



PLAN ESTRATÉGICO E INNOVADOR PARA LA EMPRESA CONFECCIONES

NOVA

AUTORAS

LAURA AYALDE SLEBI

SARA DORADO DURÁN

DIRECTOR DEL PROYECTO

RONALD ROJAS ALVARADO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

2021

Agradecimientos

Queremos empezar por agradecer a la Universidad Icesi por inculcarnos querer ser siempre nuestra mejor versión, querer sobresalir y, por sobre todas las cosas, querer convertirnos en excelentes empresarios. También quisiéramos agradecer a los profesores que formaron parte de este camino brindándonos educación de excelente calidad, formándonos para presentar un trabajo como el que se verá a continuación.

Además, queremos agradecer a nuestro mentor, el profesor Ronald Rojas Alvarado, quien fue de gran ayuda siendo un excelente guía compartiendo su conocimiento para el desarrollo correcto de este documento.

Por último, queremos agradecer a la empresa Confecciones Nova S.A.S. y a su gerente, Mónica Slebi, quienes nos abrieron las puertas de su empresa, proporcionándonos la información necesaria para nuestro proyecto y haciendo posible el desarrollo de esta investigación y posteriormente del plan estratégico e innovador.

Tabla de contenido

Resumen	5
Palabras clave	6
1. Introducción	6
2. Planteamiento del problema:	7
3. Objetivos:	8

3.1. Objetivo general:	8
3.2. Objetivos específicos:	8
4. Justificación:	8
5. Marco referencial	9
5.1 Marco conceptual	9
5.2 Marco teórico:	10
5.2.1 Herramientas de innovación:	10
5.2.1.1 Modelo de negocio	10
5.2.1.2 Design Thinking	11
5.2.1.3 Matriz de las cuatro acciones o curva de valor	13
5.2.2 Direccionamiento estratégico:	14
5.2.2.1 Análisis externo:	14
5.2.2.1.1 Macroentorno (PESTEL)	14
5.2.2.1.2 Microentorno (5 fuerzas)	16
5.2.2.1.3 Matriz de evaluación de factores externos	17
5.2.2.2 Análisis interno:	20
5.2.2.2.1 Auditoría interna	20
5.2.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos	20
5.2.2.3 Tipos de estrategias	22
5.2.3 Bases de datos:	23

6. Metodología	24
7. Resultados:	25
7.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE):	25
7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):	26
7.3 Matriz de las 4 acciones	27
7.4 Cuadro estratégico y curva de valor:	27
7.5 Matriz DOFA ampliada	28
7.6 Modelo CANVAS	29
Conclusiones	34
BIBLIOGRAFÍA	38

Lista de tablas

Tabla 1: Marco Conceptual.....	9
Tabla 2: Claves para tener éxito en la implementación de Design Thinking	13
Tabla 3: MEFE para complejo de cine de 10 salas	19
Tabla 4: MEFI para tienda de cómputo	21
Tabla 5: Bases de datos.....	23
Tabla 6: MEFE aplicada a Confecciones Nova	25
Tabla 7: MEFI aplicada a Confecciones Nova	26
Tabla 8: Matriz de las cuatro acciones.....	27
Tabla 9: Matriz DOFA ampliada	28

Tabla 10: Modelo CANVAS	29
Tabla 11: Plan estratégico para Confecciones Nova.....	33

Lista de gráficas

Gráfica 1: Etapas del Design Thinking.....	12
Gráfica 2: Curva de valor.....	14
Gráfica 3: La organización en relación con las fuerzas externas clave	18
Gráfica 4: Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter	22
Gráfica 5: Curva de valor.....	28

Lista de Anexos

Anexo 1: Encuesta de satisfacción del cliente.....	35
Anexo 2: Análisis PESTEL	36
Anexo 3: Cinco fuerzas.....	37

Resumen

En el informe en cuestión, se analizará cómo hacer un plan estratégico e innovador para cualquier empresa. Posteriormente, este plan será aplicado a la empresa Confecciones Nova S.A.S. Se analizará todo paso a paso para que quede a disposición de cualquier persona que lo necesite.

Como resultado final del proyecto, se espera dejar el plan para que la empresa pueda crecer en el mercado y expandir su red de consumidores.

Abstract

In the following report, will be analyzed how to make a strategic and innovative plan for an organization. Afterwards, this plan will be implemented to Confecciones Nova S.A.S. There will be a step by step for anyone to use it as needed. As a result, the expectation is to establish a plan for the organization to grow in the market and expand its consumers.

Palabras clave

Pensamiento de diseño, mercadeo, confecciones, innovación.

Key words

Design Thinking, Marketing, clothing, innovation.

1. Introducción

En la actualidad, muchas empresas están luchando por mantenerse a flote debido a la pandemia, por lo cual es importante que innoven en sus estrategias y tengan un plan claro para desarrollar sus objetivos. Además, algunas empresas deben ajustarse a nuevos presupuestos y cambios organizacionales internos para poder salir adelante a las dificultades, al igual que los cambios que

están experimentando los mercados a nivel mundial, haciendo importante que fijen metas claras y sepan desarrollarlas.

En este documento se discutirá de Confecciones Nova S.A.S., empresa caleña con más de 50 años de experiencia en confeccionar prendas para hombre y mujer y dotaciones de uniformes para empresas que por ley o protocolo los provean a sus empleados. Sin embargo, a raíz de la pandemia se pudieron ver afectados, y por esto, se diseñará un plan estratégico para que esta empresa innove en sus procesos y pueda diversificarse.

2. Planteamiento del problema:

La creación de un plan estratégico e innovador para una empresa que lleva muchos años en el mercado no es una tarea fácil, ya que hay incertidumbre con respecto a la mejor manera para implementarlo y cuáles pueden ser los métodos que se deben seguir. Por otro lado, no hay información documentada suficiente que explique las características y ventajas de cómo se debe desarrollar dicho plan y más aún ser innovador con el mismo.

Se puede identificar que en ciertas ocasiones a las empresas les hace falta una visión diferente e innovadora para poder seguir a flote en el mercado y destacando sobre sus competidores. En situaciones como la que está pasando el mundo actualmente es aún más necesario esto, y es por eso, que se ha decidido emprender una investigación para dar solución a esto mediante el planteamiento de todo lo necesario para realizar un plan estratégico e innovador para una empresa en específico, en este caso, la empresa Confecciones Nova. Este documento le permitirá a la gerente tener una visión más clara acerca de las herramientas que deben usar, los procesos que deben seguir y como deben implementarlos para lograr un mejoramiento continuo en los objetivos de la organización y de esta manera obtener mejores resultados.

3. Objetivos:

3.1. Objetivo general:

- Diseñar un plan estratégico e innovador para la empresa Confecciones Nova, que le permita la supervivencia y el logro de una ventaja competitiva.

