de Colombia.

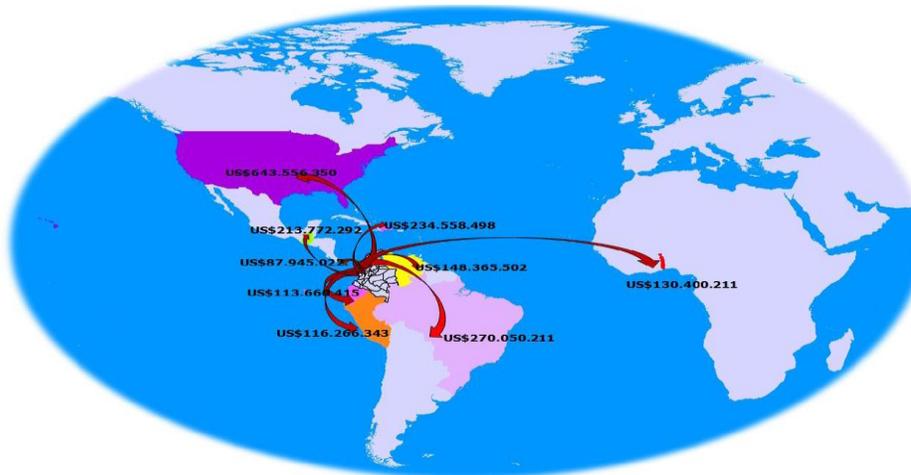
Por grupos de bienes y servicios los que tuvieron mayor variación anual en la ciudad fueron educación (4,99%) y salud (4,58%) al igual que a nivel nacional; seguidos de los productos alimenticios (3,50%) y vestuario (3,42%). Por otra parte, comunicaciones (1,78%), otros gastos (1,48%) y esparcimiento (1,09%) reflejaron los menores cambios. (DANE, 2013). Sin embargo, por niveles de ingreso, los hogares con ingresos bajos afrontaron una variación de precios más alta (3,37%) comparados con los hogares de ingresos medios (3%) y altos (1,97%).

Balanza Comercial. En el periodo comprendido entre enero y octubre de 2012, el departamento de Bolívar vendió al exterior un total de US\$2.952,85 millones, lo cual representa el 6% del total exportado por Colombia en igual periodo de 2012. Estas exportaciones fueron un 6% menos que las presentadas los primeros diez meses de año 2011 (US\$3.144,36 millones). Las importaciones por su parte crecieron en un 16% pasando de 2.538 millones (2011) a 2.954 millones (2012). Es así como, la balanza comercial arrojó saldos positivos en la mayoría de los meses del 2012, siendo los meses de enero, mayo, junio y octubre los que mostraron un mayor valor de las importaciones sobre las exportaciones.

Estados Unidos continuaba siendo el mayor comprador de los productos de Bolívar, importando el 21% (US\$643,5 millones) del total vendido por el departamento al resto del mundo. Brasil se consolidó como el segundo destino de las exportaciones de Bolívar representando el 9,15% (US\$270 millones) del total. Otros destinos como República Dominicana (US\$234,5 millones), Guatemala (US\$213,7), Aruba (US\$198,5 millones), Venezuela (US\$148,3 millones) y Togo (US\$130,4 millones), este último considerado como un nuevo destino, también mostraron participaciones importantes en las compras realizadas por el departamento en 2012.

Con respecto a las importaciones, Estados Unidos es el principal país origen de las importaciones del departamento, con una representación del 61,49% (US\$1.365,9 millones); seguido de México (US\$171,4 millones), Brasil (US\$131,9 millones) y Venezuela (US\$107,6 millones).

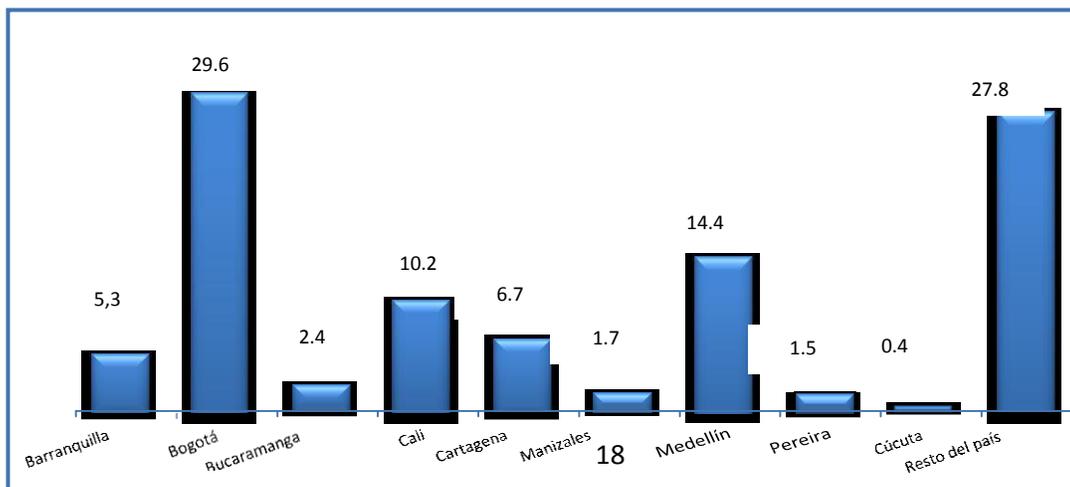
Figura 3. Principales destinos de las exportaciones de Bolívar



Fuente: Diseño CEDEC con base en LEGISCOMEX

Producto Interno Bruto (PIB).

Gráfica 10. Participación porcentual de la producción bruta colombiana – principales ciudades (2010)



Fuente: Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo. Cartagena de Indias.

Cartagena de Indias ocupa la cuarta posición en producción industrial después de Bogotá (29,6%), Medellín (14,4%) y Cali (10,2%).

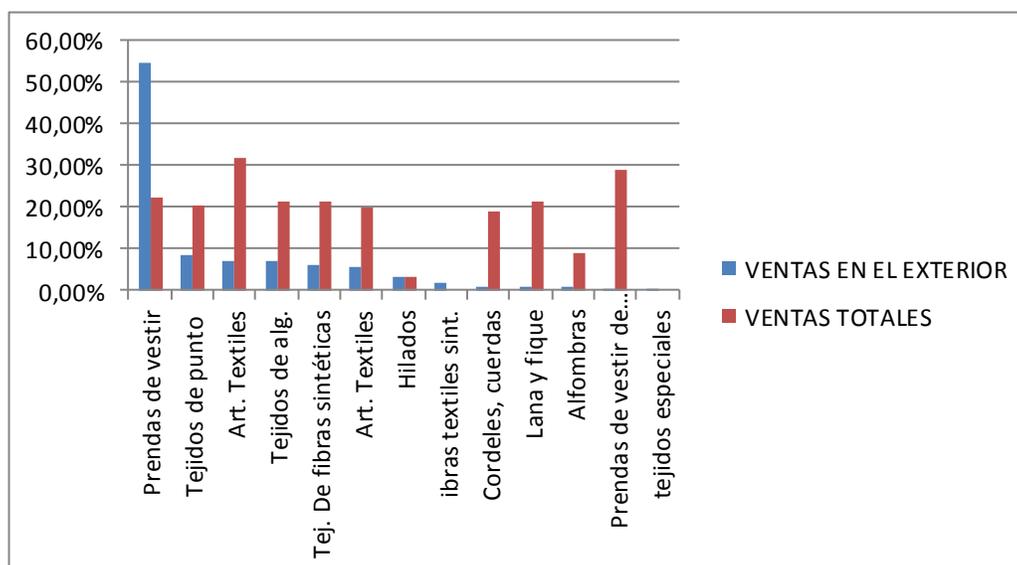
El Producto Interno Bruto (PIB) del departamento de Bolívar se encuentra jalonado principalmente por la actividad económica de la ciudad de Cartagena, representando aproximadamente un 70% del PIB departamental (PNUMA, 2009). Lo anterior permite afirmar que para efectos de un análisis económico de la ciudad es posible tomar como referencia el PIB departamental.

Para el año 2010 el PIB del departamento de Bolívar fue de 16.512 miles de millones de pesos, lo que representa el 3,9% al Producto Interno Bruto Nacional. Analizando la vocación productiva del departamento se encontró que la industria es la actividad económica con mayor prevalencia sobre el PIB del mismo, con una participación del 23%, que a su vez representa el 6,7% a la actividad industrial a nivel nacional. Le siguen en importancia los Establecimientos Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y Servicios a las Empresas y las Actividades de Servicios Sociales, Comunes y Personales con una participación dentro del PIB departamental del 12,1% y 12% respectivamente.

El sector de comercio al por mayor y al por menor, tiene una alta representatividad en la ciudad, con respecto al número de empresas, sin embargo su contribución al producto, no es tan significativa como la del sector industrial, explicado lo anterior por la ausencia de transformación de materias primas y menor generación de valor agregado.

Tratado de Libre Comercio (TLC). La cadena como un todo está volcada de manera importante hacia los mercados internacionales. En términos agregados, el 21,1% de las ventas totales se realizan fuera de Colombia. Resalta la concentración de la producción y la vocación exportadora en las etapas finales de la cadena, en particular en prendas de vestir. Resulta interesante, además, mencionar que al interior de este subsector encontramos un gran margen de crecimiento exportador en sombreros, un mercado de relativa importancia en el mercado americano como se verá más adelante, con una producción nacional de 18mil millones de pesos y un porcentaje de ventas al exterior de sólo 7%. De manera similar, existe espacio para aumentar exportaciones en subsectores con menor participación en la producción local, tales como alfombras y tapetes e hilos de hilos de material natural como lana y algodón.

Gráfica 11. Principales Productos del Sector Textil y Confecciones, y Vocación Exportadora, 2010



Fuente: Oficina para el aprovechamiento del TLC CON EEUU

La cadena concentra su producción y ventas al exterior en su eslabón final, las confecciones. Si bien una parte importante de las ventas son en el exterior, existe aún espacio para el crecimiento exportador.

En general, se observa que la cadena como un todo está volcada de manera importante hacia los mercados internacionales. En términos agregados, el 21,1% de las ventas totales se realizan fuera de Colombia. Resalta la concentración de la producción y la vocación exportadora en las etapas finales de la cadena, en particular en prendas de vestir.

El dinamismo exportador del sector en los últimos años ha sido volátil. Entre los años 2000 y 2006, las exportaciones promediaron un valor cercano a 1.011 millones de dólares, entre 2007 y 2008 promediaron 2.035 millones de dólares y entre 2009 y 2011 cayeron nuevamente a 1.148 millones de dólares.

Este importante decrecimiento que llevo a invertir la balanza comercial, se debe principalmente al impacto que tuvo en la cadena el efecto de la crisis internacional, la revaluación del peso y el cierre parcial de las importaciones de Venezuela. En el caso de tejidos, tapetes y similares, las exportaciones colombianas hacia este país disminuyeron de 133 millones de dólares en el 2007 a 32 millones de dólares en 2011. De manera similar, en el rubro de prendas de vestir y artículos textiles, la disminución fue de 848 millones de dólares en 2007 a 158 millones de dólares en 2011.

