

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2016
CREATUM ACCESORIOS S.A

LEIDY LILIANA MONSALVE JARAMILLO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA
2016

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2016

CREATUM ACCESORIOS S.A

LEIDY LILIANA MONSALVE JARAMILLO

**Trabajo de Grado para optar el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO**

Asesor

Luisa Fernanda Gaviria Martínez

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2016

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 10 de agosto de 2016

DEDICATORIA

Yo Leidy Monsalve, dedico este trabajo a mi familia por todo su apoyo y acompañamiento durante la elaboración y camino a obtener este título.

AGRADECIMIENTOS

La autora de este proyecto de grado desea expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A mi asesora, Luisa Fernanda Gaviria.

A mi compañera de trabajo en Creatum Accesorios S.A, Didianna Gómez.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos	6
Lista de tablas	10
Lista de gráficas	11
Lista de ilustraciones.....	12
Glosario.....	13
Introducción	14
Abstract.....	15
Resumen ejecutivo	16
1. Etapa de antecedentes	17
1.1. Justificación del plan.....	17
1.2. Reseña histórica de la empresa	18
1.3. Definición del sector en que compite la empresa.....	19
1.4. Reseña histórica del sector	19
2. Etapa de alineación de filosofía estratégica para el plan de mercadeo	22
2.1. Definición / revisión de la misión	22
2.2. Definición / revisión de la visión	23
2.3. Definición / revisión valores corporativos	23
2.4. Estrategia competitiva de la empresa.....	24
3. Marco teorico	27
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio).....	27
3.1.1 Tipos de insumos	31
3.1.2 Impacto en la moda	33
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo	35
3.2.1 Marketing interno.....	35
3.2.3 Comunicación interna	37
3.3. Teoría sobre investigación de mercados	38
3.3.1 Investigación cualitativa	38
3.3.2 Investigación cuantitativa.....	40

3.3.3 Minería de datos	41
4. Etapa de análisis estratégico	43
4.1. Determinación de los factores claves de éxito	43
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	44
4.2.1. Aspectos políticos	44
4.2.2. Aspectos economicos	45
4.2.3. Aspectos sociales	45
4.2.4. Aspectos tecnologicos.....	46
4.2.5. Aspectos ecologicos.....	46
4.2.6. Aspectos legales.....	46
4.3. Análisis dofa	46
4.4. Análisis al interior del sector industrial	47
4.4.1. Estructura del mercado en que se compete.....	47
4.4.2. Análisis de los competidores.....	49
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	52
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	54
4.6. Mapa de productos y precios	55
4.7. Análisis del cliente y del consumidor	55
5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan	57
5.1. Ficha técnica	57
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación	57
5.3. Definición del problema/oportunidad	58
5.4. Objetivos de la investigación de mercados	58
5.4.1 Objetivo general.....	58
5.4.2 Objetivos especificos	58
5.5. Metodología aplicada.....	59
5.6. Limitaciones.....	59
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación	60
5.7.1. Información socio demográfica.....	63
5.7.2. Resultados generales	64
5.7.3. Comentarios puntuales.....	64

5.8. Conclusiones de la investigación	65
5.9. Recomendaciones de la investigación.....	65
6. Etapa de formulación estratégica	66
6.1. Objetivo del plan de mercadeo.....	66
6.1.1. Objetivos de mercadeo.....	66
6.2. Presupuesto de ventas	67
6.4. Formulación estrategias	67
6.5. Formulación del plan táctico.....	68
6.6. Presupuesto del plan de mercaeo	70
6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.....	72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores claves del éxito. Fuente propia	44
Tabla 2. Aspectos políticos. Fuente propia	45
Tabla 3. Aspectos económicos. Fuente propia.....	45
Tabla 4. Aspectos sociales. Fuente propia	45
Tabla 5. Aspectos tecnológicos. Fuente propia	46
Tabla 6. Aspectos ecológicos. Fuente propia.....	46
Tabla 7. Aspectos legales. Fuente propia.....	46
Tabla 8. Análisis DOFA. Fuente propia	47
Tabla 9. Competidores inmediatos herrajes. Fuente: Informe y análisis de la competencia - Creatum Accesorios S.A.....	50
Tabla 10. Competidores inmediatos Aplicativos de marca. Fuente: Informe y análisis de la competencia - Creatum Accesorios S.A.....	51
Tabla 11. Competidores inmediatos caucho y pvc. Fuente: Informe y analisis de la competencia - Creatum Accesorios S.A	51
Tabla 12. Competidores indirectos. Fuente propia	52
Tabla 13. Mapa de productos y procesos. Fuente propia.....	55
Tabla 14. Presupuesto de ventas nacionales. Fuente propia	67
Tabla 15. Plan táctico. Fuente propia.....	70
Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo. Fuente Propia.....	71

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Porcentaje de competencia por planta. Fuente propia.....	49
Grafica 2. Condición laboral vs tiempo. Fuente propia	60
Grafica 3. Tiempo en Creatum, tiempo en el puesto de trabajo actual vs número de puestos. Fuente propia	61
Grafica 4. Retroalimentación vs relación con el jefe. Fuente propia	61
Grafica 5. Programa de motivación y beneficios para los empleados. Fuente propia	62
Grafica 6. Sexo. Fuente Propia	63
Grafica 7. Edad. Fuente propia	63

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Flujo de procesos. Fuente: Gráficos TOC – Creatum Accesorios S.A.....	26
Ilustración 2. Árbol de estrategia y táctica. Fuente: Gráficos TOC – Creatum Accesorios S.A	26
Ilustración 3. Desempeño del sector textil. Fuente: Desempeño del sector textil confección 2008 - 2012 - Superintendencia de sociedades.....	48

GLOSARIO

CLUSTER: Esfuerzos deliberados para catalizar el desarrollo de las aglomeraciones económicas.

COLABILIDAD: Capacidad de fluidez que tiene un metal para llenar completamente un molde y producir piezas fundidas sin defectos.

EDOMARKETING: Estrategia que permite realizar marketing al interior de las empresas. Es dirigido a los empleados y a realizar una venta interna de la compañía.

ELECTRODEPOSICIÓN: Procedimiento electroquímico mediante el cual se logra cubrir una pieza con una fina capa de determinado metal. También conocido como galvanizado.

MICROINYECCIÓN: Proceso que consiste en usar microagujas para depositar el PVC líquido en los moldes y lograr un mayor nivel de detalle.

SERIGRAFIA: Técnica de impresión que consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un marco. Es un proceso más conocido como estampación.

VULCANIZACIÓN: Método por el cual se transforma el caucho, otorgándole propiedades de dureza y resistencia. Esta transformación se realiza con el calentamiento del caucho.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo se elabora para Creatum Accesorios S. A en su búsqueda de establecer estrategias de marketing interno que aumenten el compromiso de los colaboradores y este se vea reflejado en mejoras productivas y en el alcance satisfactorio de las metas de la organización.

Para el desarrollo de este plan de mercadeo, inicialmente se hace un reconocimiento del entorno interno y externo de la empresa que permite visualizar como se encuentra Creatum a nivel estratégico y contar con variables analizadas y contextualizadas para la toma de decisiones. Posteriormente haciendo uso de las herramientas de la investigación de mercados se realiza una encuesta de satisfacción laboral, en búsqueda de conocer cómo se sienten con su trabajo los empleados de Creatum. Para ello se llevó a cabo un proceso de recolección de datos, a través de una encuesta aplicada a 30 empleados.

Finalmente y teniendo en cuenta todo el análisis realizado y el resultado de la investigación cuantitativa, se hace el planteamiento de estrategias y tácticas con las que el plan de mercadeo será puesto en marcha.

ABSTRACT

The strategic marketing plan for Creatum Accesorios S.A. It is aimed at improving the organizational culture and loyalty as principal tool taking strategies endomarketing the internal customer.

Creatum Accesorios S.A has 30 years on the market and manufacturer of supplies for the clothing industry, leather goods and footwear. The complexity and level of detail that has developed parts and products, for Creatum labor is essential, knowledge and expertise acquired by collaborators becomes the most valuable resource of the company, that's why we use programs and a really good laboral environment where each employee feel valued and part of the strategy of the company, and part of the commercial success and operational of Creatum.

Creatum currently does not have internal marketing plans that allow to align with employees, the overall strategy of the company and make the employees feel committed to the goals.

Creatum wants its employees happy in their daily work and see it as an ally to its growth and welfare, which will bring the company more efficient collaborators and delivered to the objectives of the organization, increasing productivity.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico de mercadeo para Creatum Accesorios S. A esta orientado a mejorar la cultura organizacional y fidelizar el cliente interno teniendo como herramienta principal las estrategias del endomarketing.