3.2. Objetivos específicos:

- Consultar la literatura más relevante en el campo de la estrategia y la innovación.
- Aplicar los modelos y herramientas en la empresa.
- Diseñar un plan estratégico e innovador para la empresa Confecciones Nova S.A.S.

4. Justificación:

Teniendo en cuenta lo anterior, con esta investigación se pretende contribuir al conocimiento en el ámbito empresarial, analizando la empresa desde un contexto organizacional y realizar un plan estratégico e innovador para la ésta.

Según el Informe Global de Innovación, esta institución es muy importante para el desarrollo tanto económico, como social. Es por ello, que para ésta es muy importante tener esta parte bien establecida.

5. Marco referencial

5.1 Marco conceptual

Tabla 1: Marco Conceptual

Concepto	Definición y fuente
<i>Design Thinking</i>	"El pensamiento de diseño es un enfoque de la innovación centrado en el ser humano que se basa en el conjunto de herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial."- Tim Brown, CEO de IDEO. (Autor corporativo, ProAgilist)
Análisis DOFA	Herramienta para tomar decisiones que reúne las cuestiones clave sobre la estrategia y entorno empresarial. (A. Chapam, 2004)
Análisis PESTEL	Acrónimo de los seis factores principales del macroentorno de una empresa, que permite analizarlo con el fin de plantear estrategias. (Gamble, 2019)
Auditoría interna	Tiene como objetivo analizar y mejorar los controles de desempeño en las operaciones de una organización. (Bendermarcher, J., 2017)
Competencias	Como las personas, las empresas también tienen competencias. En este caso, se hablará acerca de las competencias distintivas de una empresa. Estas competencias son aquellas que la competencia no puede igualar fácilmente. (David, 2013)
Cadena de valor	Un análisis de las actividades realizadas por una empresa dirigido a la relación costo-calidad, para asegurar ofrecer valor a los clientes y tener una ventaja competitiva. (Magretta, 2013)
Cuadro estratégico	Este cuadro es el que guiará la estrategia de la organización. Hay varios autores que lo plantean de distintas maneras, pero consta de las mismas ideas básicas, las cuales son: modelo DOFA con etapas bien delineadas, articuladas con técnicas, prestar atención a la fijación de objetivos, y elaboración de posibles planes operativos. (Universidad del Vale, 2013)
Estrategia	"La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales." Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos con los que una empresa compite y hace crecer el negocio. (Porter, 2011) (Thompson, 2015)

Objetivos	Son metas que una organización se fija para lograr y son la motivación para un buen desempeño de la empresa para obtener buenos resultados. (Thompson, 2015)
Metas	Dirigen las acciones y proporcionan un objetivo y sirven para medir el éxito de una empresa. (Guido & Clements, 2012)
Modelo de negocio	Describe las bases sobre las que una empresa no sólo crea valor, sino que también lo capta, lo proporciona y cómo va a generar ingresos a partir de ello. (Osterwalder & Pigneur, 2010)
Modelo de las cinco fuerzas	Es un modelo desarrollado por Michael Porter, que ilustra las fuerzas competitivas que hacen atractiva a una organización, evaluando su competitividad. (Gamble, 2019)
Matriz de evaluación de factores externos	Esta matriz permite resumir y evaluar la información de cada una de las cinco categorías en las que se dividen las fuerzas externas. (David, 2013)
Matriz de evaluación de factores internos	Esta segunda matriz ayuda a sintetizar y evaluar las debilidades y fortalezas que tiene una empresa, ayudando con su proceso de auditoría interna. (David, 2013)
Matriz de las cuatro acciones	La matriz de las cuatro acciones, o matriz ERIC, se utiliza, según sus siglas, para saber qué variables Eliminar, Reducir, Incrementar, y Crear para obtener como resultado el llamado “océano azul”. (Mendoza, 2013)

Fuente: elaboración propia con información de literatura disponible

5.2 Marco teórico:

5.2.1 Herramientas de innovación:

5.2.1.1 Modelo de negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

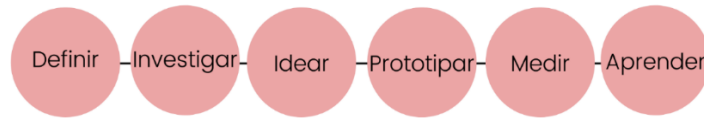
Para crear el modelo de negocio una empresa debe tener en cuenta nueve factores:

1. El segmento de mercado, es decir cuál es su mercado objetivo y a qué clientes está dirigido el producto.
2. Definir su propuesta de valor, aquello que la hace diferente y destacarse de sus competidores y cómo esto ayuda a resolver las necesidades de sus clientes y resolver sus problemas.
3. Saber cuáles son los canales tanto de distribución, de comunicación y de ventas con los que le va a llegar a su cliente.
4. El relacionamiento con dichos clientes, las cuales se establecen de forma diferente teniendo en cuenta los segmentos de mercado.
5. Las fuentes de ingreso, que se generan cuando los clientes adquieren el producto o servicio ofrecido en la propuesta de valor.
6. Los recursos clave, estos son los activos que la organización necesita para ofrecer su producto o servicio.
7. Las actividades clave, son a través de qué o el medio donde va a ofrecer dicho producto o servicio.
8. Los socios clave, aquellos que van a ayudar a la empresa para dichas actividades o recursos que tienen que adquirirse por fuera de la misma.
9. La estructura de costos, son los diferentes elementos del modelo de negocio que le generan costos o gastos a la organización.

5.2.1.2 Design Thinking

En primer lugar, se deben tener en cuenta las seis etapas por las que se elabora este procedimiento. Dichas etapas se muestran a continuación.

Gráfica 1: Etapas del Design Thinking



Fuente: elaboración propia con información de literatura disponible

En primer lugar, se debe definir el problema que está teniendo la organización. Esto, por medio de encuestas a clientes y trabajadores, lo cual nos sirve de investigación para saber qué es lo que se necesita. Luego, se hace un proceso de ideación para encontrar una solución al problema encontrado inicialmente, con lo que posteriormente se realiza un prototipo para hacer la validación de ideas. Por último, se aprende de los errores y las críticas para corregir el proceso. (Pelta Resano, 2014)

Según ProAgilist, existe una serie de beneficios al trabajar con esta herramienta conocida como “pensamiento de diseño”. Entre ellos se encuentran:

- Ayuda a descubrir necesidades de las personas que no se han satisfecho.
- Disminuye el riesgo que se relaciona con la creación de nuevas ideas.
- Crea soluciones incrementales y revolucionarias.
- Permite que las organizaciones aprendan más rápido.