El principal destino de los bienes primarios e intermedios de la cadena es Ecuador, mientras que Estados Unidos se posiciona como el principal socio comercial en el eslabón de prendas de vestir y artículos textiles.

Tasa de Cambio. La TCRM es un indicador económico que revela el nivel diario de la tasa de cambio oficial en el mercado spot de divisas colombiano.

Gráfica 12. Tasa de cambio nominal.



El mercado cambiario registró en 2012 un dólar relativamente estable fluctuando alrededor de \$1,800. Este nivel frente a una tasa de cambio de \$1,942 al final del 2011, se tradujo en una revaluación de la tasa de cambio durante prácticamente todo el año. Esta tendencia de revaluación, se explica, entre otras, por factores que reflejan la solidez de la economía colombiana como son el buen desempeño de la inversión extranjera directa, el aumento de las exportaciones y la baja prima riesgo país.

En el contexto internacional, la revaluación del -6.1% de Colombia al cierre del mes de noviembre es menor a la registrada por ejemplo en Chile y México, y similar a que tienen países como Singapur, Perú y Turquía.

Exportaciones. La cadena de textil y confecciones cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones, especialmente al mercado de Estados Unidos. El sector ya cuenta con una experiencia valiosa de exportación: en 2011 exportó 1.142 millones de dólares, a 116 países, con una oferta de productos diversificada.

La producción de la cadena de textil y confecciones se concentra fundamentalmente en Antioquia y Bogotá que, en conjunto, participan con el 84% del total. Sobresale también el caso de Risaralda, que pesa el 3% del total nacional, pero que constituye una actividad de importancia en el departamento al representar cerca del 10% de su producción industrial (Gráfica 13)

Los clusters exportadores del sector textil y confecciones se concentran en Antioquia y Bogotá. Sobresale la importancia que este sector tiene en Risaralda donde representa cerca del 10% de la producción industrial.

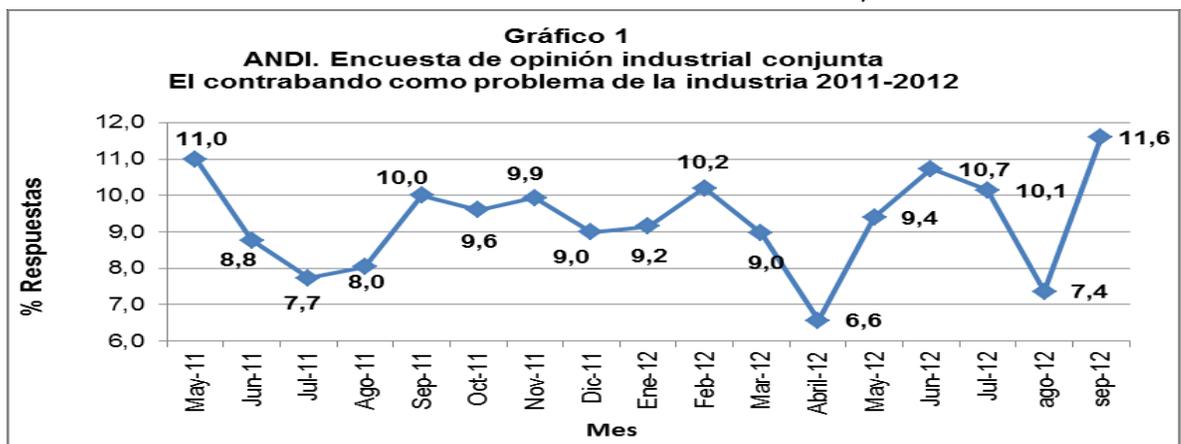
Las exportaciones también se concentran en Antioquia y Bogotá. Antioquia con participación mayoritaria en fibras e hilados, y prendas de vestir, y Bogotá en tejidos, tapetes y productos similares

Durante los últimos doce años, las importaciones del sector como un todo han crecido a una tasa promedio de 4,3%, mientras que para el mismo periodo, las importaciones totales de Estados Unidos registraron un aumento del 7,4%. Como se puede ver en el gráfico 12, las importaciones del sector tuvieron un crecimiento bajo, inferior al promedio total, entre 2006 y 2008. Desde 2009, las importaciones del sector en Estados Unidos han crecido a una tasa similar al resto de sectores. Sobresalen los hilados y tejidos que han crecido por encima del promedio en los últimos tres años.

Contrabando. En el mes de mayo de 2011 el indicador de contrabando alcanzó 11.0%, el valor más alto observado hasta el mes de septiembre de 2012 en el cual el indicador se sitúa en 11,6%, es decir, 0,6 puntos porcentuales al máximo mostrado en los 15 meses anteriores. En todo ese período los registros más bajos se muestran en julio de 2011 (7,7%), en abril de 2012 (6,6%) y en agosto de 2012 (7,4%).

Para el 2012 este indicador inicia en 9.2% en el mes de enero y alcanza el porcentaje de percepción del contrabando más bajo en el mes de abril (6.6%), sin embargo en junio el indicador sube 4.1 puntos porcentuales y crece aún más en Septiembre hasta alcanzar un porcentaje de 11,6% (Gráfica 14).

Gráfica 14. Tendencia del indicador de contrabando desde el mes de mayo de 2011.



Fuente: ANDI. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta.

Los sectores sobre los cuales los empresarios mostraron mayor preocupación fueron: Bebidas (33.3%), Prendas de vestir y confecciones (28,6%), Hilatura, tejeduría y acabados producción textil (20,0%), alimentos (17,9%) y autopartes para vehículos automotores (16,7%). Es notorio el repunte en este mes del indicador de contrabando en el sector de autopartes para vehículos automotores, ya que en los 5 meses anteriores los industriales no lo consideraron un problema.

Consumo interno de la producción textil. Durante el primer semestre de 2011 los compradores nacionales gastaron en prendas de vestir (ropa y zapatos), \$6,9 billones. El mayor consumo de los hogares estuvo asociado con el importante crecimiento del mercado y sus ventas totales han crecido a una tasa compuesta anual del 8% desde el año 2000. La creciente demanda interna, en el 2011 creció 8,8% con respecto al año anterior. Mayor consumo de los hogares que pasó de expandirse de 5% en 2010 a 6,5% en 2011 y representó el 60% de la demanda interna total. Estabilidad en los precios: entre enero y junio 2011, el ajuste en los precios de calzado y vestuario fue de sólo 0,22%.

El consumo interno colombiano también mostró cifras positivas, que permiten percibir el buen momento que vive la economía de este país latinoamericano. La reducción a un dígito de la tasa de desempleo y por consiguiente, el aumento de la capacidad adquisitiva de la población, entre otros factores serían las razones que explicarían este fenómeno.

Mientras el año 2010 concluyó con un nivel de compra de vestuario a los hogares por \$12,9 billones, el 2011 acabó con 14,8 billones, mostrando un crecimiento del 14.6%, lo que representa un aumento por cápita en valor y prendas.

Segmento Político. El sector textilero y de las confecciones en Colombia, es un sector en el cual es importante invertir porque:

Movimiento Político ASI. El partido del movimiento ASI, se compromete al finalizar el Gobierno, a entregar una Cartagena más segura y amable, competitiva, integrada por una comunidad socialmente empoderada, justa, libre, y equitativa, con menos pobreza; una economía en crecimiento y en proceso de formalización; una apuesta de desarrollo territorial articulada a sus potencialidades económicas, ambientales y culturales; una visión urbano-regional sostenible, una administración pública confiable, donde el interés general y la defensa de lo público son un compromiso ético y moral de la administración pública y la ciudadanía.

En lo económico, trabajar para mejorar los factores de competitividad de la ciudad para que los sectores productivos sean generadores de empleo a nivel local para así disminuir la informalidad del empleo urbano. Luchando, a su vez para que los trabajadores independientes informales se

inserten en el mercado normal de la economía, mediante programas de formalización de sus negocios

Igualmente, se diseñarán e implantarán tres pilares básicos: 1) Una política pública de competitividad liderada por el gobierno distrital; 2) Una política pública local de Ciencia Tecnología e Innovación; 3) El apalancamiento, desde lo público, de las apuestas productivas identificadas para el territorio, dirigidas al mejoramiento de la oferta laboral de nuestra ciudad. Haciendo una ciudad emprendedora, que capacite, provea créditos y busque mercados nacionales e internacionales a nuestras pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas que proveen el sustento a nuestras mujeres cabeza de hogar.

Partido Liberal. Con el Programa de Gobierno “Bolívar nos necesita a todos”, Juan Carlos Gossaín Rognini, busca generar bienestar para los hombres y mujeres del Departamento de Bolívar; la creación de oportunidades para la generación de trabajo digno e ingresos para las familias bolivarenses, promover la equidad de género y el respeto hacia los grupos vulnerable de la sociedad y las minorías, la aplicación de la ley de víctimas y la restitución de tierras, el fortalecimiento de los sectores y empresas productivas ubicadas en el Departamento de Bolívar, implementar políticas públicas que favorezcan el desarrollo regional y local, y realizar una gestión de gobierno eficiente, equilibrada y transparente.

Presenta como Visión que en el año 2032, Bolívar sea uno de los cinco (5) departamentos más competitivos de Colombia, principal centro logístico, con una industria turística, naval, marítima y fluvial con reconocimiento mundial por su alta calidad.

Se impulsarán las apuestas productivas del Departamento de Bolívar: Petroquímica plástica, turismo, Logística para el comercio, Agroindustria y Diseño, construcción y reparación de embarques navales. Se busca impulsar el proceso y el avance hacia esa visión al año 2032 que lo proyecta como uno de los cinco (5) más competitivos del país.

Partido Verde. Presenta un programa de Gobierno, en el cual se permita aprovechar las ventajas naturales, vocaciones productivas y riqueza patrimonial y cultural para convertir a Cartagena en principal plataforma competitiva en el Caribe, que facilite y atraiga la realización de proyectos económicos y sociales y la posicionen como principal centro turístico, portuario e industrial del Caribe. Un plan que impulse el funcionamiento óptimo de un sistema de movilidad, equipamientos colectivos y espacios públicos para que los ciudadanos y ciudadanas disfruten de un paisaje urbano estético a escala humana, con identidad y en armonía con el ambiente sostenible de la ciudad.

Pretendiendo a su vez, combatir las grandes diferencias sociales: Disminuir sustancialmente la desigualdad social en Cartagena multiplicando las oportunidades en educación, salud, vivienda,

servicios públicos, seguridad integral, práctica del deporte, recreación, cultura, atención a grupos vulnerables, entre otros y garantizar el acceso a oportunidades sociales y económicas para elevar la productividad de los habitantes de la ciudad.