Creatum Accesorios S. A es una empresa con 30 años de presencia en el mercado y fabricante de insumos para la industria de la confección, la marroquinería y el calzado. Por la complejidad y nivel de detalle que tienen las piezas y productos desarrollados, para Creatum la mano de obra es fundamental, el conocimiento y experticia que adquieren los colaboradores se convierte en el recurso más valioso de la compañía, por tanto, contar con programas y un clima laboral donde cada empleado se sienta valioso y parte de la estrategia de la empresa, forma parte del éxito comercial y operacional de Creatum.

Actualmente Creatum no cuenta con planes de marketing interno que le permitan alinear conjuntamente, con los empleados, la estrategia global de la compañía y que estos a su vez se sientan comprometidos con las metas propuestas.

Creatum busca que sus empleados sean felices en sus labores diarias y que lo vean como un aliado a su crecimiento y bienestar, lo que le traerá a la empresa colaboradores más eficientes y entregados a los objetivos de la organización, aumentando su productividad.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

El plan estratégico de mercadeo para Creatum Accesorios S. A se plantea con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de la compañía por medio de uno de sus recursos más importantes, los colaboradores, haciendo uso de las estrategias de endomarketing para fomentar la cultura de la felicidad dentro de la empresa y así poder contar con empleados más felices y comprometidos con las metas de Creatum.

El plan estratégico de mercadeo busca realizar una venta interna de la compañía, una labor que demuestra la capacidad de respuesta y anticipación de Creatum, pues una empresa que no genere valor para sus accionistas, sus colaboradores y sus clientes desaparecerá más rápido por ser esta una condición actual de sobrevivencia. Con esta estrategia Creatum conquistará, entenderá y resolverá las necesidades de los primeros clientes del mercado de una empresa, los colaboradores.

Con miras a mantener y crecer la competitividad de la empresa y lograr adaptarse y responder a las exigencias del entorno laboral actual, soportado según *Humberto Serna*¹ en el talento humano de la organización “la nueva fuerza competitiva está allí en el cliente interno. El liderazgo gerencial tiene que volcarse hacia los colaboradores, para que ellos se preocupen por los clientes”, se plantean estrategias de mercadeo interno como la base para el desarrollo del plan estratégico.

¹ Humberto Serna autor del libro Mercadeo interno.

Finalmente este plan estratégico de mercadeo para Creatum Accesorios S.A se realiza con el fin de optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

CREATUM ACCESORIOS S. A cuenta con 30 años de trayectoria y experiencia en el mercado. Hacia 1984 se funda se funda Multiherrajes e inicia con un enfoque en producción de herrajes para correas, posteriormente amplía su portafolio a producir botones. Abre las puertas de sedes propias con el fin de ampliar sus procesos como screen, alta frecuencia, repujado y engrave. En 1987 traslada sus operaciones para el barrio Guayabal, Medellín y en 1989 con la adquisición de su primera sede propia se ubican en el barrio Colombia, Medellín. La participación de Creatum en el mercado comienza a crecer y su capacidad instalada se queda corta para responder efectivamente a sus clientes y comienza la construcción de una nueva sede en Sabaneta, Antioquia a la que se trasladan en el año 2000, junto a esta nueva sede en el 2002 la razón social e imagen corporativa se modifica; cambiando de MULTIHERRAJES S.A. a CREATUM ACCESORIOS S.A.

Una vez establecidas las operaciones en sabaneta en 2003 Creatum comienza a trabajar bajo TOC (teoría de restricciones), es un sistema estable mediante el cual se desarrollan estrategias que apuntan al mejoramiento continuo y así en el año 2005 se le otorga a CREATUM ACCESORIOS S.A el primer CERTIFICADO DE GESTIÓN DE CALIDAD y siguiendo la filosofía de mejoramiento continuo lo ha ido renovando año

tras año. Para el 2009 personaliza el programa CHA- CHA-CHA, un sistema que permite monitorear detalladamente los procesos para garantizar la confiabilidad a los clientes.

En su trigésimo aniversario, celebrado en el 2014, cambia la imagen corporativa para inyectarle un lenguaje más actual y global además de resaltar la gran trayectoria en el sector que hace de CREATUM una empresa de tradición y alta especialización.

(Tradición, 2015)

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Creatum Accesorios S.A es una empresa del sector industrial que legalmente reporta para la industria manufacturera que en la última década contribuye con un 14.5% en promedio al PIB nacional.

Aunque los estados financieros de Creatum se reporten ante la Superintendencia de Sociedades (Supersociedades) para impactar este sector real de la economía su portafolio de productos está dirigido al sector económico textil y confección, siendo este el que se analiza y se lee su contexto para la interpretación de información y la posible toma de decisiones.

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada.

El sector representa el 7,5% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país. (DANE, 2015)

En el territorio nacional, según Inexmoda, el eslabón de las confecciones se reparte principalmente entre las redes empresariales de Antioquia y Bogotá, pero a nivel general, las empresas de textiles se encuentran ubicadas en las siguientes ciudades principalmente: Medellín, Bogotá, y las otras ciudades como Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.

La participación por ciudades en la industria textil, según *Hernando Trujillo*², se encuentra repartida de esta forma, Medellín origina el 40% de la confección, siendo el centro textil de Colombia, Bogotá origina el 33% de la confección, Cali tercer centro confeccionista, con un crecimiento en los últimos años, Barranquilla decadencia progresiva en los últimos años, Bucaramanga especialista en ropa infantil, Pereira y Manizales especialistas en camisería formal masculina; esta zona ha tenido un fortalecimiento que está marcado por la migración de confeccionistas desde otras ciudades para aprovechar la demanda, e Ibagué tiende a convertirse en el tercer centro de confecciones del país, debido al desarrollo de una significativa industria.

En Colombia, dicho sector es uno de los más representativos y tradicionales. Sus inicios, hacia el año 1907, se relacionan con la creación de las primeras empresas de tejidos: Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato (Fabricato-Tejicondor), Compañía de Tejidos de Bello, Tejidos Medida, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). A partir de esto y con el paso del tiempo, en dicha industria han sobresalido aspectos como: creación de diversidad de empresas representativas a nivel internacional, planes gubernamentales para el sector, penetración

² Hernando Trujillo fundador de la reconocida marca de trajes Hernando Trujillo

en diferentes ámbitos como la academia, inclusión en programas de transformación productiva y creación de un sector de clase mundial.

Para la mitad del siglo XX aumenta el tamaño de la actividad económica con el nacimiento de marcas representativas como Leonisa, creada en 1956, y de Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa, a comienzos de la década de 1960.

Para mediados de los 60's, se hace necesario ingresar al sector en la economía mundial, incrementar los niveles de calidad y productividad, y pasar de la competitividad local a la competitividad global. Por lo cual, gracias a los planes económicos y políticos para el sector encabezados por Belisario Betancur (1982-1986) y Virgilio Barco (1986-1990), se invierte en tecnología (infraestructura, tecnología y equipos) y de esta forma se cubren las nuevas necesidades del mercado.

Entre 1987 y 1989 se da la creación de un organismo capaz de generar soluciones a las compañías del sector y que fuera una base para la internacionalización de la industria, el Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda, y de dos ferias regionales que fueran la plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector, Colombiamoda y Colombiatex de las Américas,

Es así como a finales de la década de 1980, Colombia se convirtió en un referente mundial en el negocio de la moda, se da el nacimiento de numerosas instituciones educativas que incluyeron programas sobre moda en sus programas académicos con el fin de profesionalizar el sector y crear una relación entre academia e industria.

A partir de este momento y hasta la actualidad, la industria se ha enfocado en la búsqueda de la competitividad, diversificación de mercados y la creación de un sector de clase mundial; donde han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad (César Gaviria, 1990-1994), soporte a la competitividad (Andrés Pastrana, 1998-2002), promoción y diversificación de exportaciones (Álvaro Uribe, 2002-2010); que se han visto reflejadas en los diferentes tratados de libre comercio, donde se encuentran: Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú); igualmente sobresalen preferencias arancelarias con Centroamérica y el Caribe.

A nivel local el sector ha buscado su fortaleza a través de los Clúster y la inclusión en programas de transformación productiva.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. REVISIÓN DE LA MISIÓN

Misión actual de Creatum

Estamos comprometidos en construir con un equipo de colaboradores apasionados la siguiente ventaja competitiva decisiva (VCD): INNOVACIÓN CONFIABLE, ofrecemos a nuestros clientes del mercado de la confección, marroquinería y corporativos, soluciones que definitivamente les ayude en su negocio. (Construimos relaciones gana-gana)

Revisión de la misión

Desde 1984 elaboramos productos llenos de pasión, creatividad y de la más alta calidad para la industria de la moda, somos una empresa comprometida con el bienestar y el desarrollo personal y laboral de todas las personas en la organización, con nuestro entorno y con nuestros clientes.