La misma fuente plantea que el pensamiento de diseño tiene tres pilares fundamentales. En primer lugar, debe ser empático, pues se deben comprender las necesidades para quien se está diseñando; en segundo lugar, se encuentra la ideación, pues se deben generar muchísimas ideas para su implementación. Por último, la experimentación, en donde esas ideas son probadas mediante prototipos. Las siguientes, son cinco áreas donde se puede aplicar la herramienta en cuestión:

- I. Diseño de producto
- II. Diseño de servicio y experiencia

- III. Diseño de negocios
- IV. Experiencia
- V. Cambio organizacional

A continuación, se verán cinco claves para una implementación exitosa del *Design Thinking*.

Tabla 2: Claves para tener éxito en la implementación de Design Thinking

Clave 1	Enmarcar la cuestión: ¿qué se necesita realmente?
Clave 2	Inspiración: ¿qué otras soluciones en el mundo pueden ayudar a repensar la forma en que se trabaja?
Clave 3	Creación de prototipos aproximados: ¿qué funciona y qué no?
Clave 4	Recopilar comentarios y lecciones aprendidas: volver a hacer el proceso.
Clave 5	Tener en cuenta que algunos de los pasos pueden repetirse o se pueden saltar de uno a otro.

Fuente: elaboración propia con información de literatura disponible

5.2.1.3 Matriz de las cuatro acciones o curva de valor

Según Tula Mendoza en su artículo *Estrategia del océano azul para emprendedores*, la matriz de las cuatro acciones propone diferentes variables para la implementación de una estrategia del océano azul, en la cual, a diferencia del océano rojo, no hay industrias definidas y tanta competitividad en el mercado; es algo nuevo y diferente. Para ello, surgen las cuatro acciones ERIC, para las cuales, según Mendoza, existe en cada una de ellas, una pregunta que ayudará a centrar la investigación en una lista de resultados:

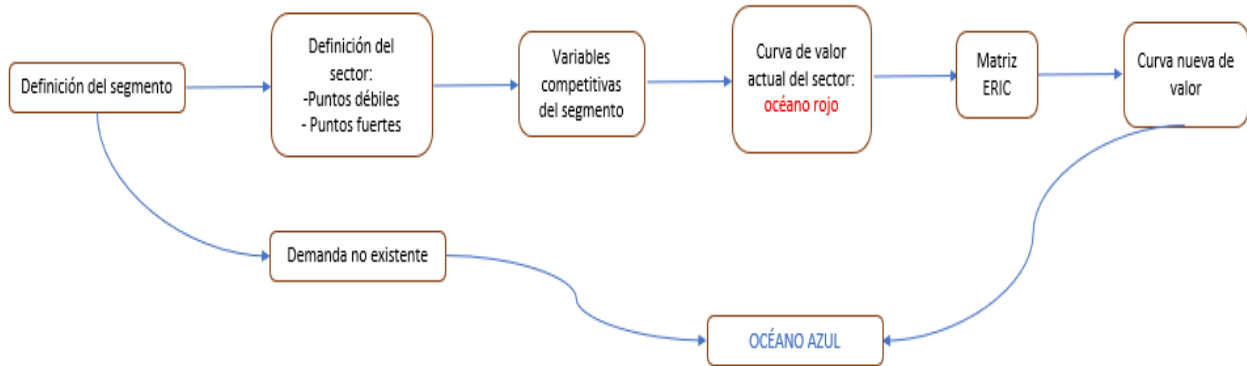
1. “¿Qué variables hay en el mercado que se deban **eliminar**?”
2. “¿Qué variables se deben **reducir** por debajo de los estándares del mercado?”
3. “¿Qué variables se deben **incrementar** por debajo de los estándares del mercado?”

4. “¿Qué variables que el mercado no haya ofrecido se deben **crear**?”

Dicha matriz será la base para la estrategia de océano azul de la empresa.

A continuación, se muestra un ejemplo de la elaboración de la curva de valor a través de un gráfico.

Gráfica 2: Curva de valor



Fuente: elaboración propia con información de literatura disponible

5.2.2 Direccionamiento estratégico:

5.2.2.1 Análisis externo:

5.2.2.1.1 Macroentorno (PESTEL)

Este análisis es un acrónimo (en inglés) de los seis factores principales del macroentorno: factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medio ambientales y legales (Gamble, 2019). Es lo primero que debe hacerse antes de implementar algún plan o decisión estratégica, ya que se debe realizar un análisis de la situación y se debe repetir periódicamente para estar siempre al tanto de los cambios en el macroentorno. Para las organizaciones es de vital importancia tener esto presente, ya que de esta manera podrán generar su ventaja competitiva.

Para desarrollar un análisis PESTEL, lo primero que debe hacer el equipo empresarial es preguntarse ciertas cosas que la ayudarán a entender el entorno, por ejemplo:

- ¿Cuáles son los factores económicos principales en el país donde se encuentra la empresa?
- ¿Qué tan importante es la cultura en el mercado?
- ¿Existen leyes vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en ellas?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden afectar la industria o el mercado?
- ¿Qué preocupaciones ambientales tiene la industria?
- ¿Cuál es la situación política del país?

Ahora bien, entraremos más en detalle a cada uno de los factores que componen el análisis PESTEL:

Factores políticos: estos factores incluyen las políticas desarrolladas en el país donde se desarrolla la empresa, incluyendo hasta qué punto el gobierno interviene en la economía de éste. Se incluyen las políticas fiscales, tarifas, el poder del banco central de la república y el clima político.

Factores económicos: estos se refieren al clima económico general y factores específicos como tasas de interés, tasas de cambio, inflación, desempleo, crecimiento económico, PIB, balanza comercial y PIB per cápita.

Factores socioculturales: comprenden valores de la sociedad, factores culturales, estilos de vida que podrían afectar los negocios y empresas, la religión, creencias, y factores demográficos como el tamaño de la población, tasa de crecimiento y edad.

Factores tecnológicos: en ellos se incluye el ritmo del cambio y los avances en la tecnología del país, los desarrollos tecnológicos y los efectos que éstos tengan en la sociedad, el acceso a tecnología, internet y nivel de cobertura, lo que determina la viabilidad de los negocios y su alcance.

Factores medioambientales: incluyen cambios de clima, clima general del país, y factores asociados como escasez de agua o acceso a ella y nivel de contaminación. Estos pueden afectar directamente a algunas industrias como las agroindustriales, producción de energía y turismo.

Factores legales: estos últimos incluyen regulaciones y leyes que las compañías deben seguir como leyes laborales, salud ocupacional, prestaciones sociales, salario mínimo, entre otras que podrían afectar ciertos tipos de industria.

5.2.2.1.2 Microentorno (5 fuerzas)

Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

1. Poder de negociación de los clientes: según Porter, entre los consumidores más organizados estén, más impondrán exigencias y condiciones en relación con los precios, servicios, o calidad. Al suceder esto, la empresa contará con menor margen y el mercado será menos atractivo.

Para este suceso, se pueden manejar distintas estrategias, tales como mejorar la calidad del producto o servicio, mejorar los canales de venta, proporcionar un nuevo valor agregado, entre otros.