Partido de la U. El Partido de la U, propone la creación del área Metropolitana de Cartagena, una ciudad región que garantizará el desarrollo no sólo de Cartagena sino de los municipios aledaños. Apoyándose en que el “Plan de Desarrollo Nacional prioriza los proyectos regionales para una inversión de \$22 billones para la Costa Caribe en este cuatrienio, y se distribuirán de acuerdo a los proyectos que se presenten, privilegiando los proyectos regionales”, lo que acarreará generación de empleos y recursos mediante el impulso de los sectores agropecuario y agroindustrial, siendo necesario “estimular la creación de nuevas empresas y relocalización industrial, hay que hacer ciencia y tecnologías propias haciendo inversión desde el estado y desde el sector privado, hay proyectos de colaboración: empresas, educación y Estado para fortalecimiento de investigación científica”.

Partido Conservador. Presenta la preservación plena de los recursos públicos, ya que, dicen, son sagrados y fruto del trabajo de los colombianos, por lo que esa inversión debe ir al desarrollo de los pueblos. Igualmente, pretende se den leyes justas e igualitarias en todo el país

LEYES QUE REGULAN EL SECTOR

Las actividades económicas que se realizan en los distintos países presentan características diferentes. Cada país crea y aplica las leyes que afecten la actividad económica de acuerdo a su contexto, como también determina las instituciones u organismos gubernamentales que diseñan y aplican las políticas económicas

La Constitución política de 1991 en los artículos 333 y 334. En el artículo 333 dice que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Y en el 334 que la dirección general de la economía estará a cargo del Estado.

En el Título XII, sobre Régimen Económico y de Hacienda Pública, artículo 332, se consagra que el estado es propietario del subsuelo y de los recursos naturales no renovables (en la medida que se utilizan tienden a desaparecer: oro, esmeraldas, petróleo, gas natural).sin perjuicio de los derechos adquiridos y perfeccionados con arreglo a las leyes preexistentes.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulara el desarrollo empresarial. El estado por

mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitara o controlara cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitara el alcance de las libertades económicas cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.

Artículo 334. La dirección general de la economía, estará a cargo del Estado. Este intervendrá por mandato de ley en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurara que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

Artículo 335. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación provenientes del público, solo pueden ser ejercidas previa autorización del estado.

Artículo 337. La ley podrá establecer para las zonas de frontera, terrestres y marítimas, normas especiales en materias económicas y sociales tendientes a promover su desarrollo.

Artículo 338. En tiempo de paz, solamente el congreso, las asambleas departamentales, los concejos distritales y municipales podrán imponer contribuciones fiscales (impuestos) y parafiscales (ISS, pensión, SENA, ICBF, Cajas de Compensación Familiar).

La Ley 223 de 1995, consagró en el artículo 850 del Estatuto Tributario, el derecho a la devolución del impuesto sobre las ventas pagado en la adquisición de materiales de construcción para vivienda de interés social, a las entidades cuyos planes estén debidamente aprobados por el Inurbe, o por quien este organismo delegue. Consagró también que tendrán derecho a la devolución aquí prevista, las cooperativas, organizaciones no gubernamentales y otras entidades sin ánimo de lucro, que realicen planes de autoconstrucción, previamente aprobados por el Inurbe, o su delegado.

En asuntos laborales, la Constitución Política de 1991, protege el derecho al trabajo, el cual hace parte de los derechos fundamentales se encuentran contenidos en la constitución política de Colombia, en los convenios y tratados internacionales y en la legislación para el sector público y privado.

Los principios y derechos fundamentales en el trabajo están en el código sustantivo del trabajo, en la declaración de la OIT sobre los principios y los derechos fundamentales en el trabajo. Lo que tiene que ver con los derechos que tienen con respecto a seguridad social residen en la constituciones política colombiana y en la ley 100 de 1993, así como también en otras normas legales.

Segmento Sociocultural.

Costumbres. Son varias las parejas que se preparan juntos para recibir al nuevo integrante de la familia, y en este proceso no solo tienen que ver las compras de ropa del bebé sino también la decoración de su cuarto. Generalmente al momento de decorar la habitación del bebé se hace con un ambiente sobrio, de colores neutrales como el blanco y beige. Se utilizan pocos muebles, pero de líneas tradicionales. Es un estilo con pocos estímulos visuales, por eso no suele estar ligado a temas típicamente infantiles, aunque se da un toque de viveza con telas rayadas o de cuadros en los sillones, cojines, cubrelechos y otros adornos. O en su defecto se da el uso de telas con texturas interesantes y combinaciones de colores menos convencionales como morado y naranja, o marrón y rojo o se elige uno o dos colores del equipo favorito y lo destacan en la ropa de cama de la cuna, en el sillón, cortinas y cojines.

Hábitos de Consumo. Las personas o población que reside en los estratos 1 y 2 de Cartagena, utilizan únicamente lo necesario en la preparación de la llegada del bebé, por falta de recursos, su consumo al preparar la llegada del niño se limita a los pañales, ropa necesaria, maletín y los otros utensilios de primera necesidad, los que incluso muchas veces heredan de algunos otros niños que han nacido anteriormente.

Las personas de estrato 3 y 4, ya utilizan un poco más de lujo en el ajuar y generalmente acondicionan una habitación o en la misma habitación de los padres decoran un espacio especial para el niño, utilizando diferentes colores, las sábanas y cubrelechos de la cuna, la que casi siempre tiene el niño antes de nacer, siempre con colores o motivos infantiles, cuidándose de utilizar muchas veces el color rosado para las niñas y el azul para los niños, dado que el sexo del niño dejó de convertirse en una expectativa a la hora del nacimiento, ya que ante la ecografía se sabe con anterioridad.

Las personas de estrato 5 y 6, son un poco más cuidadosas o exigentes a la hora de elegir el ajuar, todo debe tener un toque especial, personalizado que prefieren escogerlos ellos mismos (los padres) y antes de nacer el niño ya cuenta con una habitación propia, un closets lleno de ropa y diferentes juegos de camas para la cuna del bebé, los que casi siempre pasan del “Moisés” a una cama cuna que ya también se encuentra en la habitación.

Mitos. Dentro de los principales mitos, se encuentra el no vestir al niño de rosado ni a la niña de azul por considerar esto contribuye a confundir el sexo, convirtiendo al niño más adelante en un homosexual o una lesbiana. El mito de colocar una prenda de vestir del bebé comprada con anterioridad para adivinar el sexo de éste, ante la primera llegada de una persona de acuerdo al sexo, ha desaparecido gracias a las ecografías. Un mito que aún se conserva, es el de generalmente, preferir que el primer hijo sea de sexo masculino, por la preferencia del hombre de tener alguien que continúe con el apellido, especialmente, en aquellos padres que aún conservan una mentalidad machista.

Percepción de los cartageneros. La empresa, cuenta con la acogida de la ciudadanía, especialmente la de los padres que siempre se acercan con el fin de encontrar en ella lo que desean para sus hijos. Al ofrecerse el diseño propio, con una asesoría por parte de gente experta de la empresa, sienten que ésta cumple con sus expectativas, los precios a los cuales se ofrecen los productos, están por debajo de la competencia y la atención al cliente, la cual es uno de los objetivos principales y hace parte de la gestión de calidad de la empresa, permite contar con la fidelidad de los clientes.

MICROENTORNO DE LA EMPRESA

En cuanto al microentorno de la empresa, para lo cual se utilizan las cinco fuerzas que guían la competencia industrial, dado que se hace necesario conocer la amenaza que se genera con el ingreso de nuevas empresas, la rivalidad entre los competidores, la fuerza competitiva, el poder de negociación con los proveedores y clientes, además de la amenazas de nuevos productos sustitutos.

Competencia Real. Los diseños de los artículos y productos que se ofrece la empresa, se consideran innovadores y exclusivos, por lo que se considera es difícil que exista en este momento un producto sustituto. Sin embargo existen muchos otros artículos decorativos para bebés en la competencia. Pero se es consciente, que la competencia puede fabricar diseños que puedan ser sustitutos potenciales. A nivel local no existen empresas que posean diseños similares, pero en otras ciudades los están empleando los cuales en corto tiempo, debido a la cultura que existe en la ciudad, de comprar en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, en un corto o mediano plazo, se puede constituir en productos sustitutos.

La competencia, posee grandes ventajas, debido a que el tiempo y la experiencia que tienen en el mercado son considerable, llevan mucho más tiempo conociendo a los clientes y proveedores, y el poder de negociación (precios) que tienen con estos es mayor. Sin embargo, se pudo evidenciar que este tipo de producto tiene en el mercado un valor variable y que la oferta del producto es menor a la que se piensa introducir por parte la empresa, por estas razones se realice un enfoque y trabajo en los factores claves de éxito y en aquello que distingue al producto, que son los diseños

y atractivos exclusivos de los artículos decorativos para bebés y niños (as). De igual forma el plan estratégico que aplicara la empresa ayudara de gran manera a la aceptación del producto de su Unidad Estratégica de Negocio (UEN) como de los demás productos de la misma.

Por otro lado se observa que la competencia no brinda la asesoría personalizada de decoración de interiores para cuartos de bebés, niños (as) y adultos, lo cual ofrece ventaja competitiva frente a ésta, pues así la empresa, está generando un valor agregado a los artículos como a ellos mismos. De igual forma los competidores no poseen fuerza de marca alguna, debido a que esta no es propia de su empresa, estos solo comercializan los artículos, por el contrario, Fedecornio EU, fábrica y comercializan una marca propia de productos con posesión y persuasión en el mercado.

El análisis de la competencia se realiza con los almacenes que por su ubicación, precio y tiempo en el mercado constituyen la mayor competencia para Fedecornios. Se tiene en cuenta variables como productos, distribución, costos, organización, infraestructura y capacidad de planta y seguridad de la ubicación y el almacén, para lo cual se tienen en cuenta almacenes de la ciudad, que comercializan los mismos productos de la empresa.

Cuadro 10. Mercados Potenciales.