2.2. REVISIÓN DE LA VISIÓN

Visión actual de Creatum

Las metas Para el año 2015 se proyectan así: Ventas: Crecer un 13%. Trúput: Crecer un 14%. Utilidad Operativa: crecer un 60%. Mejorando la productividad obtenida en el año 2014. Las metas de la compañía se proyectan creciendo en ventas, trúput y utilidad operativa mejorando la productividad obtenida en el año anterior.

Revisión de la visión

Creatum Accesorios S.A apunta a ser una marca de insumos personalizados reconocida en el continente americano por su calidad e innovación.

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

RESPETO: Trato amable y educado hacia las demás personas, cuidando el cumplimiento de las normas que organizan y dan estabilidad a las relaciones laborales. Consideramos el respeto, la confianza y la discreción como elementos indispensables para construir excelentes relaciones interpersonales que generen un buen clima laboral. La clave para tratar con las personas es el Respeto.

APRENDIZAJE Y MEJORAMIENTO: Facilidad personal para adquirir conocimientos nuevos por medio del estudio o la experiencia y que vayan en beneficio del mejoramiento continuo propio y de la organización.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: (1% Inspiración – Inyección) Habilidad estratégica de la persona para participar, buscar, analizar e implementar métodos o sistemas que mejoren y enriquezcan su trabajo, su área, su entorno, la empresa y sus clientes. Igualmente participación en el programa cultura hacia el mejoramiento (Plan de ACPM's, Acciones para el mejoramiento y equipos Kaizen).

ORIENTACIÓN AL RESULTADO: EJECUCIÓN (99% Transpiración – Plan detallada) Ambición y capacidad en la obtención de resultados para alcanzar rendimientos, metas o estándares que estén por encima del promedio.

PASIÓN: ¿Me gusta lo que hago?, ganas, voluntad y esfuerzo que la persona ofrece al cumplir con sus labores.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva manifiesta que la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas; con esto nombra 3 estrategias genéricas – liderazgo por costos, diferenciación y enfoque – el liderazgo por costos habla de establecerse como el productor de más bajo costo en su industria, la diferenciación se basa en que una empresa logre ser única en su sector y el enfoque busca que las compañías sean las mejores en su segmento.

Según lo anterior, la estrategia competitiva de Creatum es la diferenciación, la empresa ha definido como ventaja competitiva decisiva: Innovación Confiable y la ha establecido como una filosofía dentro de la compañía para que cada una de las labores desempeñadas vaya enfocada a entregarle al cliente soluciones únicas.

Los productos de Creatum se caracterizan por ser 100% personalizados y hechos a la medida de cada cliente, el departamento de ventas y diseño se encargan de interpretar y atender a las necesidades de cada cliente dando como resultado productos que le permiten a estos tener en sus prendas piezas de alto valor agregado que resaltan la marca.

Para cumplir con esta promesa al cliente, Creatum usa la estrategia TOC (Teoría de Restricciones) como herramienta para dirigir la compañía desde todos sus campos administrativos y operativos.

Con esta estrategia que el esfuerzo principal es ubicar la restricción y mejorarla, no hay óptimos locales que no apunten a la mejora de un sistema como un todo, Creatum controla todos los procesos para siempre entregarle al cliente innovación confiable.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)

En Creatum los productos se fabrican a partir de diferentes procesos industriales agrupados en tres plantas de producción, herrajes, aplicativos de marca y caucho y PVC.

Sin importar el proceso de fabricación todos los productos deben pasar por un proceso de asesoría, diseño y viabilidad técnica. Este primer paso para el desarrollo de un producto se inicia con la fuerza de ventas que visita al cliente para llevar a la empresa la necesidad puntual de este, una vez interpretados los requerimientos del cliente, el diseñador procede a realizar los bocetos de la pieza y sobre estos se realiza una revisión técnica y de ingeniería del desarrollo para la aceptación final del diseño; ya aprobado el diseño se comienzan a fabricar las muestras físicas con las que el cliente puede ver el resultado final de su requerimiento y así proceder con la producción de las unidades solicitadas. Estas muestras físicas se realizan tal cual sería el resultado en una producción, es decir, con los materiales, procesos y acabados que llevaría la fabricación de la pieza.

Planta Herrajes

Esta planta se encarga de producir todos los insumos metálicos para las diferentes categorías de productos del sector moda.

La materia prima principal para la fabricación de herrajes es el zamak, este material que nace de la fusión del zinc, el aluminio, el magnesio y el cobre, tiene propiedades únicas que lo convierten en un compuesto muy fácil de fundir, inyectar y colar, para fabricar piezas de gran tenacidad y resistencia al impacto.

“Zamak es el nombre comercial con el que se conoce a la aleación compuesta principalmente por zinc y aluminio y con menores cantidades de magnesio y cobre. Esta aleación no ferrosa fue creada en la década de 1920 por la empresa norteamericana New Jersey Zinc Company, que le dio su nombre como un acrónimo alemán de los materiales que la componen (Zinc, Aluminium, Magnesium, Kupfer)”. (Llano, 2008)

Dependiendo del diseño de la pieza se define el método de transformación para el zamak que puede ser inyección o centrifugación. Para cada uno de estos métodos existe una aleación diferente para que el resultado sea la más óptima y de alta calidad.

Según el Grupo Industrial C&C, fabricantes de zamak, la aleación N°3 (UNS Z33520) es la primera opción para moldear con inyección a presión, excelente balance entre propiedades físicas y mecánicas, magnífica colabilidad y gran estabilidad dimensional. Ofrece excelentes características para terminación por electrodeposición, pintado y otros tratamientos superficiales. Es la aleación de zinc más difundida en el mercado y es la referencia frente a la cual se comparan las otras aleaciones de zinc para inyección a presión.

Una vez identificado el zamak y el diseño de la pieza brinde las directrices para el proceso, se procede a la fabricación de moldes para la reproducción de las unidades requeridas por el cliente. Si el proceso es centrifuga los moldes son realizados en silicona y deben ser cambiados cada 2000 unidades para no afectar la calidad final del producto.

“El procedimiento de moldeo por centrifugación está basado en la aplicación de una fuerza centrífuga para la alimentación del metal durante la solidificación, y, en ciertos casos, para favorecer la expulsión de los gases disueltos y otras impurezas indeseables”. (Morral, Jimeno, & Molera, 1985)

Para el proceso de inyección los moldes deben ser mecanizados en acero y tienen una vida útil mayor. En el libro “Materiales y procesos de fabricación” escrito por E. Paul DeGarmo, J. Temple Black y Ronald A. Kohser se manifiesta que en el moldeo por inyección, las aleaciones de cinc (Zamak) revisten una importancia de primer orden. Su precio es bajo, su punto de fusión es solo de 380°C, no afecta adversamente el acero de las matrices y proporciona aleaciones de buenas características mecánicas y estabilidad dimensional.

El moldeo por inyección permite tener piezas con diseños más definidos, más pequeñas y delgadas.

Al terminar la reproducción de las piezas estas son llevadas a la plata de terminados galvánicos donde se les da el baño escogido por el cliente que le dará la apariencia final al herraje. Dentro de estos baños se encuentran el níquel, el oro, la plata, el latón y el cobre.

Planta Aplicativos de marca

Esta planta es la encargada de fabricar todos los complementos de marcación que tienen como materia prima principal el cuero, los sintéticos y el cartón.

El cuero es usado principalmente para la elaboración de marquillas o garras al igual que los sintéticos, el cartón se convierte en la materia prima principal para etiquetas, ya que estas necesitan de un bajo costo de producción ya que el mercado paga poco por ellas.

Aplicativos de marca cuenta con una sub planta llamada PACC (Planta de acabados para cueros y cartones) en la que estos materiales pueden ser sometidos a diferentes procesos de personalización de acuerdo a los requerimientos y necesidades de

cada cliente. Para este proceso de personalización que se realiza con productos químicos y pinturas sobre su superficie, se usa el cuero semiterminado que es el “cuero curtido, rebajado a espesor determinado, teñido en sus fibras y secado completamente”.

(ProArgentina, 2005)

“El cuero, se caracteriza por tener una oferta altamente inelástica, es decir, que las variaciones en su precio casi no alteran las cantidades producidas”. (ProArgentina, 2005)

Los procesos más comunes por los que deben pasar los productos de esta planta son corte, retroquelado, serigrafía o estampación, calor para la marcación de cueros y alta frecuencia que genera repujados en los materiales; para estos se cuenta con máquinas automáticas en pulpo que permiten una mayor productividad, flujo y entregas más rápidas.