2. Poder de negociación de los proveedores: para hacer a un mercado más atractivo, los proveedores deben contar con mucha organización, con los recursos necesarios, y buenas condiciones sobre precios y tamaños. Algunas estrategias que se pueden usar para no depender de un sólo proveedor son: tener varios proveedores en lista, fabricar materia prima propia, o establecer alianzas a largo plazo con proveedores.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: siempre está el riesgo de que puedan llegar otras empresas con los mismos productos y recursos diferentes que se apropien de una misma parte del

mercado de empresas ya existentes. Las barreras más importantes a tener en cuenta y preservar el mercado propio son: experiencia acumulada, inversiones de capital, diferenciación del producto, entre otras.

Por otro lado, para contrarrestar las amenazas se puede mejorar canales de venta, aumentar la inversión en *marketing* y publicidad, mejorar la calidad del producto o servicio, y proporcionar nuevos productos.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos: cuando en el mercado existen productos rivales más económicos o avanzados tecnológicamente, esto supone una gran amenaza para la empresa, pues esto fija un límite de precio para cobrar un producto. Las organizaciones deben estar siempre pendientes de las novedades del sector y los efectos que pueden tener en ellas. Para combatir esto, se deben mejorar los canales de venta, incrementar la calidad del producto o servicio, diversificar la producción, y aumentar la inversión de *marketing* de la empresa.

5. Rivalidad entre los competidores: este factor brinda a la empresa la información necesaria para establecer sus estrategias de posicionamiento en el mercado. La rivalidad entre las empresas aumenta si son muchos los competidores, están muy bien posicionados en el mercado, o tienen costes fijos. Ante la rivalidad se recomienda a las empresas aumentar la inversión en *marketing*, mejorar la calidad de sus productos o servicios, hacer asociaciones con otras organizaciones, proporcionar valor agregado a los clientes, mejorar la experiencia de usuario, y rebajar los costes fijos.

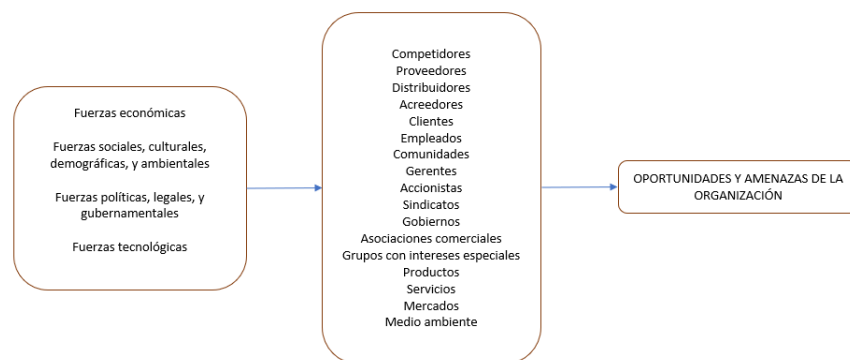
5.2.2.1.3 Matriz de evaluación de factores externos

Según el autor David en su libro *Conceptos de administración estratégica* (2013), las fuerzas externas se clasifican en cinco categorías: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales,

demográficas, y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas. En el siguiente cuadro, tomado del mismo libro, se ven reflejadas estas fuerzas en una organización.

La organización en relación con las fuerzas externas clave:

Gráfica 3: La organización en relación con las fuerzas externas clave



Fuente: elaboración propia con información de literatura disponible

Ahora bien, en su libro, David expone la matriz de evaluación de los factores externos, la cual permite resumir y evaluar la información de cada una de las categorías mencionadas anteriormente.

La matriz puede ser desarrollada en cinco pasos:

1. Identificar entre 15 y 20 factores externos clave y ponerlos en una lista, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y a la industria.
2. Asignar una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), indicando la relevancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en la industria respectiva.
3. Asignar una calificación de 1 (respuesta deficiente) a 4 (respuesta superior) puntos con respecto a qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.

4. Multiplicar cada ponderación por la calificación correspondiente, con lo cual se obtendrá una puntuación ponderada.
5. Por último, se deben sumar las puntuaciones ponderadas. Esto determinará la puntuación ponderada total para la organización.

A continuación, se presenta un ejemplo de dicha matriz aplicada a un complejo cinematográfico de 10 salas.

MEFE para complejo de cine de 10 salas:

Tabla 3: MEFE para complejo de cine de 10 salas

	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades	La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente.	0,05	3	0,15
	La universidad local se está expandiendo 6% anualmente.	0,08	4	0,32
	El competidor más importante en la ciudad dejó de operar más recientemente.	0,08	3	0,24
	La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente.	0,07	2	0,14
	Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 km de distancia.	0,09	1	0,09
	El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior.	0,06	3	0,18
	La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3,1%.	0,03	2	0,06
	La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas.	0,12	4	0,48
	La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente.	0,06	2	0,12
	La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta.	0,06	3	0,18
Amenazas	La universidad local está instalando una sala de cine en su campus.	0,04	3	0,12
	El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año.	0,08	2	0,16
	Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos.	0,04	3	0,12

El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%.	0,08	2	0,16
El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre.	0,06	1	0,06
	1,00	Total	2,58

Fuente: documento de trabajo Ronald Rojas Alvarado

5.2.2.2 Análisis interno:

5.2.2.2.1 Auditoría interna

Cada organización debe conocer sus fortalezas y debilidades, es decir, las actividades que ésta puede controlar y desempeñar de una buena o mala manera. Dichas actividades se relacionan con diferentes factores, como lo son la administración, el mercadeo, las finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y, por último, los sistemas de administración de la información de una empresa. El objetivo de las empresas es, entonces, buscar y aplicar estrategias que potencien sus fortalezas y eliminen sus debilidades.

5.2.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos

Según David (2013), las áreas funcionales de cada empresa son diferentes según el tipo de organización. Cada una de estas áreas presenta sus debilidades y fortalezas. Aquellas de estas últimas que sean difíciles de imitar son las competencias distintivas de la empresa.

Ahora bien, en su libro, David explica que la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una “síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica.” (p. 122, 2013). Según el autor, dicha herramienta ayuda a sintetizar y evaluar las debilidades y fortalezas mencionadas anteriormente. A continuación, se explicarán los cinco pasos para su elaboración:

1. Enlistar entre 10 y 20 factores internos clave identificados en la auditoría interna y enlistarlos de manera muy específica, primero las fortalezas, y luego las debilidades.
2. Asignar una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), indicando la relevancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en la industria respectiva. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0, por ello, se debe tener en cuenta que las mayores ponderaciones deben ser asignadas a factores que tengan más influencia en el desempeño organizacional.
3. Asignar una calificación de 1 (debilidad importante) a 4 (fortaleza importante) puntos. Con ello, las clasificaciones se basan en la empresa, y las ponderaciones del paso anterior, en la industria.
4. Multiplicar cada ponderación por la calificación correspondiente, con lo cual se obtendrá una puntuación ponderada.
5. Por último, se deben sumar las puntuaciones ponderadas. Esto determinará la puntuación ponderada total para la organización.