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE DINAMISMO
GRANDES EMPRESAS Pepe Ganga	Potenciales recursos Posicionamiento a nivel nacional, lo que la hace más competitiva Fácil acceso a diferentes canales de distribución Ventas institucionales y al por menor Entrega de productos a nivel nacional Compra de productos a gran escala. Poder de negociación de los compradores	Fuerte competencia
MEDIANAS EMPRESAS Mi dulce Angelito	Fácil acceso a sistemas de financiación con entidades financieras y proveedores Distribución a mayoristas y minoristas Proveedores nacionales e internacionales Sistema de distribución a nivel	Mediana competencia

	<p>local y regional</p> <p>Compra directa a fabricantes</p> <p>Amenaza de productos sustitutos</p>	
--	--	--

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE DINAMISMO
<p>MEDIANAS EMPRESAS</p> <p>El Castillo De Mi Bebé</p>	<p>Fuerte competencia de las empresas internacionales, quienes hoy día comercializan por internet, con precios muy bajos y productos de buena calidad.</p> <p>El ingreso de nuevos competidores es relativamente fácil, dado que no se requiere de altas tecnologías, ni altas inversiones y no existe dependencia de la materia prima. Países como Estados Unidos con un comportamiento dinámico en las exportaciones. Existen diversos proveedores con diferentes precios y calidad, por lo que no se tiene mayores problemas de negociación.</p> <p>Los cambios en los gustos y preferencias del mercado, podrían hacer que se reemplace la demanda de un producto específico por la de otro.</p>	<p>Mediana competencia</p>

<p>PEQUEÑAS EMPRESAS</p> <p>JUANGUI</p> <p>SITTLE BABY</p> <p>JAY KIDS BOUTIQUE</p>	<p>Las pequeñas empresas, poseen fuertes competidores a nivel local, regional, nacional e internacional y permiten el acceso de grandes competidores.</p> <p>Se les dificulta el acceso a los sistemas de crédito financieros, por lo que tienen que acudir a créditos con los proveedores y por sistemas con altos intereses, los que no les permite ser competitivos en precios</p> <p>Su principal característica es su especialización, dado que ofrece sólo la ropa de vestir para niños.</p> <p>Maneja altos costos, dado que compra a importadores</p> <p>Sus canales de distribución son al por menor y directamente al cliente, desde su centro o empresa de comercialización</p>	<p>Pequeña competencia</p>
--	--	----------------------------

Fuente: Diseño propios de los investigadores

Como se puede ver, la empresa Fadecorniños, posee productos que la distinguen de las demás de la competencia, por sus diseños propios, lo que además le permite ser competitivos en precios, dado que son productores.

Poder de Negociación de los Clientes. El comportamiento que asumen los clientes antes, durante y después de la compra es un determinante para la empresa. Antes de la compra, el cliente realiza una evaluación de los artículos y productos que ofrece el mercado, la empresa, analiza cuales son los gustos, deseos y exigencias de los posibles clientes, con el fin de realizar los diseños correspondientes y satisfacer las necesidades y deseos de estos. De igual forma el cliente, los futuros padres proceden a la confirmación del sexo del bebé, lo cual conllevara a tomar la decisión sobre colores, motivos y figuras que se desean adquirir.

La cotización de los artículos seleccionados, por parte de los clientes, indica la empresa se encuentra dentro de una de las primeras opciones de compra; por esta razón en la empresa se realizan una excelente calidad de servicio al cliente con el fin que inducir al cliente a realizar la compra y fidelizarse con la empresa.

El proceso de compra de los productos que se están ofreciendo, no se caracteriza por ser impulsivo puesto que la futura madre tiene nueve (9) meses para adquirir todo el ajuar de su bebé. En el caso de los niños hasta la edad de 6 años la madre toma la decisión de compra, luego al analizar lo conveniente de tener un artículo que sea decorativo, innovador y a la vez útil en la organización de las pequeñas cosas del niño, como medias, ropa interior, juguetes, etc.

Poder de Negociación con Proveedores. Las empresas que proveen a la empresa, son reconocidas por los clientes a nivel de la ciudad de Cartagena, como empresas que brindan insumos de alta calidad, con un servicio ágil y de rápida entrega, lo que es significativo para Fedecorniños EU. Además son conocidos como principales proveedores de la industria de la confección de la ciudad.

En la actualidad las empresas deben ser flexibles al cambio, pues los negocios entre estas alianzas de proveedores y empresas, ayudan mucho al desarrollo del cambio y de la cadena de valor que se le está dando al producto.

Fedecorniños EU, analiza y evalúa detenidamente a través de una evaluación a proveedores, a quien se selecciona para la compra de la materia prima y los insumos necesarios para la elaboración de sus artículos, pues esta materia prima debe ser antialérgica, suave y resistente, además, con una calidad excelente. Por ejemplo la calidad de las telas que se utiliza es integra, telas de algodón, de seda y de lino.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA DE FADECORNIÑOS E. U.

EL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

El Perfil de la Capacidad Interna (PCI), es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa, teniendo en cuenta su capacidad Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica, del Talento Humano.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica, basada en planes y objetivos, sino que se trabaja en función de tareas y no de objetivos, así mismo, no poseen una definición de las funciones y procedimientos, se encuentran deficiencias en el liderazgo empresarial y no se adapta fácilmente al cambio.

Para esta investigación se lleva a cabo el estudio del Perfil de la Capacidad Interna (PCI) de la empresa, con el fin de emitir un diagnóstico que conlleve a revisar y actualizar las estrategias presentes de la empresa se realiza el perfil de su capacidad interna (PCI).

Cuadro 11. Perfil de la Capacidad Interna (PCI)- Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estructura organizacional				X				X	
Uso de planes estratégicos				X			X		
Orientación empresarial				X			X		
Imagen corporativa					X			X	

A: Alto; M: Medio, B: Bajo

Fuente: Diseño propio de los autores

Como se puede observar en el cuadro 13, la empresa posee muchas debilidades que causan un alto y medio impacto, entre las cuales se destaca el uso de planes estratégicos, de los cuales se carece, su orientación empresarial y la imagen corporativa, a través de la cual aún no ha sido posible cubrir un mayor porcentaje del mercado local. Estructuralmente, posee una fortaleza media, dada su poca capacidad financiera y la falta de un número mayor de pedidos, no le permite dotarse de un mayor número de personal.

Administrativamente, la empresa, no posee una planificación, que la pueda hacer más competitiva, lo que sumado a la ausencia de una plataforma tecnológica, que le permita acceder a proyecto de mayor envergadura, a mayores mercados, se constituye en una debilidad ante las otras empresas de la competencia. Igualmente no cuenta con un organigrama que le permita establecer los niveles jerárquicos dentro de la misma.

Al realizar el análisis de la empresa, se pudo determinar, que la empresa Fadecorniños E.U., se encuentra identificada con el NIT: 900284452-9, es una empresa Unipersonal, que tiene como misión, “atender las necesidades de la población en relación con la ropa de cama o lencería de los bebé, al igual que prendas de vestir, elaboradas con los mejores Materiales, tecnología de punta y con una calificada mano de obra, lo cual garantiza una prenda de óptima calidad y la entrega de pedidos a tiempo”.

Conocida la misión de la empresa, se procede a evaluarla, para lo que se tienen en cuenta los elementos del Modelo General de la Administración Estratégica, respondiendo sí o no, dependiendo si la misión de la empresa cumple o no con los criterios establecidos.

Cuadro 12. Evaluación de la Misión de la empresa

Clientes	Productos o Servicios	Mercados	Tecnología	Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad
SI	SI	NO	SI	NO
Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por la imagen pública	Efectividad recordatorias	Calidad Inspiradora
SI	NO	NO	NO	SI

Fuente: Diseño propio de los autores del Proyecto

De acuerdo al análisis realizado a la Misión de la empresa, ésta cumple con cinco (5) de los diez (10) componentes, es decir con el 50%, de estos.

Teniendo en cuenta que la visión, es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro y que además de ello, señala el rumbo y la dirección de la empresa, se debe analizar el panorama futuro de la empresa, el marco competitivo, objetivos fundamentales y fuentes de ventajas competitivas.

Desafortunadamente, este análisis no se pudo llevar a cabo, dado que actualmente, debido a una falta de planificación estratégica, en la empresa no ha establecido su visión, por lo que se propone, la siguiente: “Ser una empresa consolidada, líder a nivel local, nacional e internacional, reconocida por la calidad de sus productos, atención personalizada, cumplimiento en la entrega de los pedidos y con miras al crecimiento continuo. Ofreciendo cada día una gama de productos innovadores con óptima calidad, la cual cumple con los cuatro (4) elementos que la componen, es decir con el 100%.

Cuadro 13. Evaluación de la Visión

Panorama del futuro	Marco Competitivo	Objetivos Fundamentales	Fuentes de Ventajas Competitivas
SI	SI	SI	SI

Fuente: Diseño propio de los autores del Proyecto

Cuadro 14. Perfil de la Capacidad Interna (PCI)- Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de tecnología					X			X	

Uso de sistemas en la comercialización y comunicación con los clientes				X			X		
Página web de la empresa				X			X		
Habilidad técnica o de manufactura en procesos	X						X		
Valor agregado del producto					X			X	

A: Alto; M: Medio, B: Bajo

Fuente: Diseño propio de los autores

El nivel tecnológico, posee muchas debilidades, porque a pesar de contar con maquinarias con tecnología de punta, aún faltan otras que son necesarias para el buen desarrollo de su objeto social, igualmente se carece de un sistema de comercialización y comunicación con los clientes, lo que hoy día, ante la era de la globalización es importante para penetrar a nuevos mercados e igual sucede con la página web, que contribuye a difundir la imagen de la empresa.

Cuadro 15. Perfil de la Capacidad Interna (PCI)- Capacidad Competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Servicio al cliente	X						X		
Competencia				X			X		
Dependencia de proveedores				X			X		
Participación en el mercado				X			X		
Costos				X			X		
Portafolio		X						X	
Publicidad				X			X		
Calidad	X						X		
Distribución y ventas		X						X	

A: Alto; M: Medio, B: Bajo

Fuente: Diseño propio de los autores

En lo referente a su capacidad competitiva, se tiene que la empresa posee fortalezas en la calidad y el servicio al cliente, pero posee muchas debilidades debido a la alta competencia, principalmente la de las empresas informales, el contrabando y las importaciones, lo que le ha impedido entrar a nuevos mercados, además de ello como los pedidos son pocos, los costos se hacen más elevados, lo que no les permite competir en precios e incrementar su rentabilidad e invertir en publicidad, limitándolos así mismo en lograr incrementar su portafolio. El impacto generado por estas debilidades es también alto.

Cuadro 16. Perfil de la Capacidad Interna (PCI)- Capacidad Financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad para acceder a créditos				X			X		
Rentabilidad				X			X		
Habilidad para competir en precios				X			X		
Relación Deuda/patrimonio				X			X		
Inversión de capital				X			X		

A: Alto; M: Medio, B: Bajo

Fuente: Diseño propio de los autores

La empresa comienza operaciones, por iniciativa de su propietaria, quien se postula mediante un proyecto y es favorecida por el Fondo Emprender, en el año 2011.

Con los dineros desembolsados por el Fondo Emprender, adquiere 2 máquinas rectas, 1 maquina overlock (realiza costura sobre el borde una o dos piezas de tela para definirlo o unirlo), 1hilvanadora y 1 cortadora circular, adquiere un local en arrendamiento ubicado a la altura de las Gaviotas, sobre la Avenida Pedro de Heredia, donde junto con 4 operarias inicia labores, constituyéndose así su planta de personal y una contratación con el 20% de los almacenes de venta de artículos para bebé en la ciudad, logrando una penetración en el mercado local del 25%, dado que también obtiene contrato con personas naturales.