De toda la oferta de productos de Creatum los realizados en esta planta son los más susceptibles a los cambios de la moda, ya que, según la WGSN una de las firmas más grandes a nivel mundial en la predicción y análisis de tendencias de moda, las garras y las etiquetas forman parte del branding realizado por las marcas para el reconocimiento de esta de cara al comprador.

Planta caucho y PVC

Es la planta enfocada en la producción de los insumos para la industria del calzado, allí se elaboran principalmente suelas, tapetes, bandas y apliques.

En la industria del caucho se utilizan básicamente dos tipos de caucho: el natural y el sintético. Este último, obtenido a través de diferentes polímeros, sirve para la fabricación de una gran variedad de productos. El caucho natural se produce principalmente en el sudeste asiático, mientras que el sintético procede en su mayoría de

países industrializados como Estados Unidos, Japón, Europa occidental y Europa oriental. Brasil es el único país en desarrollo que posee una industria importante de caucho sintético. (Beliczky & Fajen, 2012)

Las suelas, tapetes y bandas son fabricados con caucho y su proceso de transformación se realiza por vulcanización, donde el caucho es calentado para que copie las formas y el diseño de los moldes.

El proceso de transformación para el PVC con el que se realizan diferentes tipos de apliques para calzado y publicitarios es la microinyección y posterior cocción de este en planchas de calor.

Estas materias primas y productos son totalmente personalizables, ya que permiten entonar cualquier color que el cliente desee incluso los diseños finales pueden tener varios colores y la fabricación de moldes se realiza de manera individual para cada marca.

3.1.1 TIPOS DE INSUMOS

Cada sector de la industria cuenta con una cadena de suministros que es una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y fuera de la empresa y entre diferentes etapas que se combinan para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la estructura de la cadena de suministros del sector textil-confección, se identifican que sistemas y subsistemas típicos la componen, como son sistema de proveedores, sistema de abastecimiento, sistema de manufactura, sistema de distribución, sistema de clientes, estos sistemas permiten explicar la relación que existe entre los diferentes elementos de la cadena de suministro del sector textil-confección bajo un

enfoque sistémico, desde los proveedores hasta los clientes, y cuya integración efectiva permite satisfacer las necesidades del consumidor al menor costo posible. (Arango Serna, 2009)

El sector confección necesita proveedores que le suministren dos elementos fundamentalmente: Telas e insumos. El sector textil constituye la fuente de suministro de telas para el sector. Entre las principales telas empleadas por el sector encontramos: tejidos planos de fibras artificiales o sintéticas, tejidos de algodón blanqueados y tejidos, tejidos planos de algodón, tejidos planos de fibras sintéticas tipo raso o satín. Entre los principales insumos se encuentran: hilos, botones, herrajes, cierres, bolsas, etiquetas, entre otros.

Dentro de los proveedores para el sector se identifican las especialidades que diferencian a unos de otros, entre ellos los fabricantes de insumos necesarios para la finalización de las prendas o de complementos para estas como lo es Creatum.

En su portafolio de productos, Creatum ofrece al mercado diferente tipo de insumos. Encabeza la lista los herrajes por ser los más utilitarios y necesarios para que una prenda cumpla con su función básica para el consumidor. Los más comunes y usados por los confeccionistas son los botones y remaches para abrochar y ajustar las prendas, las hebillas para cinturones, las haladeras para deslizar cremalleras y las placas que en su mayoría son decorativas para resaltar la marca y son usadas en prendas, en bolsos y en marquillas.

También se encuentran los insumos para la marcación y personalización de prendas como son las marquillas o igualmente conocidas como garras que se pegan con costura en la parte posterior de la pretina de las prendas inferiores (pantalones) más

comúnmente sobre los jeans, además de estas están las etiquetas que generalmente son colgantes y llevan información sobre el producto o simplemente resaltan la marca, estas son adquiridas tanto como por confeccionistas como por marroquinos y los fabricantes de calzado.

Por último están los insumos para calzado en el que se tiene un enfoque en suelas, bandas, tapetes para troquelar, apliques y accesorios en general con una amplia gama de colores que permiten la personalización de diferentes diseños.

3.1.2 IMPACTO EN LA MODA

Los complementos metálicos dentro de la industria textil han sido elementos que llegaron a las prendas inicialmente como detalles funcionales y fueron tomando ímpetu al complementar dicha funcionalidad con el propósito de darle a la prenda un aire más moderno, más decorativo.

Dichos accesorios comienzan a imponerse en las prendas elaboradas con denim, especialmente en los jeans, cuya historia se encuentra estrechamente relacionada con una empresa estadounidense (Levi Strauss & Co. (Levi's)) productora de prendas de vestir, mundialmente conocida por la marca Levi's® de pantalones vaqueros; fundada en San Francisco, Estados Unidos por Levi Strauss en 1853. (Historia Y Legado, 2015)

El jean nace de una necesidad específica que en algún momento se hizo evidente y se lanza al mercado con cualidades que fueron valoradas: resistencia y durabilidad.

Comenzó siendo un pantalón rústico y durable inventado por Levi Strauss, para los mineros de San Francisco como la primera prenda hecha con denim en Estados Unidos; caracterizado por ser un pantalón sumamente elemental, amplio en las caderas y bien cuadrado, con costuras reforzadas, ojales para tiradores en lugar de presillas para el

cinturón, una tira ajustable en la parte posterior y solo 3 bolsillos, dos adelante y uno solo atrás, de color azul oscuro y el cual se ajustaba solo con el uso de un botón delantero y una hebilla trasera.

Hacia el año de 1873 se agregan remaches de cobre en las zonas más tensionantes de los pantalones, como por ejemplo en los bolsillos, con el fin de proporcionarle fortaleza a dichas zonas. En este mismo año Levi Strauss recibe la patente para fabricar los “blue jeans” con remaches de cobre y nace así la primera marca, la más antigua: Levi Strauss & Co., y su primer original “501”; a partir de este momento la prenda se extiende a otro tipo de actividades y oficios que igualmente demandaban cierto tipo de actividad física, e incluso, comienza a usarse este tipo de pantalones como parte de la vestimenta, tuvo un gran impacto especialmente en los jóvenes.

El hecho que la prenda estuviera directamente relacionada con cierta clase de oficios y personas representativas de la cultura popular en los Estados Unidos, se encargó de llevar estos pantalones a la fama, volviéndolos uno de los productos de mayor popularidad y tradición en Norte América y el mundo entero, hacia el siglo XX.

Solo hasta el año de 1955 se introducen las cremalleras y en adelante la compañía empezaría a desarrollar nuevos modelos y a implementar algunas mejoras en los productos.

Así es como Levi's ha influenciado el perfeccionamiento del denim dentro de la industria de la moda, obligando a otras marcas al desarrollo de productos con este y al uso de insumos funcionales, decorativos y de identidad de marca.

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO

“Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing” (Kotler & Keller, 2012)

Según William J. Stanton la planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos: 1. Realizar un análisis de la situación. 2. Establecer objetivos de marketing. 3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial. 4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado. 5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

Así mismo Lambin, Gallucci y sicurello mencionan que la razón de ser de un plan estratégico es formular las principales opciones estratégicas que la empresa tomara en cuenta, de una manera clara y concisa, para asegurar su desarrollo en el largo plazo. Estas opciones estratégicas deben traducirse en decisiones y programas de acción.

3.2.1 MARKETING INTERNO

“La práctica del marketing interno proviene de las industrias de servicios, donde primero fue utilizado como medio para que todos los empleados fueran conscientes de la necesidad de proporcionar satisfacción a los clientes” (Ferrell & Hartline, 2012)

Según George y Gronroos, el marketing interno es una filosofía para dirigir los recursos humanos de una organización basada en una perspectiva de marketing. Es decir, la función primordial del marketing interno es posibilitar relaciones satisfactorias con los públicos externos cuidando el activo más importante que tiene una organización, como son sus recursos humanos. Así mismo lo manifiesta Humberto Serna cuando se refiere a los aspectos más importantes de la vida industrial “sin los individuos trabajando

conjuntamente, las organizaciones no podrían realizar sus estrategias ni alcanzar sus planes y programas”.

Para asegurar mejores resultados y competitividad no es suficiente tener productos excelentes, el recurso humano es el pilar central en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora. El marketing interno busca motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de la estrategia.