A continuación, se presenta un ejemplo de dicha matriz aplicada a una tienda de cómputo.

Tabla 4: MEFI para tienda de cómputo

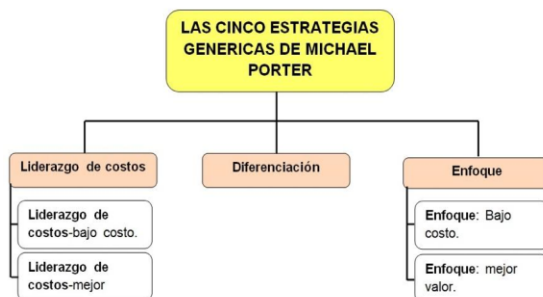
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
La rotación de inventarios aumentó de 5,8 a 6,7.	0,05	3	0,15
La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128.	0,07	4	0,28
La moral de los empleados es excelente.	0,1	3	0,3

Fortalezas	Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas.	0,05	3	0,15
	Los gastos de publicidad en periódicos aumentaron 10%.	0,02	3	0,06
	Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentaron 16%.	0,15	3	0,45
	El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0,05	4	0,2
	La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%.	0,03	3	0,09
	Los ingresos por empleado aumentaron 19%.	0,02	3	0,06
	Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%.	0,01	2	0,2
	La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34.	0,15	2	0,3
Debilidades	La alfombra y pintura de la tienda necesitan renovarse.	0,02	1	0,02
	El baño de la tienda necesita una remodelación.	0,2	1	0,02
	Los ingresos de negocios disminuyeron 8%.	0,04	1	0,04
	La tienda no cuenta con página web.	0,05	2	0,1
	El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2,4 días.	0,03	1	0,03
	A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas.	0,05	1	0,05
		1,00	Total	2,5

Fuente: documento de trabajo Ronald Rojas Alvarado

5.2.2.3 Tipos de estrategias

Gráfica 4: Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter



Fuente: elaboración propia con información de literatura disponible

Tipos de estrategias:

- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Diversificación relacionada.
- Diversificación no relacionada.
- Recorte de gastos.
- Liquidación.

5.2.3 Bases de datos:

Para hacer ejercicios de direccionamiento estratégico, las empresas cuentan con algunas bases de datos, como las que se pueden observar en la tabla 5.

Tabla 5: Bases de datos

	Reportes o tendencias internacionales	WEF Banco Mundial Legiscomex EMIS UNComtrade Wisertrade Informes de agremiaciones Legiscomex EMIS
Análisis externo		

	Microentorno (competidores y productores)	Ebay Alibaba Amazon
	Vigilancia tecnológica	Artículos científicos (Science Direct, Scopus) Patentes (USPTO, EPO, Patentscope, SIC)
Análisis interno		Cámaras de Comercio Páginas web de empresas

Fuente: Elaboración propia con información de literatura disponible

6. Metodología

Esta investigación se divide en analizar y entender cómo funcionan los modelos y herramientas para el direccionamiento estratégico de una organización y poder estudiarlos desde la innovación. Se identificarán fortalezas y debilidades, como también oportunidades de mejora, con el fin de crear un plan estratégico e innovador para la empresa Confecciones Nova S.A.S., y que ésta pueda implementarlo de la mejor manera obteniendo resultados positivos. Para dicho fin, la metodología implementada se basó en tres grandes fases descritas brevemente a continuación.

En la **primera fase**, se estudió la literatura y diferentes bases de datos, como también los distintos modelos implementados en el campo, para ver finalmente cuáles podían estar ajustados al objetivo de la empresa. La **segunda fase** se basó en el diseño de un plan estratégico enfocado en el área de mercadeo y comunicación de la empresa Confecciones Nova S.A.S con ayuda de lo encontrado en la fase anterior. Por último, en la **tercera fase** se validó el plan propuesto con la gerencia de la organización, entregándole todo lo propuesto con los implementos utilizados en la investigación.

7. Resultados:

Para analizar las herramientas del direccionamiento estratégico organizacional, se estudiaron diferentes medios para llegar a un resultado adecuado que se ajustara a las necesidades de la empresa, empezando desde lo macro: la industria, hasta lo micro: la empresa. Para esto, se analizó la matriz DOFA ampliada (Tabla 9), MEFE (Tabla 6), MEFI (Tabla 7), Matriz de las 4 acciones (Tabla 8), el Modelo PESTEL (Anexo 2), Modelo de Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (Anexo 3), *Design Thinking* (literal 7.9) y modelo CANVAS (Tabla 10).

7.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

Tabla 6: MEFE aplicada a Confecciones Nova

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. El sector textil representa el 21% del empleo industrial colombiano.	0,06	3	0,18
2. Representa el 9% del PIB del país.	0,04	3	0,12
3. El 80% del empleo se centra en la confección.	0,04	3	0,12
4. El gobierno estableció un arancel de US\$10 por kilo para las importaciones de confecciones que ingresen al país.	0,1	4	0,4
5. Incurción del sector en la virtualidad.	0,08	4	0,32
6. La industria ha invertido en la preservación del planeta contando con fibras textiles con materiales reciclados.	0,04	3	0,12
Amenazas			
1. Aumento del contrabando: \$51.305 millones en mercancía ilegal.	0,2	1	0,2
2. Se calcula que el 40% de la cuota del mercado de prendas de vestir en Colombia pertenece a productos importados.	0,14	1	0,14
3. Disminución de un 22.5% de las ventas del sector con respecto al 2020.	0,05	2	0,1
4. Se presentó un decrecimiento de 0.2% de la confección de prendas, con respecto al 2020.	0,05	2	0,1

5. En febrero de 2021, el gasto de los hogares en moda se redujo 1.06% con respecto al año anterior.	0,1	1	0,1
6. Las exportaciones de estos productos cayeron un 35% en el 2020 debido a la pandemia.	0,1	1	0,1
Total	1		2

Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

Teniendo en cuenta el resultado del promedio ponderado de las puntuaciones de la empresa, se puede afirmar que no está respondiendo de la mejor manera a las oportunidades y amenazas que presenta esta industria. Lo anterior quiere decir que no está implementando las estrategias de la mejor manera, ya que no se aprovechan de forma eficiente las oportunidades existentes y tampoco se mitigan las posibles consecuencias de las amenazas externas.