No obstante, los altos costos de mano de obra, insumos y la alta competencia de empresas no legalizadas, además de los intereses del préstamo adquirido a través del Fondo Emprender no le permiten obtener utilidades en su primer año y contrario a ello se genera una pérdida de 4.945.926.00 (Ver Anexo A). Se ha de anotar que desafortunadamente no se contó con mayor información financiera de la empresa, lo que limitó su análisis.

Financieramente, la empresa presenta un endeudamiento con el Sena – Fonade, dada que no han entregado la condonación, y a pesar de poseer indicadores positivos, podrían estar mucho mejor, con un incremento significativo en las ventas y moderado en los gastos y costos. No obstante, necesita contar con una mayor liquidez y mayor capital de trabajo, con el objeto de generar mayor crecimiento y productividad, considerándose que su baja liquidez constituye su principal debilidad, ya que la dependencia del pago a tiempo por parte de sus clientes, la hace muy vulnerable. Si a este hecho se le suma la incapacidad que tiene la empresa de acceder a financiamiento, se puede ver que el panorama financiero que la empresa presenta constituye una de sus más grandes debilidades.

A pesar de la empresa haber accedido a crédito a través del Fondo Emprender, para su creación, hoy día su acceso se dificulta, dado que el Sena-Fonade no han dado su connotación y ante la baja rentabilidad y el volumen de ventas, no posee el apalancamiento financiero, lo que ante la falta de capital de trabajo, se constituye en una debilidad con un alto impacto.

Cuadro 17. Perfil de la Capacidad Interna (PCI)- Capacidad del Talento Humano.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Competencia del talento humano	X						X		
Trabajo en equipo	X						X		
Sentido de pertenencia	X						X		
Índices de desempeño					X			X	
Programa de reclutamiento y selección del talento humano					X			X	

A: Alto; M: Medio, B: Bajo

Fuente: Diseño propio de los autores

En lo referente a su capacidad del talento humano, se tiene que estos poseen las competencias necesarias para el buen desempeño de sus funciones, por el grado de parentesco, pues es una empresa de familia, se cuenta con sentido de pertenencia del talento humano, lo que se constituye en una fortaleza, sin embargo debido a ello, no se ha establecido índices de desempeño y no existe un programa de reclutamiento y selección de personal.

La empresa posee muchas debilidades que causan un alto y medio impacto, entre las cuales se destaca el uso de planes estratégicos, de los cuales se carece, su orientación empresarial y la imagen corporativa, a través de la cual aún no ha sido posible cubrir un mayor porcentaje del mercado local. Estructuralmente, posee una fortaleza media, dada su poca capacidad financiera y la falta de un número mayor de pedidos, no le permite dotarse de un mayor número de personal.

El nivel tecnológico, posee muchas debilidades, porque a pesar de contar con maquinarias con tecnología de punta, aún faltan otras que son necesarias para el buen desarrollo de su objeto social, igualmente se carece de un sistema de comercialización y comunicación con los clientes, lo que hoy día, ante la era de la globalización es importante para penetrar a nuevos mercados e igual sucede con la página web, que contribuye a difundir la imagen de la empresa.

En lo referente a su capacidad competitiva, se tiene que la empresa posee fortalezas en la calidad y el servicio al cliente, pero posee muchas debilidades debido a la alta competencia, principalmente la de las empresas informales, el contrabando y las importaciones, lo que le ha impedido entrar a nuevos mercados, además de ello como los pedidos son pocos, los costos se hacen más elevados, lo que no les permite competir en precios e incrementar su rentabilidad e invertir en publicidad, limitándolos así mismo en lograr incrementar su portafolio. El impacto generado por estas debilidades es también alto.

A pesar de la empresa haber accedido a crédito a través del Fondo Emprender, para su creación, hoy día su acceso se dificulta, dado que el Sena-Fonade no han dado su connotación y ante la baja rentabilidad y el volumen de ventas, no posee el apalancamiento financiero, lo que ante la falta de capital de trabajo, se constituye en una debilidad con un alto impacto.

En lo referente a su capacidad del talento humano, se tiene que estos poseen las competencias necesarias para el buen desempeño de sus funciones, por el grado de parentesco, pues es una empresa de familia, se cuenta con sentido de pertenencia del talento humano, lo que se constituye en una fortaleza, sin embargo debido a ello, no se ha establecido índices de desempeño y no existe un programa de reclutamiento y selección de personal.

ANÁLISIS DEL MERCADO

No posee un adecuado análisis del mercado al cual se encuentran dirigidos los productos y servicios de la empresa, así como tampoco posee un plan de marketing adecuado que le permita definir los productos, precio, plaza y promoción.

Producto. Los clientes, hoy día, esperan que el producto, incluya todo con el fin de suplir sus necesidades; con base en esto Fedecorniños, ofrece artículos decorativos para bebés y niños (as) con un valor agregado, que consiste en diseños atractivos y exclusivos, además del servicio personalizado e íntegro por parte de los empleados y encargados del servicio al cliente de la empresa.

De igual forma es considerado como un valor agregado a los productos de la empresa, el Servicio de Asesoría y Decoración de habitaciones para bebés, niños y adultos. Dándole al producto un mayor auge en el mercado, pues estos poseen las características esenciales que los clientes desean y exigen para la satisfacción de sus necesidades.

La Unidad Estratégica de Negocio para el Plan Estratégico de Marketing diseñado para la empresa, escogida claramente fue La Cigüeña. Producto diseñado de manera ideal para guardar otros productos, especialmente la línea de aseo y cuidado del niño(a), este también puede usarse como elemento decorativo, ya que posee un excelente diseño hermoso, tierno y cautivador, que inspira calidez a la habitación del Bebe o niño. Este Artículo tiene un arduo proceso productivo, en el cual el primer paso es la elaboración de la forma de cigüeña, figura elaborada en herraje, seguido de un proceso de recubrimiento del herraje en materiales como: Guata, tela (ojalillo, lino liso o estampado, bordada), mete cintas, cintas y encajes que hacen posible la creación del hermoso producto de la cigüeña, escogida para representar la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de la empresa.

Este producto se puede conseguir en colores y estampados surtidos. Que pueden ser escogidos por el cliente al momento de la cálida asesoría de compra brindada por Fedecorniños. Además, posee las siguientes dimensiones: 45cm de alto x 30cm de ancho x 34cm de espesor. Y un peso oscilante entre 1 y 2 kilogramos.

Precio. A pesar de ser productores y comercializadores en algunos de los productos, como lencería, cuadros, decoración, no posee los precios competitivos, dado que no compra a gran escala la materia prima con la cual produce. Además de ello se compra por tarea y no por un plan de compras establecido.

El precio puede ser un factor determinante o quizá el más importante en muchas decisiones de compra, esto dependerá directamente de la competencia y de la existencia de productos sustitutos, los cuales pueden ofrecer un nivel menor de satisfacción. Sin embargo, en comparación con los precios, representan una amenaza, para la empresa. En el caso de la

empresa, el precio representa la calidad y esfuerzo que lleva la elaboración del producto, el cual es un trabajo 70% hecho a mano, por lo que es para muchos considerado artesanal, y por tanto, le brinda un valor agregado representativo para el precio con el que cuenta este producto. Cabe aclarar que aun así el precio de este producto no es excesivo, por lo que es asequible para el mercado meta.

La Cigüeña, es uno de los productos más costosos de Katicos Store, por lo que se le estableció un Método para el Estudio de Tiempos y Movimientos, con el fin de disminuir los costos que se ven representativamente elevados por cuenta del excesivo tiempo durante el que se lleva a cabo el proceso productivo, afectando directamente el precio del producto.

Para fijar el precio, la empresa sigue los siguientes pasos:

En el primero de ellos, estableció un objetivo para el proceso de fijación de precio, consistente en lograr ser líder en calidad e innovación de productos de su género.

También se estimaron cautelosamente los costos de producción del artículo tomado como UEN, el cual es equivalente al constituido por los costos de la materia prima, el costo de la hora de trabajo y los servicios públicos utilizados en el área de producción.

Además, se analiza la competencia en cuanto a los costos, precios y ofertas de los competidores, en donde se evidencia que este tipo de producto tiene en el mercado un valor variable y que la oferta del producto en el mercado es menor a la que se piensa introducir, dado que, la incidencia de los competidores en el precio, es tan clara y determinante, que para la empresa, el análisis de la influencia de estos agentes, se desarrolla partiendo de un aspecto primordial, que es la caracterización del mercado en el que se opera, el cual es muy exigente y estrecho.

Promoción y publicidad. En el proceso de promoción se pretende desarrollar una comunicación adecuada, en la que se da a conocer a los clientes los méritos, las cualidades de sus productos y se persuade al mercado objetivo, para lograr los objetivos del proceso como transmitir la información y recordar acerca de los productos que se comercializan y de la misma manera éstos se vean impulsados a adquirirlo.

En este proceso se utilizan volantes y perifoneo en la población que rodea la empresa y en puntos estratégicos como son centros comerciales y el centro de la ciudad.

Las Vallas y los pendones publicitarios, juegan, también, un importante papel, debido a que permiten una mejor ilustración del producto y de la marca, generando expectativas en la mente de los potenciales clientes; los medios publicitarios fueron de mucha ayuda al momento de difundir la imagen para que esta sea identificable en la mente de los clientes. También es vital, para el

cumplimiento de los objetivos del proceso, los anuncios en los diarios y periódicos reconocidos de la ciudad.

A largo plazo, la comunicación y transmisión de la información, se basa fundamentalmente en visitas a clientes, apoyados con uno de los nuevos proyectos iniciados por la empresa para la atracción de clientes, que es la venta por catálogos, al igual que la referencias de otros clientes importantes, así como correos electrónicos y cartas personalizadas a empresas y centros comerciales, en donde es importante que le permitan a la empresa exponer sus productos, para darse a conocer y de la misma manera elevar el margen de ventas.

Proceso de Compras. No tiene establecido un plan de compras, actualmente, pero a corto o mediano plazo, es relevante establecer un plan de compras, donde se realice una convocatoria de proveedores con el fin de realizar una evaluación de los mismos y así poder escoger el proveedor que ofrezca mejores precios y calidad.