Las técnicas de management de recursos humanos son herramientas que se incorporan al márketing interno para obtener una visión global. Cuando la dirección de una empresa se proponga ser exigente con sus empleados y quiera obtener un alto grado de profesionalidad, tendrá que desarrollar el marketing interno implantando mecanismos que permitan a los empleados expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada con el fin de descubrir el menor “bloqueo eventual” de la motivación. (Martinez, 2012)

Philip Kotler y Kevin Lane Keller en su libro Dirección de Marketing, definen el marketing interno como un elemento del marketing holístico que consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes. Mencionan que los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades dentro de la empresa pueden ser tan importantes o incluso más importantes que las que se dirigen hacia afuera de la empresa, “no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo”. (Kotler & Keller, 2012)

3.2.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Las comunicaciones internas son cada vez más comunes en muchas organizaciones. Son folletos periódicos que contienen información sobre distintos aspectos de interés para todos los miembros de la organización.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones y cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. (Sayago, 2009)

Según Jesús García, la comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal; para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido; para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos; para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución; para sensibilizar al activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa; para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo.

La comunicación interna por su extraordinario valor instrumental se constituye en un recurso estratégico gerenciable.

3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La planeación estratégica depende fuertemente de la disponibilidad e interpretación de la información. Sin este líquido vital, la planeación estratégica sería un ejercicio sin sentido y un desperdicio de tiempo” (Ferrell & Hartline, 2012)

La Asociación Estadounidense de Mercadotecnia define la investigación de mercados como la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información. Esta información facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios.

La investigación de mercados es considerado un proceso sistemático y objetivo en el desarrollo de información para la toma de decisiones, según Joseph F. Hair la incertidumbre es resultado, en buena medida, de que consumidores y competidores son imprevisibles. Para aminorar la incertidumbre, los gerentes de mercadotecnia deben tener información confiable, importante y oportuna. La investigación de mercados genera esa información.

3.3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa “ayuda a entender la naturaleza de las motivaciones, percepciones, valores, creencias, emociones, actitudes, sentimientos, pensamientos, etc., de una persona o un grupo de personas hacia cierto servicio y/o producto” (Castañeda, 2011)

En este tipo de investigación los objetivos pretenden responder interrogantes relacionados con preguntas de que, como y porque, si el interés, es entender, explorar, indagar, descubrir; realizando un tipo de análisis interpretativo. Según Claudia Castañeda la investigación cualitativa ayuda a comprender el significado de las experiencias de los individuos para descubrir el mundo en el que viven, como se relacionan con el producto o servicio en cuestión, y posteriormente proporciona una explicación detallada.

Las técnicas más usadas en la investigación cualitativa son la observación, las entrevistas a conocedores, la entrevista en profundidad, las sesiones de grupo y la investigación antropológica o etnográfica.

Marcela Benassini en el capítulo 4 de su libro Introducción a la investigación de mercados expresa que cuando se usa el método de observación, se elimina el riesgo de que las personas mientan, ya que es posible darse cuenta de que es realmente lo que sucede. Una entrevista en profundidad es aquella en la que el entrevistador tiene como meta ahondar en la mente del entrevistado, para descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. Puede valerse de la asociación libre y de la ejemplificación de la conducta. Finalmente, cuando se aplica la técnica de las sesiones de grupo, sometemos a la consideración de un grupo de participantes aquello que se desea evaluar, es un método que no tiene validez estadística. Al realizar sesiones de grupo, es importante cuidar la selección e interacción de los participantes.

A pesar de que la recolección y análisis de datos para la investigación cualitativa es cuidadosa y rigurosa, muchos profesionales la consideran menos confiable que la investigación cuantitativa, aun así, Joseph F. Hair dice que los datos cualitativos tienen usos importantes para identificar y entender problemas de negocios.

3.3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

“Es el tipo de investigación que se sirve del dato numérico para presentar sus resultados. Dato numérico que, a su vez, utiliza la estadística, principalmente la descriptiva, para analizar la información recolectada”. (Aragón Marina, 2011)

La investigación cuantitativa se sirve del cuestionario, también llamado encuesta, como herramienta principal para el levantamiento de la información.

Existen diferentes formas de aplicar una encuesta según el medio de comunicación y método de contacto elegido para captar las respuestas de las personas entrevistadas. Cada método tiene su razón de ser y se utiliza en función de los objetivos del estudio, el alcance previsto, el tiempo necesario y los recursos financieros, técnicos y humanos disponibles por el equipo investigador. En función del método de contacto se distinguen tres tipos de encuesta, cada una con sus respectivas variantes, las encuestas personales directas, las encuestas personales a distancia y las encuestas con cuestionarios autoadministrados. (Trespálacios, Vasquez, & Bello, 2005)

La investigación cuantitativa usa preguntas formales y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados, con los métodos cuantitativos, los problemas de investigación son específicos y están bien definidos, y se conocen las necesidades exactas de información.

Los métodos de la investigación cuantitativa son apropiados cuando se validan o resuelven un problema de negocios o necesidades de información, se tienen descripciones o conocimientos sobre los factores de motivación, emocionales, de actitud y de personalidad que influyen en el comportamiento del mercado, se prueban teorías y

modelos para explicar el comportamiento del mercado, así como relaciones entre dos o más variables de marketing; se evalúa la confiabilidad y validez de las escalas para investigar los factores del mercado, cualidades de los consumidores (como actitudes, sentimientos, preferencias, convicciones, percepciones) y los resultados conductuales, se valora la eficacia de las estrategias de marketing en los comportamientos del mercado, se examina el desarrollo de nuevos productos o servicios o reposicionan la imagen de servicios o productos actuales y si se segmenta o compara diferencias grandes o pequeñas en mercados, productos nuevos, servicios o en la evaluación y reposicionamiento de la imagen de productos o servicios actuales. (Hair, 2010)

La principal meta de la investigación cuantitativa es obtener información para: 1) hacer pre-dicciones atinadas sobre las relaciones entre factores de mercado y conductas, 2) profundizar en el conocimiento de esas relaciones, 3) validar las relaciones y 4) someter a prueba las hipótesis.

3.3.3 MINERÍA DE DATOS

La minería de datos puede definirse inicialmente como un proceso de descubrimiento de nuevas y significativas relaciones, patrones y tendencias al examinar grandes cantidades de datos.

Las técnicas de minería de datos persiguen el descubrimiento automático del conocimiento contenido en la información almacenada de modo ordenado en grandes bases de datos. Estas técnicas tienen como objetivo descubrir patrones, perfiles y tendencias a través del análisis de los datos utilizando tecnologías de reconocimiento de

patrones, redes neuronales, lógica difusa, algoritmos genéticos y otras técnicas avanzadas de análisis de datos. (Perez, 2008)

Los investigadores de mercados han practicado la minería de datos durante muchos años. Pero, de ordinario, aplicaban el procedimiento a conjuntos pequeños de 1 000 o menos elementos. En la actualidad, con el desarrollo de complejos almacenes de datos, el tamaño de los conjuntos analizados ha aumentado a millones y hasta miles de millones de registros de elementos.

En la minería de datos se encuentran relaciones ocultas o que no se pueden identificar fácilmente entre varias dimensiones de los clientes incorporados en almacenes grandes de datos. El procedimiento se utiliza cuando el investigador de mercados sabe poco de un tema en particular.

Las características que deben ser seguidas en la captación y mantenimiento de los datos son la precisión, sin errores de medición o digitación; la consistencia, con coherencia; la completitud, sin atributos faltantes; la relevancia, concerniente al problema y no redundancia, sin duplicación de la misma información. (Viera, Ortiz, & Ramirez, 2009)

El Data Mining o minería de datos se ha transformado en los últimos años por efecto de cambios tecnológicos en puntos de venta, nuevas estrategias de marketing, nuevos conceptos de pricing, tiendas virtuales, etc. Así, están cobrando relevancia los datos no estructurados como texto, nuevas necesidades de tiempos de respuesta, mayor volumen de datos, y necesidades de respuesta en tiempo real. El futuro del Data Mining como actividad al servicio de la Inteligencia de Negocios será más brillante en la medida en que se generen equipos profesionales interdisciplinarios vigilantes de las

oportunidades de negocio desde la óptica y sensibilidad de cada uno, bajo la orientación de un mismo compromiso comercial unificador. (Palma, Palma, & Perez, 2009)