7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):

Tabla 7: MEFI aplicada a Confecciones Nova

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Prestigio en el mercado local.	0,08	3	0,24
2. Buen ambiente laboral.	0,06	4	0,24
3. Relación sólida con los clientes.	0,1	4	0,4
4. Mucha experiencia y tiempo en el mercado.	0,08	3	0,24
5. Precios justos con relación a la calidad del producto.	0,06	3	0,18
6. Aumento de la rentabilidad debido al outsourcing/las prendas se mandan a maquilar.	0,06	3	0,18
7. Buena relación con proveedores.	0,08	4	0,32
8. Cero niveles de endeudamiento.	0,06	3	0,18
9. Buen capital de trabajo.	0,06	3	0,18
Debilidades			
1. Poco manejo de redes sociales y página web.	0,05	2	0,1
2. Deficiencia en el área de mercadeo y publicidad.	0,05	2	0,1
3. Poca capacidad de innovación.	0,05	2	0,1
4. Pérdida parcial del control de la operación textil debido al cierre de la planta de confección.	0,05	2	0,1

5. Disminución en ventas debido a la pandemia.	0,08	1	0,08
6. Altos inventarios.	0,08	1	0,08
Total	1		2,72

Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

Por otro lado, se puede ver que el resultado de la MEFI demuestra una posición interna de fuerza.

7.3 Matriz de las 4 acciones

Tabla 8: Matriz de las cuatro acciones

REDUCIR:	ELIMINAR:
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega. • Precios de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de inventario.
INCREMENTAR:	CREAR:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad innovadora. • Canales de distribución. • Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de mercadeo y publicidad. • Objetivos de mercadeo y ventas.

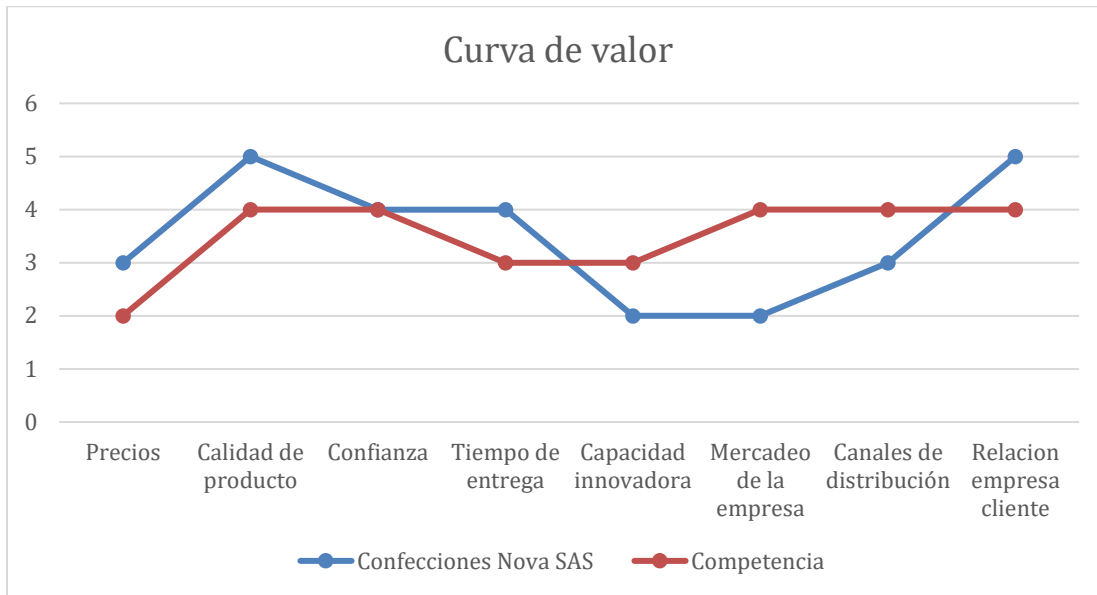
Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

Según la literatura disponible de la estrategia del Océano Azul, se plantean estas cuatro variables que permiten saber qué hacer a la empresa para cambiar algunas de sus estrategias y poder incursionar en un nuevo mercado. En este caso, según la encuesta realizada, encontramos que Confecciones Nova debe seguir estas recomendaciones para optimizar sus procesos e incrementar sus ventas.

7.4 Cuadro estratégico y curva de valor:

Con base en la matriz de las cuatro acciones, se adaptó un cuadro estratégico para Confecciones Nova S.A.S. y la competencia, donde se puede observar a la empresa estudiada en comparación con la competencia en cuanto a factores como precios, calidad del producto, tiempos de entrega y relaciones con los clientes.

Gráfica 5: Curva de valor



Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

7.5 Matriz DOFA ampliada

Tabla 9: Matriz DOFA ampliada

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestigio en el mercado local. 2. Relación sólida con los clientes. 3. Experiencia y tiempo en el mercado. 4. Buena relación con proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco manejo de redes sociales. 2. Deficiencia en el área de mercadeo y publicidad. 3. Poca capacidad de innovación. 4. Altos inventarios.
	FO	DO
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursión del sector en la virtualidad. 2. El sector textil representa el 21% del empleo industrial colombiano. 3. Inversión en preservación del planeta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un encargado de incursionar a la empresa en la virtualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincularse con programas de fortalecimiento tecnológico e innovación, a través del uso de telas amigables con el planeta. • Contratación de un especialista en mercadeo. • Tener un nuevo canal de ventas por medio de redes

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de clientes en un 10% cada año. 	<p>sociales, aprovechando la incursión en la virtualidad y creando más empleos relacionados con las redes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear promociones trimestrales para reducir el <i>stock</i>.
Amenazas	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. El 40% de la cuota del mercado de prendas de vestir en Colombia pertenece a productos importados. 2. Aumento del contrabando. 3. Disminución en ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idear campañas de publicidad para aumentar las ventas. • Compensar a los vendedores para tener su rendimiento al 100%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las herramientas de la nueva publicidad en redes para diferenciarse de las demás marcas importadoras de manera innovadora para la empresa. • Hacer campañas para que los consumidores apoyen los productos colombianos.

Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

7.6 Modelo CANVAS

Tabla 10: Modelo CANVAS

Elementos de análisis	Modelo de negocio
Segmento de clientes	<p>Empresas colombianas que por ley o imagen corporativa den uniformes a sus empleados y busquen vestirlos con prendas de excelente calidad a precios justos.</p> <p>Hombres y mujeres de 35 a 70 años, que busquen prendas clásicas para su vestuario.</p>
Propuesta de valor	<p>Confecciones Nova busca entregar a sus clientes prendas con telas exclusivas y muy bien confeccionadas, además de brindar un servicio integral donde sus necesidades sean respondidas de manera oportuna y con tiempos de entrega cumplidos.</p>