Las compras deberán hacerse bimestral o trimestralmente, con el fin de reducir costos. Se comprara la materia prima necesaria para la elaboración de los productos más un imprevisto que se estipula en un 10% por encima de lo normal.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

No existe un programa de selección y reclutamiento del talento humano, la empresa se ha constituido como una empresa de familia y el talento humano es seleccionado por grado de parentesco o por recomendación de alguno de los familiares, por lo que en ocasiones no logran cumplir con el perfil necesario para el desempeño de sus funciones sin que obedezca a unos requerimientos establecidos con antelación, con los perfiles de cada uno de los cargos, requerimientos académicos y destrezas o sólo se dedican a cumplir con éstas, sin que exista un sentido de pertenencia, que conlleve a dar sugerencias para su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

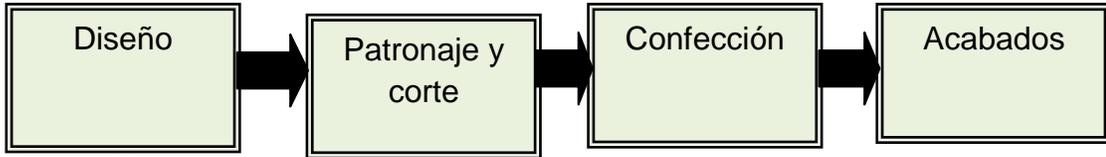
No existe un programa de capacitación para el desarrollo del talento humano e igualmente no se da una evaluación de desempeño que permita evaluar el desempeño del talento humano y por ende tampoco existe un programa de compensaciones o bonificaciones por desempeño, ni desarrollo de carreras

PROCESO DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA.

Su proceso de producción transforma la materia prima e insumos, obteniéndose los productos que los clientes solicitan, el proceso de producción es intermitente, con una distribución por

procesos, pasando por áreas específicas como área de diseño, patronaje, corte, confecciones, acabados, distribución y/o almacenaje. El proceso incluye las siguientes etapas:

Diagrama 1. Proceso de producción



Fuente: Diseño propio de los autores

La distribución de los productos de la empresa se hace a través de intermediarios (almacenes de artículos para bebés):

Diagrama 2. Canales de Distribución



La imagen de la empresa, es baja, debido a que no existe una publicidad, la empresa no cuenta con catálogos, no posee proyecciones, dada la ausencia de planes estratégicos, lo que se constituye en una debilidad de alto impacto y se visualiza la ausencia de herramientas de planificación, operando en base a metodologías operativas que sólo le permiten afrontar el día a día e incluso en el mayor de los casos en forma reactiva, antes que preventiva, esto a su vez no le permite reaccionar de forma rápida y eficaz

A pesar de o trabajarse bajo estándares de calidad, el hecho de ser una empresa nueva, con pocos pedidos, le permite establecer una fortaleza con la calidad de sus productos, dado que le es fácil ejercer el control sobre la producción y ofrecer un servicio, acorde a las necesidades de los clientes, no obstante, se hace necesario estar preparado para poderlo mantener cuando se de su crecimiento, debe constituirse un área comercial, con el fin de que se establezcan objetivos de ventas y se logre penetrar en nuevos mercados, debiendo crecer primero a nivel local, para posteriormente hacerlo a nivel regional, nacional e internacional, donde las prendas del país son requeridas.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS

MATRIZ DOFA

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO): Estas son las estrategias de crecimiento, las cuales son el resultante de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que se emprenden.

F₇O₁₀: Propender por adecuados niveles de Satisfacción del Cliente, aprovechando las el reconocimiento a nivel mundial que el sector.

F₇O₁: Aprovechar el conocimiento técnico en habilidades y destrezas del capital humano para implementar una cultura de servicio a nivel de toda la empresa.

FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA): Son estrategias de supervivencia y con ellas se busca evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

F₁A₃: Aprovechar la habilidad técnica o de manufactura en proceso para producir a mayor escala y reducir los altos costos laborales

F₂A₁₁: Mediante el incremento de clientes, contrarrestar el contrabando y la informalidad

F₁A₉: Optimización de procesos y procedimientos, mediante el aprovechamiento de los cambios tecnológicos

F₅A₁₁: Mediante el trabajo en equipo incrementar el portafolio de la empresa para contrarrestar la informalidad y el contrabando

F₄A₉: Mediante planes de capacitación al talento humano de la empresa lograr un mayor y mejor uso de nuevas tecnologías implementadas en ésta.

DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA): Éstas permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.

D₃A₄: Implementar sistemas para la comercialización y comunicación con los clientes para contrarrestar la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis económica

D₁₁A₈: Implementar estándares de calidad con el fin de incrementar la calidad de los productos y ser más competitivos para ingresar a nuevos mercados.

D₄A₈: Diseñar y publicar la página web de la empresa, con el fin de abrir nuevos mercados

D₃A₈: Aprovechar las nuevas tecnologías con el fin de Abrir nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO): Son estrategias de supervivencia en las que se busca superar las Debilidades internas, haciendo uso de las Oportunidades que ofrece el entorno.

D₁₄O₄: Implementar el marco de control en la empresa, aprovechando las nuevas tecnologías

D₁O₈: Documentar e implementar la gestión por procesos

D₁₀O₂: Establecer unidades estratégicas en la empresa con el fin de buscar nuevos mecanismos y reducir la dependencia de proveedores.

D₃O₇: Crear la página web de la empresa, con el fin de ingresar a nuevos mercados aprovechando la posición estratégica de la ciudad y el país

Como primera fortaleza de la empresa se visualiza la experiencia laboral, que sirve de apoyo a la metodología desarrollada que posee la empresa y que utiliza en su proceso productivo, lo que afecta directamente la calidad de los productos y servicios entregados, constituyéndose en su segunda fortaleza. Igualmente surge el sentido de pertenencia del talento humano, las que junto con otras fortalezas y oportunidades se aprovechan para contrarrestar las debilidades y amenazas y así poder entregar a los clientes productos con la calidad y exclusividad de los diseños y poseer una empresa eficiente y rentable para continuar en su crecimiento y desarrollo.

DISEÑAR INDICADORES DE MEDICION Y CONTROL

MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La Matriz EFE, se elabora asignando un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Igualmente, se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total

ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Cuadro 20)

Cuadro 20. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Conocimiento técnico en habilidades y destrezas del capital humano	0,2	2	0,4
Unidades estratégicas	0,2	2	0,4
Tradición en la producción de hilos	0,02	2	0,04
Atracción de capital extranjero en el país	0,04	2	0,08
Políticas de especialización de sectores y productos del país	0,03	2	0,06
Clima	0,02	1	0,02
Posición geográfica	0,03	2	0,06
Puertos marítimos y aéreos	0,03	2	0,06
Industria con más de cien años de tradición	0,05	2	0,1
Reconocimiento mundial por calidad, precio y servicio	0,03	2	0,1
Generación de puestos de trabajo	0,04	2	0,08
AMENAZAS			

Elevados aranceles para la importación de maquinarias e insumos	0,02	2	0,04
Elevados costos en la producción de hilos	0,03	2	0,06
Altos costos laborales	0,03	2	0,06
Caída de la demanda mundial por efecto de la crisis económica mundial	0,03	2	0,06
Revaluación del peso	0,02	1	0,02
escasez de cultivadores de algodón	0,02	1	0,02
Falta de políticas e incentivos para los cultivadores	0,02	1	0,02
Cierre de mercados claves para Colombia	0,03	1	0,03
Reconversión tecnológica	0,03	2	0,06
Programas de capacitación	0,04	2	0,08
Participación de la informalidad y el contrabando	0,04	2	0,08
	1		1,93

Fuente: Calculo de los Autores

El factor más importante que afecta a esta industria (0.2) es el “Conocimiento técnico en habilidades y destrezas del capital humano y las Unidades estratégicas”, lo que indica que la empresa está implementando estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad.

El valor ponderado de 1,93, indica que la empresa se encuentra por debajo de la media lo que indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

MATRIZ EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Cuadro 21. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Habilidad técnica o de manufactura en proceso	0,1	3	0,3
Servicio al cliente	0,1	3	0,3
Calidad	0,2	3	0,6
Competencia del talento humano	0,07	2	0,14
Trabajo en equipo	0,07	1	0,07
Sentido de pertenencia	0,07	1	0,07
Cultura de Servicio	0,08	2	0,16
DEBILIDADES			
Uso de planes estratégicos	0,05	1	0,05
Orientación empresarial	0,05	1	0,05
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
DEBILIDADES			
Uso de sistemas en la comercialización de sus productos y comunicación con los clientes	0,04	1	0,04
Página web de la empresa	0,02	2	0,04
Capacidad para acceder a créditos	0,01	1	0,01
Rentabilidad	0,01	1	0,01
Capacidad para competir en precios	0,01	1	0,01
Relación deuda / Patrimonio	0,01	1	0,01
Competencia	0,01	1	0,01
Dependencia de proveedores	0,01	1	0,01
Participación en el mercado	0,01	1	0,01
Costos	0,01	1	0,01
Publicidad	0,01	1	0,01
Valor agregado del producto	0,06	1	0,06

	1		1,97
--	---	--	------

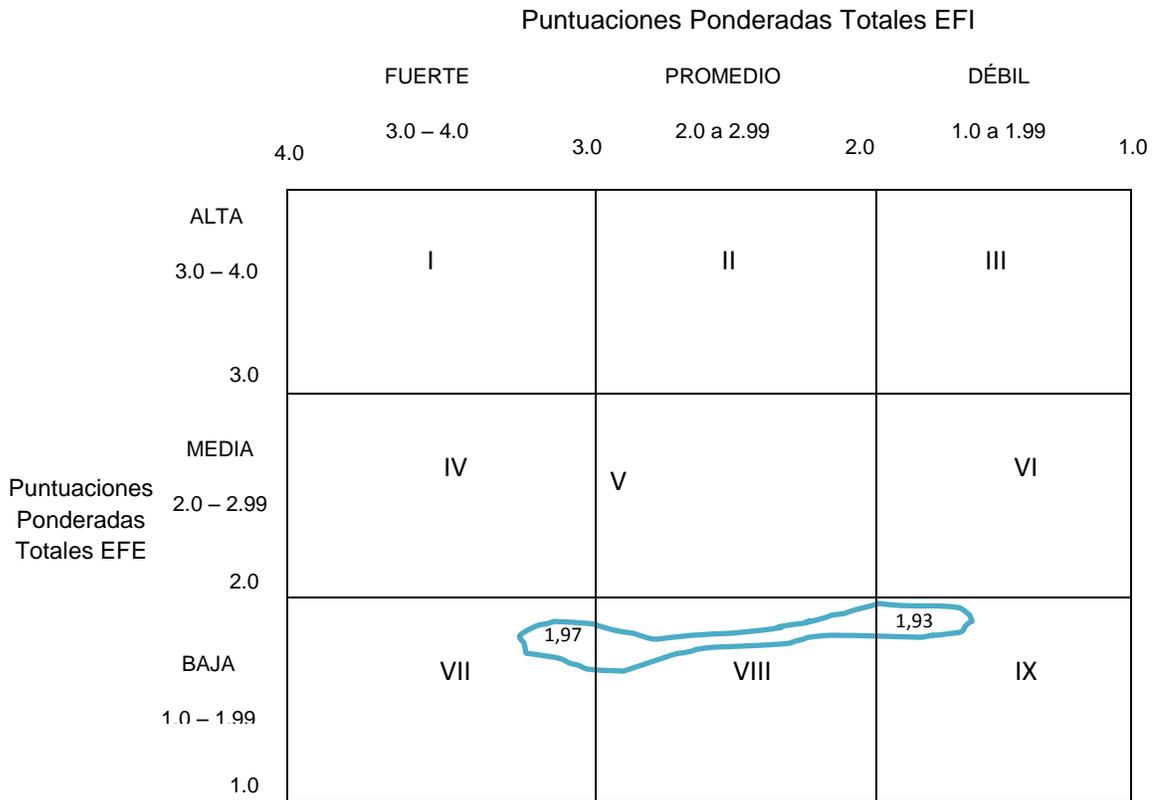
Fuente: Calculo de los Autores

El peso ponderado 1,97, lo que caracteriza una posición interna débil, de la empresa.