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO CREATUM ACCESORIOS S.A.		
FACTOR	RESPONSABLE	ANÁLISIS
Innovación y desarrollo	Departamento de innovación y mercadeo	Este departamento se encarga de mantener la oferta de la compañía siempre alimentada de productos nuevos. Este proceso se realiza por medio de investigación y requisiciones de nuevos desarrollos de parte del cliente o como resultado del proceso de análisis de tendencias de moda y del mercado. Este proceso de innovación y desarrollo también permite realizar piezas de alta ingeniería con altos grados de dificultad.
Cumplimiento	Área de sistemas en el mantenimiento del software y producción en su ejecución	El “TAC” único de prioridades es un software desarrollado en la compañía para la administración y trazabilidad de las ordenes de producción. Este permite visualizar el estado de cada orden y garantizar la fecha de entrega final. Este objetivo de cumplimiento de la compañía también es respaldado por la amplia estructura de personal con la que cuenta el área de operaciones que cumplen con tareas únicas y específicas para darle la fluidez adecuada a cada orden de producción.
Servicio	Toda la empresa	La atención a clientes en Creatum se hace personalizada, a cada uno se le asigna una asesora que será la encargada de recoger todas las necesidades de este y llevarlas al diseñador que al igual que la asesora

		será asignado a este cliente, así todo el seguimiento del cliente durante su permanencia en la compañía es llevado por una sola persona creando grandes relaciones con este. Además de esta atención se cuenta con un área de servicio al cliente que atiende cualquier necesidad o respuesta inmediata que el cliente requiera además de ser un filtro para las sugerencias, quejas y reclamos que se puedan presentar.
Solución integral	Toda la empresa	Creatum ofrece al mercado diferentes productos y procesos en la misma empresa para satisfacer a tres segmentos diferentes del sector; confección, marroquinería y calzado. Para esto cuenta con tres plantas de producción bajo un mismo techo lo que le permite tener el control de todo el proceso. Entregarle al mercado esta solución integral es un compromiso de toda la empresa por tanto todos los procesos se encuentran alineados para este objetivo global.
Tecnología	Producción y directivas	Con el fin mantener la oferta de Creatum siempre a la vanguardia, la tecnología se actualiza constantemente para darle respuesta a las exigencias del mercado con un producto 100% confiable y con altos estándares de calidad. La tecnología de punta adquirida constantemente mantiene a las plantas de Creatum por encima de las de la competencia.

Tabla 1. Factores claves del éxito. Fuente propia.

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

4.2.1. ASPECTOS POLÍTICOS

FACTORES	IMPACTO
En el 2013 el gobierno implementó un nuevo arancel a la importación para desestimular el comercio ilegal de textiles y confecciones. Los países de donde más	Búsqueda de proveedores nacionales y estimulación de la compra nacional “compre colombiano”.

se importan estos productos son China y Panamá.	
---	--

Tabla 2. Aspectos políticos. Fuente propia

4.2.2. ASPECTOS ECONÓMICOS

FACTORES	IMPACTO
Colombia cuenta con 11 tratados de libre comercio (TLC con Estados Unidos, NAFTA, Mercosur, Triángulo Norte, CAN entre otros).	Estos tratados tienen preferencias arancelarias para textiles y confección, los cuales abren las puertas a la internacionalización y crecimiento del sector.
Para el año 2014 el sector tuvo una participación del 9,4% en el PIB de la industria.	Después de la crisis histórica que vivió el sector del 2008 al 2012 donde el gobierno implemento diferentes estrategias como el apoyo del Programa de Transformación Productiva, el sector viene recuperándose y mostrando, con su participación en el PIB, que ha crecido y fortalecido en el mercado, logrando la atención y apoyo para el desarrollo del sector, el aumento de corriente de recursos para mejorar la producción y productividad.
El ingreso per cápita en el 2014 aumento a US\$8.076.	El consumidor colombiano tiene más capacidad de compra y las ventas del sector pueden aumentar.

Tabla 3. Aspectos económicos. Fuente propia

4.2.3. ASPECTOS SOCIALES

FACTORES	IMPACTO
El sector moda, textil, confección, calzado y marroquinería genero 435.977 empleos durante el 2014. Participando con el 12,1% del empleo de la industria.	Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos y la disponibilidad de la mano de obra.
La población colombiana creció a 47.6 millones de habitantes.	Aumentan las posibilidades de ganar participación en el mercado.
La clase media representa el 30.4%	La capacidad adquisitiva no es mucha y el consumo de bienes del sector se puede ver afectado.
El consumidor colombiano compra alrededor de 16.1 prendas y tiene un gasto en vestuario per cápita de COP\$255.427.	El vestuario entra en los gastos principales del consumidor colombiano generando una buena dinámica en los ingresos operacionales de la cadena de abastecimiento del sector textil – confección.

Tabla 4. Aspectos sociales. Fuente propia

4.2.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

FACTORES	IMPACTO
El 69.3% de los colombianos mayores de 5 años reportaron tener teléfono celular.	El acceso a información digital, las estrategias de contenidos digitales y redes sociales toman cada vez más fuerza.
La Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Industria Manufacturera- EDIT mostró que la inversión en Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación- ACTI fue \$1,7 billones en 2013 y \$2,2 billones en 2014.	Inversión en nueva tecnología y apoyo a los procesos de innovación.
Los Indicadores Básicos de Tenencia y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en Empresas para el año 2014 mostraron que el 67,3% de las empresas industriales tenían página o sitio web.	Continuación con los planes que aportan a la construcción de marca como lo es contar con una página web.

Tabla 5. Aspectos tecnológicos. Fuente propia

4.2.5. ASPECTOS AMBIENTALES

FACTORES	IMPACTO
Ley 99 de 1993 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.	Tratamiento de aguas residuales especialmente del área de galvánica para su recuperación y recirculación al proceso.

Tabla 6. Aspectos ecológicos. Fuente propia

4.2.6. ASPECTOS LEGALES

FACTORES	IMPACTO
Ley 1648 Por la cual se establecen medidas de observancia a los Derechos de Propiedad Industrial.	Proteger los diseños de posibles plagios.

Tabla 7. Aspectos legales. Fuente propia

4.3. ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Valor percibido a través de la variedad de productos hechos a la medida.	- Costos de producción poco competitivos. - Capacidad full de la compañía

<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de marca y segmentación de clientes. - Continúa actualización en tendencias de moda. - Capacitación al personal mejorando la experticia en sus temas labores. - El Know How construido por más de 30 años de tradición. - Diseño 	<p>para la atención de clientes potenciales nuevos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un plan de marketing interno.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de cooperación a través de entidades especializadas como Procolombia. - Reconocimiento y valoración positiva del mercado internacional hacia el producto colombiano. - Nichos de mercados inexplorados. - Acercamiento y pertenencia a asociaciones en pro de la competitividad del sector como el Clúster Textil y Confección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de importaciones de materias primas y productos terminados provenientes de países como china. - Consumo elevado de genéricos por parte de los clientes - Debido a las dinámicas económicas actuales los clientes han vuelto el precio como un factor decisivo de compra. - Disminución de mano de obra. - Copia de productos por parte de la competencia.

Tabla 8. Análisis DOFA. Fuente propia

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

Como se muestra en la ilustración 3, el sector Textil-Confección está integrado por diversos procesos y actores estratégicos; en primer lugar se encuentran los proveedores que instalan en el mercado los insumos primarios de la industria incluyendo

materiales y fibras (naturales como algodón y lana y/o sintéticas como Poliéster y nylon); en segundo lugar se identifican las empresas textiles (hilatura, tejeduría) quienes tienen a su cargo el proceso de manufactura con la preparación y transformación del Hilo (Tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, etc.); seguido de las empresas de confección encargadas de la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (Industria de ropa, productos de hogar, entre otras); finalizando se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización (por mayor y por menor) mediante diferentes canales y el consumidor final.