Canales	<p>Tiene un almacén propio el cual es el canal directo de venta al público.</p> <p>Para las empresas (pedidos de dotación) cuenta con un camión propio en el cual se hacen las entregas en el Valle del Cauca.</p> <p>Las entregas nacionales se hacen a través de empresas de transporte.</p> <p>Tiene cuenta de Instagram por la cual clientes particulares pueden hacer sus pedidos.</p>
Relación con los clientes	<p>El relacionamiento con los clientes es a través de los vendedores, cuenta con un equipo comercial de seis personas que están en constante comunicación con sus respectivos clientes, asegurándose de siempre brindar el servicio de la mejor calidad.</p>
Fuente de ingresos	<p>Ventas de dotaciones a empresas, donde pagan de contado o a crédito con un anticipo del 50% y el otro 50% a 30 días, los pagos son realizados por transferencia o a través de cheques.</p> <p>Ventas al público en el almacén, compra inmediata por transferencia, tarjeta almacén o crédito y/o efectivo.</p>
Recursos clave	<p>Camión para transportar la mercancía a las empresas.</p> <p>Bodega de almacenamiento para mantener <i>stock</i>.</p>
Actividades clave	<p>Capacitación del personal administrativo a través de la Cámara de Comercio de Cali y Fenalco.</p> <p>Constantes promociones a través de canales digitales.</p>
Socios clave	<p>Los principales socios clave para Confecciones Nova son los socios capitalistas (dueños).</p> <p>Sus proveedores: LaFayette, Grupo Jhon Uribe, Corbeta, Textrama, Textilía.</p> <p>Talleres satélite donde se confecciona la ropa.</p> <p>Empresas transportadoras nacionales, se usa <i>Envía</i>.</p>

Estructura de costes

Se divide en:

Costos fijos: salarios, gastos administrativos, servicios (luz, agua, teléfono), seguros e impuestos.

Costos variables: maquilas, costos de ventas (comisiones), gastos no operacionales, gastos en papelería, gasolina del camión.

Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

7.9 Design thinking

Con base en los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente (Anexo A), se definió que el problema de Confecciones Nova son sus altos precios y la cantidad de *stock* que se maneja. Con lo anterior en mente, en conjunto con la gerente general de la empresa se hizo un proceso de ideación en el que surgió la estrategia de crear promociones trimestrales. Con ello, se mitigan ambos problemas, pues con las promociones se disminuyen los precios, y también se libera el *stock*. Para este proceso, se hizo una serie de recomendaciones a la compañía:

1. Hacer campañas publicitarias elaboradas, por medio de todos los canales de comunicación, para que sea visible y llamativo para los consumidores.
2. Tener promociones con las que los clientes perciban que vale la pena acceder a ellas.
3. No limitarse a hacer promociones cada tres meses. También aprovechar momentos como: días sin IVA, el conocido Black Friday, fechas especiales, y demás.
4. Las prendas de las promociones deben ser todas las que hay en *stock*, para poder cumplir los objetivos propuestos.

5. Crear un *e-commerce* que le permita a la empresa vender sus productos por otros canales y así llegar a más clientes.

8. Plan estratégico

Para la implementación del plan estratégico, se aplicaron las herramientas mencionadas anteriormente, y con ellas se redactó la misión y visión de la empresa, y se identificaron las estrategias adecuadas para ella. Se tendrá en cuenta la matriz DOFA ampliada para que la organización pueda optimizar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y mitigar las amenazas.

8.1 Misión: Confecciones Nova S.A.S. busca contribuir con el desarrollo social y económico del Valle del Cauca y Colombia brindando empleo a madres cabeza de familia que trabajan en talleres satélite, a través de la confección y comercialización de prendas de vestir para dama y caballero a través de nuestros canales directos de venta al público y a empresas en su línea de uniformes en todo Colombia.

8.2 Visión: Ser empresa líder en venta de imagen corporativa de las empresas del Valle del Cauca, y lograr más reconocimiento en el mercado nacional como una empresa que entrega productos de excelente calidad y que esta comprometida con satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas y de esta manera lograr un crecimiento permanente.

A continuación, se presentará el plan estratégico planteado.

Tabla 11: Plan estratégico para Confecciones Nova

Objetivos estratégicos	Estrategias organizacionales	Responsable	Indicador	Tiempo de ejecución
<p>Generar un impacto en redes sociales, aumentando el número de clientes en un 10% cada año.</p>	-Contratar a un encargado de incursionar a la empresa en la virtualidad.	Gerente de ventas	-Porcentaje de aumento de ventas.	Mediano plazo.
	-Compensar a los vendedores para tener su rendimiento al 100%.	Equipo comercial	-Número de clientes nuevos.	
	-Idear campañas de publicidad para aumentar las ventas.	Encargado de redes	-Incremento de seguidores en redes sociales.	
<p>Crear una estructura de gestión organizacional, trabajando la innovación y tecnología, para tener mejor posicionamiento en el mercado.</p>	- Hacer campañas para que los consumidores apoyen los productos colombianos.	Gerente general con apoyo de gerente de ventas.	-Porcentaje de avance de tecnológico de semestral.	Mediano y largo plazo.
	-Vincularse con programas de fortalecimiento tecnológico e innovación, a través del uso de telas amigables con el planeta (aprovechar las oportunidades del mercado).		-Número de proyectos con énfasis en innovación.	
	-Utilizar las herramientas de la nueva publicidad en redes para diferenciarse de las demás marcas importadoras de manera innovadora para la empresa.			
<p>Crear de un área de mercadeo y publicidad.</p>	-Contratación de un especialista en mercadeo y publicidad y crear un área que este a su cargo.	Gerente general	-Porcentaje de reducción	Corto y mediano plazo.

-Crear promociones trimestrales para reducir el <i>stock</i> .	Área de del mercadeo y publicidad.
--	------------------------------------

Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

Seguido a esto, se realizó una reunión con la gerente general de Confecciones Nova, donde se le socializo el plan de acción propuesto, con el fin de que evaluarán las herramientas, objetivos y estrategias planteadas del plan estratégico para la empresa. A raíz de esto, detrimamos la tabla anterior que le pertmitirá a la empresa mejorar sus falencias y ser mas proactivos a la hora de operar, al igual que solucionar sus problemas en cuanto a mercadeo y publicidad, asimismo como el manejo del inventario. A la gerente le pareció adecuado el plan, y esperan ejecutarlo a medida que sea posible para la empresa, con el fin de seguir manteniendose competitivos en el mercado.

Conclusiones

- I. La literatura consultada, herramientas de innovación, y la información disponible de la empresa Confecciones Nova, permitieron un gran conocimiento para plantear una nueva e innovadora estrategia para la empresa, teniendo en cuenta su nueva visión y misión.
- II. Se realizó una encuesta de satisfacción al cliente que dejó evidencias de lo que se percibe excelente y lo que podría mejorar en la organización.
- III. Confecciones Nova, actualmente, está distribuyendo su inventario de manera que queda mucho stock, lo que le afecta negativamente.
- IV. Sus clientes también perciben precios elevados, al compararlos con la competencia.