MATRIZ IE

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

Cuadro 22. Matriz IE



Fuente: Diseño de la Autora

La empresa debe aplicar estrategias para “Cosechar o reducir”; No se están obteniendo los resultados suficientes de esas divisiones (reducción, desinversión o liquidación”

MATRIZ PEEA

Esta matriz, muestra que tipo de estrategia necesita la Empresa al hacer el análisis de sus fortalezas financieras, de sus Ventajas Competitivas, de las Estabilidad ambiental y de las fortalezas de la industria, para determinar la posición Estratégica Global de la misma y así conocer en qué perfil se encuentra: Agresivo, Conservador, Competitivo y/o Defensivo.

Para el desarrollo de la Matriz PEEA se asigna un valor que oscila +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones: Fortaleza Financiera (FF) y Fortaleza Ambiental, Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC),

Cuadro 23. Matriz PEEA.

CONCEPTO								PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
FORTALEZA FINANCIERA								
Acceso a crédito		X						
Liquidez		X						
Tasa de Retorno		X						
TOTAL FACTOR		3						0,5
ESTABILIDAD AMBIENTAL								
Políticas Gubernamentales								
Agresividad de la Competencia			X					
Inflación		X		X				
TOTAL FACTOR		1	2	3				- 1.0

Fuente: Diseño de la Autora

Continuación Cuadro 23. Matriz PEEA.

CONCEPTO								PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
VENTAJA COMPETITIVA								
Portafolio de Productos				X				
Imagen Corporativa			X					
Calidad de Productos					X			

Participación en el Mercado			X					
			4	3	4			- 1.83
Fuerza de la Industria								
Tasa de Crecimiento	0							
Sustitución de Productos			X					
Índices de Productividad		X						
Implementación tecnológica			X					
			X					
	0	1	6					1.16

Fuente: Diseño de la Autora

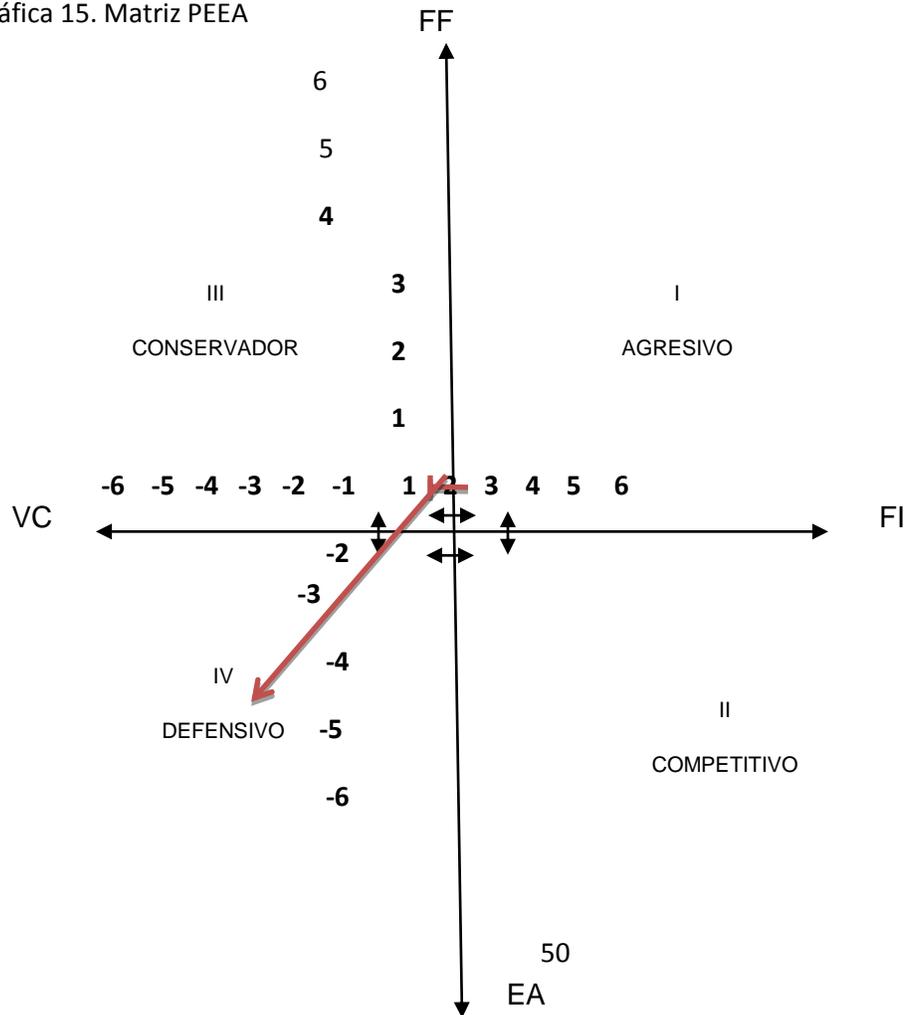
FF = 0,5

EA = - 1.0

VC = - 1.83

FI = 1.16

Gráfica 15. Matriz PEEA



Fuente: Diseño de las Autoras

$$X = FI - VC = -1.83 + 1.16 = -0.67$$

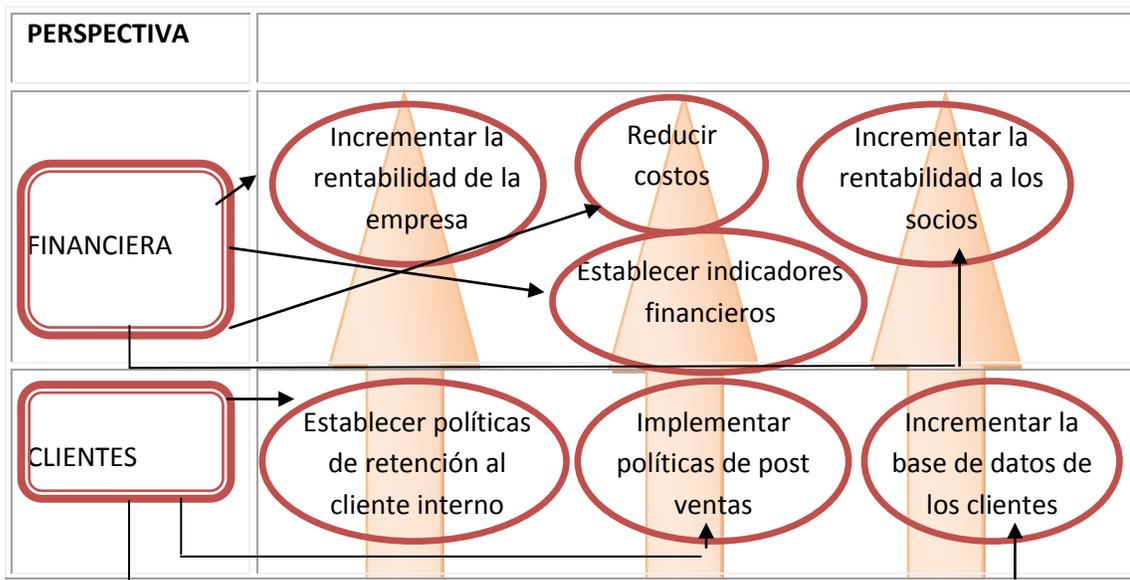
$$Y = FF - EA = 0,5 - 1.0 = -0,5$$

De acuerdo al análisis de la Matriz PEEA, se puede establecer que la empresa se encuentra en una posición Defensiva, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias están: Desinversión (Se aplican en fases de crisis o insolvencia y consisten en vender parte de la empresa, reducir costes, corregir los resultados financieros, hacer frente al pago de las deudas, realizar nuevas inversiones, buscando mayor eficiencia), Liquidación (Se aplican para finalizar la actividad de la empresa, consisten en la venta total de la empresa o liquidación progresiva de la misma), Atrincheramiento (Mediante el atrincheramiento, la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles. De hecho, esta estrategia se opone al desarrollo de mercado), Diversificación concéntrica (es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa).

MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico, es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Contribuyen a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

Cuadro 24. Mapa Estratégico





INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores, se constituyen en el medio a través del cual se visualiza si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos de la empresa.

Mediante una ficha, se detallan las principales características del indicador, resaltando por quienes serán establecidas las metas, para lo cual se parte de años anteriores. Para el desarrollo de los indicadores de gestión o KPI's se siguió una ruta metodológica:

Definir.- El objetivo a medir.

Aclarar.- Lo que se quiere realmente conseguir.

Conceptuar.- Que se necesita asegurar.

Formular.- Aplicar el indicador de gestión o KPI'S.

Indicadores de la Perspectiva Financiera.

Cuadro 25. Ficha del indicador de rentabilidad

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA
Perspectiva/Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Mejorar la rentabilidad	Contar con la oportuna liquidez para cubrir los requerimientos de la empresa	Cubrir las expectativas de los accionistas	Utilidades acumuladas año actual/utilidades acumuladas año anterior
Responsable:	Gerente		

LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
30%	%			40%	75%	
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100% > 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual					
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de utilidades año actual / año anterior					

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 26. Ficha del indicador de incremento de las ventas

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA			
Perspectiva/Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo			
Incrementar las ventas	Incrementar el porcentaje de ventas en relación al año anterior	Verificar que si se está cumpliendo con las metas trazadas para las ventas	Σ Ventas año actual/ Σ Ventas año anterior			
Responsable:	Jefe Comercial					
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
30%	%			50%	80%	
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100% > 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual					
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de Ventas					

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 27. Ficha del indicador de Reducción de Costos

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA			
Perspectiva/Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo			
Reducir Costos	Mejorar las ventas a través de precios más competitivos por la reducción de costos	Verificar la mejora en la estructura de costos	Costos reales/costos presupuestados			
Responsable:	Jefe Financiero					
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
20%	%			50%	50%	
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100% > 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual					
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de Ventas					

CUMPLIMIENTO	<	35%	35%	70%	71%	100%	>	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual							
FUENTE DE CAPTURA	Cotizaciones - Egresos							

Fuente: Diseño propio de los autores

Indicadores de la Perspectiva de Clientes

Cuadro 28. Ficha del indicador de Conformidad del cliente

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA				
Perspectiva/Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo				
Determinar el nivel de No Conformidades	Cubrir las expectativas de los clientes externos	Trabajar bajo el enfoque de atención al cliente	Número de No Conformidades identificadas Número de clientes atendidos/Número de clientes no conformes				
Responsable:	Jefe Comercial						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
50%	%		50%		80%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100%	> 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual						
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de Quejas y Reclamos						

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 29. Ficha del indicador de Fidelización de los clientes

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA				
Perspectiva/Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo				
Establecer políticas de retención a los clientes	Retener a los clientes, hacer clientes fieles	El seguimiento a los clientes	Clientes que volvieron a la empresa/Número de Clientes				
Responsable:	Jefe Comercial						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
50%	%		60%		80%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100%	> 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual						
FUENTE DE CAPTURA	Base de datos de los clientes						

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 30. Ficha del indicador de Conformidad del cliente

DEFINIR Perspectiva/Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA				
Ingresar a nuevos mercados	Incrementar el número de clientes	Establecer programas promocionales Incrementar la publicidad Desarrollar alianzas con empresas, clínicas maternas	KPI para el objetivo Número de clientes nuevos/número de clientes antiguos				
Responsable:	Jefe Comercial						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
50%	%		50%		70%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100%	> 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual						
FUENTE DE CAPTURA	Base de datos de clientes						

Fuente: Diseño propio de los autores

Indicadores de Perspectiva de Procesos.