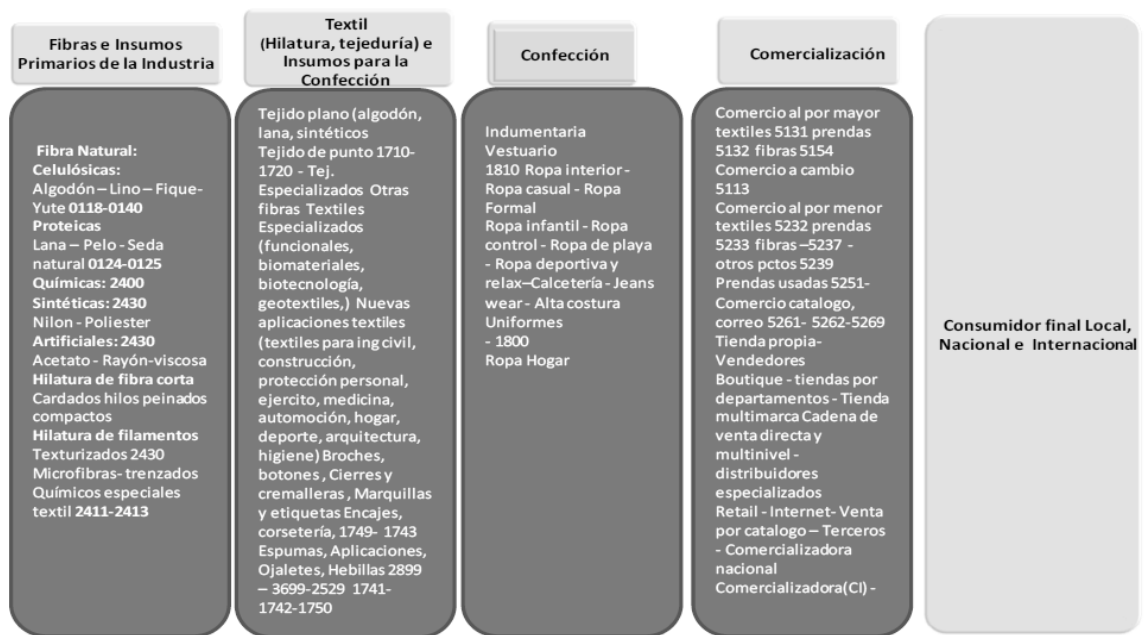
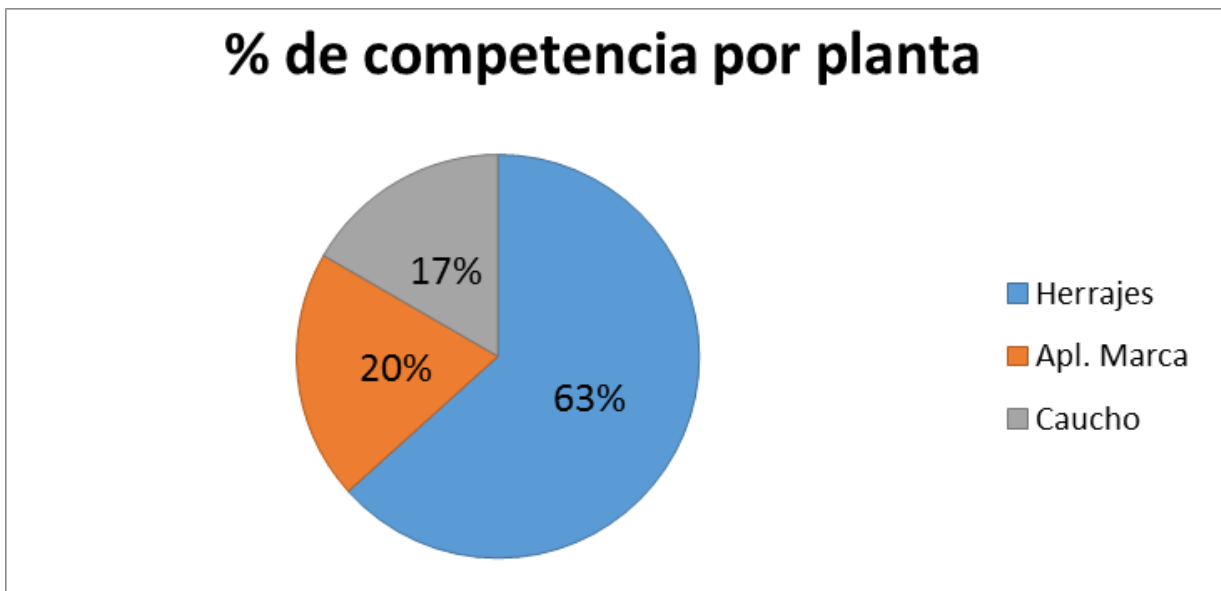


Ilustración 3. Desempeño del sector textil. Fuente: Desempeño del sector textil confección 2008 - 2012 - Superintendencia de sociedades.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Como Creatum Accesorios S.A, es una empresa constituida por 3 plantas de producción, cada una de estas se enfrenta de manera individual a sus competidores inmediatos e indirectos. El análisis de los competidores se realizará desde cada una de las plantas.

Para este análisis se identificaron 30 empresas competidoras de las cuales el mayor porcentaje de competencia se encuentra en la planta de herrajes contando con un 63% de empresas productoras de herrajes en las principales ciudades del país, para el caso de aplicativos de marca y Caucho y PVC el porcentaje es muy parejo con un 20% y un 17% respectivamente.



Grafica 1. Porcentaje de competencia por planta. Fuente propia

4.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS

Herrajes es la línea de negocio que por su cantidad de productos y clientes presenta mayor número de competidores, el competidor más fuerte es CI Estrada y Velásquez atendiendo un 21% de los clientes, seguido de Herrajes Dudi con un 16%, en tercer lugar esta Cimetal con un 16%, siguen en lista West Point, Tiber, Apholos, IMG, etc. En la siguiente tabla se encuentra la información por cada competidor.

Ciudad/Sede	Razón Social	N° Clientes	Planta
Medellín	CI Estrada y Velásquez	15	21%
Bogotá	Herrajes Dudi	11	16%
Medellín	Cimetal	11	16%
Bogotá	West point	7	10%
Bogotá	Industria Tiber	6	9%
Argentina	Apholos	6	9%
Medellín	Industria Metálica Gol	6	9%
Medellín	Inty Group	3	4%
Bogotá	Herrajes ABC	2	3%
España	VIDAL ALMERISH-Barcelona	2	3%
Calí	Italstyl Ltda.	2	3%
Calí	Mil Herrajes	1	1%
Medellín	Incolher	1	1%
Medellín	Moda Herrajes	1	1%
Medellín	Indutobón	1	1%
importacion	Ind. Colombiana de Herrajes Colher Ltda	1	1%
Bogotá	Ace Internacional	1	1%
Bogotá	Importaciones directas de China	0	0
B/manga	Q herrajes	0	0

Tabla 9. Competidores inmediatos herrajes. Fuente: Informe y análisis de la competencia - Creatum Accesorios S.A

Al analizar las empresas que compiten en el negocio de aplicativos de marca se debe tener en cuenta que la mayoría de estas empresas tienen otras líneas de negocio, donde ofrecen etiquetas y marquillas litográficas, tejidas, y otros insumos textiles diferentes a los de Creatum, teniendo competencias individuales por producto.

La empresa que más compite es Marquillas y accesorios la cual atiende un 13% de los clientes segmentados, le sigue Marquillas S. A. con un 6%, seguido están Finotex, Articur, Marquiarte y Feline internacional.

Ciudad/Sede	Razón Social	N° Clientes	Planta
Medellín	Marquillas y Acce.	9	13%
Medellín	Marquillas	4	6%
Bquilla	Finotex	3	4%
Guarne	Articur	2	3%
Bogotá	Marquiarte	2	3%
Calí	Feline Internacional	2	3%

Tabla 10. Competidores inmediatos Aplicativos de marca. Fuente: Informe y análisis de la competencia - Creatum Accesorios S.A

La competencia en Caucho y PVC es la más pequeña de todas las líneas de negocio y su competencia se concentra más en la producción de Caucho, mas no en la de PVC. Es así como se encontró que la principal competencia es Zinco Suelas con un 4%, Mario Agudelo un 3% y Grupo Nova y Silicaucho 1%.

Ciudad/Sede	Razón Social	N° Clientes	Planta
Medellín	Zinco Suelas	3	4%
Medellín	Mario Agudelo	2	3%
Cucuta	Grupo Nova	1	1%
Medellín	Silicaucho	1	1%
Bogotá	MDC marquillas de calidad	0	0%

Tabla 11. Competidores inmediatos caucho y PVC. Fuente: Informe y análisis de la competencia - Creatum Accesorios S.A

4.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS

Como competidores indirectos se han identificado 3 empresas con líneas de negocios similares:

Razón social:	Marquillas de Calidad Ltda. - MDC
Experiencia:	15 años
Sede:	Bogotá
Presencia nacional:	Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Eje cafetero, Cali, Cúcuta.
Presencia internacional:	Argentina, Chile, Venezuela, Perú, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Miami.
Principales acciones:	Su enfoque es la publicidad, diseño y la creatividad. Sus productos son en su mayoría en Caucho y PVC
Razón social:	CODEIN S. A. S (Colombiana de Insumos)
Sede:	Sabaneta, Antioquia
Principales Acciones:	Su enfoque se da más que todo en marquillas y etiquetas, con apliques en herrajes y caucho y PVC.
Razón social:	MARQUILLAS Y DISEÑOS S. A. – M&D
Sede:	Medellín, Antioquia
Principales acciones:	Presta servicios de Corte laser, fotograbado clises, preprensa digital, estampación al calor, laminado, troquelado, screen, flock, etc.