- V. La empresa puede aprovechar mucho más las oportunidades existentes en el mercado, si toma en cuenta todas las sugerencias realizadas a lo largo de este proyecto. Con ello, podría incrementar sus ventas y llegar a nuevos clientes.
- VI. La innovación implica muchos procesos de sostenibilidad donde la empresa sea íntegra y aproveche todos los recursos disponibles.
- VII. A partir de la investigación, se realizó un cuadro de objetivos y estrategias para que la empresa pueda continuar con sus operaciones de una manera más eficiente y solucionar sus problemas.
- VIII. Por último, teniendo en cuenta lo mencionado, se puede afirmar que los factores más importantes para mejorar en la empresa son esfuerzos de mercadeo y publicidad y mejor manejo de inventario.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de satisfacción del cliente

Las preguntas de la encuesta realizada fueron las siguientes:

-
1. Nombre del cliente (opcional).
 2. ¿Hace cuánto es cliente de Confecciones Nova?
 3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestro servicio al cliente? (Escala de 1 a 5)
 4. Si su respuesta anterior fue 3 o menos, cuéntenos qué podemos hacer para mejorar.
 5. ¿Qué tal le parece la calidad de nuestros productos terminados (telas, horma)? (Escala de 1 a 5).
-

-
6. Si su respuesta anterior fue 3 o menos, cuéntenos qué podemos hacer para mejorar.
 7. ¿Se encuentra satisfecho con los precios ofrecidos?
 8. Si su respuesta anterior fue no, cuéntenos brevemente por qué.
 9. ¿Qué tan satisfecho está con la relación calidad/precio?
 10. ¿Le parecen adecuados los canales de distribución de la empresa?
 11. Si su respuesta anterior fue no, cuéntenos brevemente por qué.
 12. ¿Le parecen adecuados los canales de comunicación de la empresa?
 13. Si su respuesta anterior fue no, cuéntenos brevemente por qué.
 14. ¿Qué tan satisfecho está usted con el tiempo de entrega de los productos que compra en Confecciones Nova? (Escala de 1 a 5).
 15. Si su respuesta anterior fue 3 o menos, cuéntenos qué podemos hacer para mejorar.
 16. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestra marca a alguien más? (Escala de 1 a 5).
 17. ¿Tiene usted algún comentario adicional, sea positivo o negativo? Nuevamente, para nosotros es muy importante su opinión.
-

Anexo 2: Análisis PESTEL

Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Ley 172 – Tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia	Poca regulación al contrabando.
Económicos	Auge económico – Aumento en los ingresos per cápita.	Recesión económica. Por ejemplo, en el periodo enero-febrero del 2021, los textiles

	Más representación del PIB nacional (actualmente, 3%).	en el comercio minorista disminuyeron un 22,5% en comparación con el 2020. – Aumento de un 15% en las importaciones de textiles.
Sociales Ecológicos	Ética Telas amigables con el medio ambiente. – Ser sostenibles.	Irresponsable Contaminación (es una de las industrias más contaminantes) por uso y contaminación del agua, emisiones de gases de efecto invernadero. – Movimientos ambientalistas anti-industriales.
Legales		Demandas injustas por parte de los empleados.

Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

Anexo 3: Cinco fuerzas

¿Quiénes son?	Fuertes	Débiles	¿Por qué?
Compradores	X		Es una industria con muchas opciones para escoger, donde los compradores tienen un alto nivel de negociación.
Proveedores	X		Se explica por qué no hay muchas empresas de tela en el mercado, por lo que las empresas se ven obligadas a tomar las ofertas que hay, ya que, de lo contrario, corren el riesgo de no tener materias primas para confeccionar sus productos.
Competidores	X		Hay mucha competencia en la industria, ya que hay muchas empresas bien posicionadas, además de las marcas que importan sus

Productos sustitutos	X	<p>productos, que entran a competir con las empresas nacionales. Existen muchos productos similares en la industria, dándole opciones al consumidor de elegir una prenda sobre otra.</p>
Posibles entrantes	X	<p>La amenaza de posibles entrantes es débil, ya que hay muchas barreras de entrada por costo y, adicionalmente, es una industria poco rentable si no se tiene trayectoria en el sector.</p>

Fuente: elaboración propia con información disponible de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- República de Colombia (2016). *Decreto número 1351 del 22 de agosto de 2016*.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201351%20DEL%2022%20DE%20AGOSTO%20DE%202016.pdf>
- The Institute of International Auditors. (2017). *Perspectivas y percepciones globales*.
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance-Spanish.pdf>
- Prevención Integral. (15 de enero de 2021). El impacto del sector textil y sus residuos en el medio ambiente.

<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2021/01/05/impacto-sector-textil-sus-residuos-en-medio-ambiente>

- Autor corporativo. (s.f.) *Design Thinking "en menos de mil palabras"*. ProAgilist.
- Chapman, Alan. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Academia.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639166697&Signature=eI~X8nCNAY-moQx3alYgIVi2m9MTzCizhP8MJ6VG6rJ86z~2hXo8mGjWWvb0GZgn4Sf-Up~uK-8XS70FU5OnDwOGEABKNhCEf71u1GWGfNqXS1GASpeKQ1HwVtHL~CcKvq9zjv1uz9KMCMEEX3Ln4yv2oTyQE~u3My7im~SpX4v2K0DdqxCDcrh0bFCJTBy0sJ7X1PvII65Ah6cdGbf5QbyG30Hy6EWrmkasNTM3HPxwpknVNHNuNG1iwnhUcj-hKj1cd5ddBHaeQRbZUjWceEmSqGr~43J6Tvzl6XDnW4e9AvAyQQ1FjXZypo0tbiven3WGNOpkUTE7EGXRvHPp1A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- David, Fred R. (2013). *Parte 2: Formulación de estrategias*. En *Conceptos de administración estratégica* (400). México: Pearson Educación.
- Equipo de ThePowerMBA. (octubre de 2020). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*.

<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20Orivalidad%20entre%20competidores>

- González, T. (2019). *Las importaciones textiles de Colombia aumentan un 15,8 % entre enero y noviembre*. Fashion Network.

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Las-importaciones-textiles-de-colombia-aumentan-un-15-8-entre-enero-y-noviembre,1059478.html>

- Irigaray, J. (2021). *Design thinking: qué es y cuáles son sus características*. EAE Business School. <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- López, Z., Prias, V., & Vivas, H. (2020). *Competitividad del sector textil en Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28501/1/2020_competitividad_sector_textil.pdf
- Mendoza, T. (2013). *La estrategia del océano azul para emprendedores*. Universidad Continental, 76 - 80.
- Pelta Resano, R. (2014). *Design Thinking*. Universidad Oberta Catalunya, 1 -24.
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review, 100 – 117.
- Salazar, D. (2021). *Sector textil colombiano, de los años dorados al declive que expuso la pandemia*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com.co/2021/09/20/sector-textil-colombiano-de-los-anos-dorados-al-declive-que-expuso-la-pandemia/>
- Solución. (2021). *Industria textil en 2021: panorama del sector en Colombia*. <https://www.solucion.co/blog/industria-textil-en-2021-panorama-del-sector-en-colombia/>