Cuadro 31. Ficha del indicador de Calidad

DEFINIR Perspectiva/Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA				
Implementar políticas de calidad	Mejoramiento de los procesos y productos	Establecer estándares de calidad con proveedores y clientes internos	KPI para el objetivo No. De quejas y reclamos resueltos/No. De quejas y reclamos				
Responsable:	Jefe Comercial						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
50%	%		60%		100%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100%	> 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual						
FUENTE DE CAPTURA	Buzón de Quejas y Reclamos						

Fuente: Diseño propio de los autores

Indicadores y perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.

Cuadro 32. Ficha del indicador de Comunicación interna

DEFINIR Perspectiva/Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo				
Implementar sistemas de comunicación interna	Mejorar la comunicación interna en la empresa	Una eficiente y eficaz comunicación interna	No. de mensajes recibidos y entendidos/No. De mensajes transmitidos				
Responsable:	Gerencia						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
50%	%		70%		100%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100%	> 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual						
FUENTE DE CAPTURA	Archivo						

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 33. Ficha del indicador de clima laboral

DEFINIR Perspectiva/Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo				
Mejorar el clima laboral	Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes internos	La satisfacción de los clientes internos	No. De clientes internos satisfechos/No. De clientes internos				
Responsable:	Gerencia						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
50%	%		60%		80%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100%	> 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Permanentemente						
FUENTE DE CAPTURA	Encuesta de motivación al talento humano						

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 34. Ficha del indicador de Reclutamiento y selección del talento humano

DEFINIR Perspectiva/Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FÓRMULA KPI para el objetivo			
--	---	--	---	--	--	--

Implementar un programa de reclutamiento y selección del talento humano	Contar con un talento humano más competitivo	Contar con el perfil adecuado para el buen desempeño del cargo	No. De trabajadores con el perfil adecuado para el buen desempeño del cargo/No. De trabajadores					
Responsable:	Gerencia							
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO				
50%	%		50%	60%				
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL	
	<	35%	35%	70%	71%	100%	>	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual o cada vez que sea necesario							
FUENTE DE CAPTURA	Hojas de vida del talento humano							

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 35. Ficha del indicador de Capacitación

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA					
Perspectiva/Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo					
Establecer programas de capacitación al talento humano	Contar con un talento humano cada día más competitivo	El perfil de cada uno de los cargos establecidos en la empresa	No. De clientes internos capacitados/No. De clientes internos en la empresa					
Responsable:	Gerencia							
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO				
50%	%		50%	50%				
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL	
	<	35%	35%	70%	71%	100%	>	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual							
FUENTE DE CAPTURA	Programa de capacitación							

Fuente: Diseño propio de los autores

Cuadro 36. Ficha del indicador de Evaluación del Desempeño

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FÓRMULA
Perspectiva/Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo
Evaluar al talento humano de la empresa	Contar con un talento humano comprometido con los objetivos y metas de la empresa	Un sistema de evaluación de desempeño	No. De trabajadores evaluados satisfactoriamente/No. De trabajadores en la

			empresa				
Responsable:	Gerencia						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
50%	%			60%	80%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZÚL
	<	35%	35%	70%	71%	100%	> 100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anualmente						
FUENTE DE CAPTURA	Sistema de evaluación de desempeño - Manual de funciones y procedimientos						

Fuente: Diseño propio de los autores

Establecidas las estrategias, se elabora el Cuadro de Mando Integral, que como ya se dijo antes, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de la empresa y sus diferentes áreas o unidades, permitiendo, además, validar cual es el área que no está contribuyendo al logro del objetivo de la empresa. Aquí es donde se ve lo logrado y lo que falta por lograr.

CONCLUSIONES

El presente trabajo investigativo, tuvo como objetivo general, la formulación de un Plan Estratégico apoyado en la metodología del Balance ScoreCard, que permitiera mejorar el desempeño y calidad de la empresa Fadecorniños E.U., para lo cual se realizó el análisis del Factor Externo de la empresa, que la afectan positiva o negativamente, con el fin de establecer estrategias que permitieran aprovechar las oportunidades y reducir o eludir las amenazas.

En el desarrollo del primer objetivo específico propuesto (Análisis de los factores externos), se pudo establecer que Cartagena de Indias, ciudad donde se encuentra ubicada la empresa, dirigiendo sus productos a mujeres embarazadas y niños de 0 a 6 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6, posee una población de 960 000 habitantes, con un porcentaje de fecundidad de 2,61%, dividida político-administrativamente en 3 Localidades (Localidad 1, o Histórica y del Caribe Norte; Localidad 2 o De la Virgen y Turística y Localidad 3 o Industrial de la Bahía).y éstas a su vez en 15 Unidades Comuneras de Gobierno (UCG) urbanas y 12 rurales, las cuales están conformadas por barrios o corregimientos respectivamente. Destacándose que en la localidad Histórica y del Caribe Norte se tiene un mayor acceso a los servicios de esparcimiento, salud, educación, recreación y en la Localidad de la Virgen y Turística, se tiene la mayor población sisbenizada y con las mayores necesidades básicas insatisfechas.

En lo referente a la edad, los rangos más altos corresponden a los grupos 25 a 55 años de edad y 18 a 24 años; seguido de los niños de 0-11 años, ubicada el 90% de la población en los estratos 1, 2 y 3. El 22%, de la población de la ciudad, reside en barrios de estrato 3, un 3% en

estrato 4, 4% en estrato 5 y sólo un 2% en estrato 6, lo que significa que los productos de la empresa se encuentran dirigidos al 31 de la población.

La inflación en la ciudad, en el 2012, fue de 2,98%, en materia de exportaciones, éstas, bajaron un 6%, mientras que las importaciones se incrementaron en 16%, con Estados Unidos como mayor socio comercial de Colombia y los productos de la ciudad. Igualmente, la firma de nuevos tratados comerciales del país, ha traído para la ciudad un mayor movimiento de carga, a través de sus puertos. Por su parte la cadena textil, de la ciudad, concentra su producción y ventas al exterior en las confecciones. La tasa de cambio del país, se tradujo en una revaluación (-6.1%) de ésta durante casi todo el año.

En lo referente a las costumbres se tiene que generalmente la pareja se prepara antes de la llegada del bebé, adquiriendo no sólo los elementos necesarios, como el ajuar, sino que también se dedican a la decoración del espacio donde se va a ubicar al niño, obteniendo, incluso algo de lujo (estrato 3 y 4) y siendo un poco más exigentes (estrato 5 y 6).

La competencia real, posee ventajas y desventajas, como en todo tipo de negocios. Una de las ventajas que tiene la empresa, es la exclusividad de sus productos y la asesoría que brinda a sus clientes, mientras que la competencia le genera algunas desventajas pro el largo período que llevan posesionadas en el mercado, lo que representa una mayor experiencia y conocimiento de clientes y proveedores. Empresas como Pepe Ganga, se convierten en su más fuerte competencia, mientras que Mi Dulce Angelito y el Castillo de mi Bebé, son medianas competencias. La competencia con Juangui, Sittle Baby y Jay Kids Boutique, es baja.

Continuando con el análisis, se tiene que en el Poder de Negociación, antes de realizar la compra, el cliente hace una evaluación de los artículos y productos que ofrece el mercado. Los proveedores, brindan insumos de alta calidad, con un servicio ágil y de rápida entrega.

La rivalidad de los competidores actuales es media, dado el número de competidores con similares capacidades y recursos e igual sucede con la negociación de los proveedores, dado el alto número de éstos, la alta disponibilidad de sustitutos y poca integración hacia adelante. Igual no sucede con la amenaza de productos sustitutos, la cual es bastante alta, dado la comercialización de productos con el mismo diseño, así mismo el poder de negociación de los compradores es alto, dada las exigencias de calidad y precio de los clientes. No sucede igual con la amenaza de nuevos competidores, la cual es baja, dada la poca lealtad de la marca y los bajos requisitos de capital para operar en el sector.

En los últimos años, la empresa presenta pérdidas, las que se reflejan en sus estados financieros, donde igualmente se refleja el endeudamiento que tiene la empresa con el Sena – Fonade, dándose la necesidad de incrementar las ventas y reducir costos con el fin de generar una mayor liquidez y capital de trabajo.

Administrativamente, se pudo identificar que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, basada en planes y objetivos, posee muchas debilidades que causan un alto y

medio impacto, entre las cuales se destaca el uso de planes estratégicos, nivel tecnológico, capacidad competitiva, donde se cuenta con la calidad de los productos, servicio al cliente y un talento humano altamente capacitado

Para el análisis del mercado, se escogió como Unidad Estratégica de Negocio el producto denominado la cigüeña, pudiéndose identificar que éste no posee precios competitivos, dado que las compras de la materia prima no se hacen en gran escala.

En promoción y publicidad, se dan a conocer las cualidades del producto, tratando de persuadir a los clientes potenciales, se utilizan, así mismo volantes, perifoneo, vallas y pendones publicitarios alrededor de la empresa y puntos estratégicos.

El plan de compras, aún no se ha establecido, así como tampoco se da un programa de selección y reclutamiento del talento humano, así como tampoco se da un programa de capacitación.

El proceso de producción es intermitente, con una distribución por procesos, pasando por áreas específicas como diseño, patronaje, corte, confecciones, acabados, distribución y/o almacenaje.

Finalmente, para un mejor desarrollo de la empresa Fedecorniños, se establecieron Indicadores Estratégicos (rentabilidad, financieros, incremento de ventas, reducción de costos, perspectivas, fidelización, conformidad de clientes, calidad, clima laboral, comunicación interna, reclutamiento y selección del talento humano, capacitación, evaluación del desempeño, lo que contribuyó a elaborar el Cuadro de Mando Integral.