Tabla 12. Competidores indirectos. Fuente propia

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Barreras de entrada

Creatum cuenta con barreras de entrada altas debido a 30 años de experiencia, un amplio portafolio de productos diferenciados y personalizados para el sector moda, una infraestructura amplia para responder a los grandes volúmenes de producción: 3 plantas de producción; la fuerza de ventas y la constante construcción de marca. El poder de las barreras de entrada es alto.

Amenaza de sustitutos

Insumos desarrollados a partir de lámina de latón por sistema de troquelado, un proceso que genera pocos costos de producción lo que hace que estos productos puedan ser ofrecidos a un precio más bajo, lo cual se vuelve atractivo para los clientes. El poder de la amenaza de sustitutos es medio.

El poder de los compradores

Los principales compradores de Creatum son los fabricantes de prendas de vestir, de productos marroquinos y fabricantes de calzado. Por ser un producto altamente diferenciado el cliente valora este factor y paga el precio justo pero dado a que se presentan altos volúmenes de producción el cliente entra a un proceso de negociación donde obtenga beneficios ya sea en el precio final de venta, en descuentos o plazos de pago. El poder de los compradores es medio.

El poder de los proveedores

La principal materia prima es de consecución local o nacional y debido a que por muchos años han sido los mismos proveedores se han creado estrechas relaciones de confianza que permiten tener una logística controlada y a tiempo para la producción. Los pocos insumos importados, generalmente de China e Italia, se adquieren por grandes cantidades para obtener descuentos y se solicitan con el tiempo suficiente para que su envío sea marítimo y no ocasione grandes costos de importación. El poder de los proveedores es alto.

Rivalidad competitiva

El principal rival competitivo para Creatum es C.I Estrada y Velásquez que en los últimos años ha ganado participación dentro de los principales clientes. Frente a esta

competencia, principalmente de botones, remaches y placas; la oferta de Creatum se mantiene desde la diferenciación mientras que C.I Estrada y Velásquez gana la categoría desde el precio. El poder de la rivalidad competitiva es medio.

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

En el lugar de la cadena productiva donde se encuentra Creatum, las empresas en su gran mayoría son fabricantes y cuentan con una estructura comercial y de mercadeo similar. La estructura comercial de muchas suele ser mucho más grande e importante que contar con una estructura de mercadeo, esto se refleja en el poco interés de crecer como marca y la gran oferta de genéricos al mercado. Creatum es una de las pocas empresas que cuenta con ambos departamentos y que ha invertido en su imagen corporativa y en una constante lectura del entorno y el mercado.

En general la estructura comercial consta de una fuerza de ventas que recoge todas las necesidades del mercado para ser interpretadas por un equipo de diseño y entrar al sistema de producción, una vez fabricados, los productos son entregados directamente al cliente usando un único canal de distribución.

Las empresas que enfrentan una estructura diferente son aquellas que se enfocan en la comercialización de los insumos. La mayoría de estos son importados desde china y llevados a puntos de venta o entregados a los clientes con los que se realizan negocios puntuales.

Las estructuras de mercadeo son chicas y centran su trabajo en pronósticos de ventas, son pocas las empresas que usan mercadeo como parte de la estrategia.

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS		
PRODUCTO	PRECIO	
PLANTA HERRAJES		
	PLACA	Entre \$300 y \$770
	BOTONES	Entre \$250 y \$510
	REMACHES	\$ 230
	HEBILLAS	\$ 1.700
PLANTA APLICATIVOS DE MARCA		
	ETIQUETAS	Entre \$250 y \$700
	MARQUILLAS	Entre \$500 y \$1.000
	CINTURONES	Entre \$2.300 y \$8.000
PLANTA CAUCHO Y PVC		
	SUELAS	\$ 3.000
	BANDAS	\$ 1.300
	TAPETES	\$ 12.000
	PVC	\$ 630

Tabla 13. Mapa de productos y procesos. Fuente propia

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Creatum Accesorios S.A es una empresa BtoB que se trata, sobretodo, de empresas que venden bienes como equipos, productos intermedios, materias primas, etc., y que se dirigen a otras empresas usuarias de estos en su propio sistema de producción. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) A este mercado, Kotler lo denomina mercado empresarial donde el cliente no es un consumidor individual sino un cliente industrial.

El cliente industrial de Creatum son los fabricantes de prendas de vestir, fabricantes de artículos marroquinos y los fabricantes de calzado, la empresa se enfrenta tanto a sus clientes directos como a los clientes de sus clientes directos quienes también participan en la cadena de abastecimiento, lo que trae consigo una serie de desafíos que son necesarios de efectuar para cumplir las expectativas de los clientes, entre ellos esta entender las necesidades profundas de estos e interpretarlas, identificar las nuevas oportunidades de negocios, mejorar la gestión del valor, competir y crecer en los mercados globales como china y mantener una oferta innovadora y siempre a tiempo.

Todos los clientes cuentan con una estructura donde se toma la decisión de compra, es un grupo de personas más conocido como centro de compras donde todos interactúan y cumplen una función con el propósito de culminar la tarea de compra, por lo tanto, el cliente se identifica con este centro y es a quienes el portafolio de productos y servicios de la empresa debe enamorar.

El cliente Creatum es un cliente que va más allá de la elección racional basada en la relación calidad – precio es un cliente más exigente con las especificaciones de producto, en general busca entregas a tiempo, competitividad de precio, condiciones de pago, servicio posventa, asistencia técnica para la aplicación de algunos productos, acceso continuo a nuevos y más innovadores productos y por supuesto una buena atención y construcción de relaciones gana - gana.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Anexo #1 – Encuesta Satisfacción laboral Creatum Accesorios S.A.

Empresa:	Creatum Accesorios S.A.
Referencia del estudio:	Satisfacción Laboral
Objetivo:	Analizar e investigar cómo se encuentra el nivel de satisfacción laboral de los empleados de Creatum Accesorios S.A.
Naturaleza del estudio:	Cuantitativa – descriptiva
Técnica:	Encuesta personal.
Instrumento:	Cuestionario estructurado, con 18 preguntas
Elemento muestral:	Empleados
Alcance:	Una jornada laboral
Nivel de confianza y margen de error:	No aplica por tratarse de un sondeo
Tamaño de la muestra:	30 empleados
Observaciones:	En una jornada laboral 30 empleados accedieron a responder la encuesta. 7 del área administrativa 10 de la planta de aplicativos de marca 7 de la planta de herrajes y 6 de la planta de caucho y PVC.
Fecha del trabajo de campo:	27 de Marzo de 2016

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de conocer cómo se sienten con su trabajo los empleados de Creatum, se desarrolló esta investigación de mercados con el fin de analizar la satisfacción laboral de los colaboradores. Para ello se llevó a cabo un proceso de recolección de datos, a través de una encuesta aplicada a 30 empleados.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

La creciente ola internacional “ser feliz en el trabajo es ser más productivo” ha demostrado que crear un buen ambiente laboral, mantener la motivación entre los empleados, ofrecer un menú de beneficios, estimular el desarrollo, la creatividad y el trabajo colaborativo son algunas de las características que hacen de las empresas una mejor lugar para laborar.

Grandes empresas como Google y Microsoft que han implementado esta estrategia con sus empleados dándoles cierta libertad al momento de realizar sus labores como escoger su horario de trabajo ha contribuido a comprobar que la productividad va de la mano con el nivel de satisfacción de los empleados hacia el lugar en el que trabajan.

El sueldo no es lo único importante, hacer sentir a los trabajadores un activo fundamental de la compañía contribuye a cultivar su sentido de pertenencia y a que cada vez estén más orgullosos de la empresa y así poder ver retribuido ese bienestar.

Es por esta razón que se plantea la necesidad de analizar e investigar cómo se encuentra el nivel de satisfacción laboral de los empleados de Creatum Accesorios S.A.

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.4.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer, analizar e investigar cómo se encuentra el nivel de satisfacción laboral de los empleados de Creatum Accesorios S.A. y cuál es el desempeño del empleado en su labor actual.

5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las condiciones de la relación del empleado con su jefe inmediato y equipo de trabajo.

Estimar las oportunidades de progreso y las expectativas de capacitación y desarrollo.

Descubrir la posición del empleado respecto a las remuneraciones e incentivos.

Mostrar el ambiente de trabajo actual en la empresa.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

Esta investigación es de tipo cuantitativa, se realizarán una serie de preguntas sencillas a un grupo de empleados mediante una encuesta en Creatum Accesorios S.A. La encuesta es anónima y confidencial, se entregara físicamente a cada empleado y se dispondrá un punto de recolección.

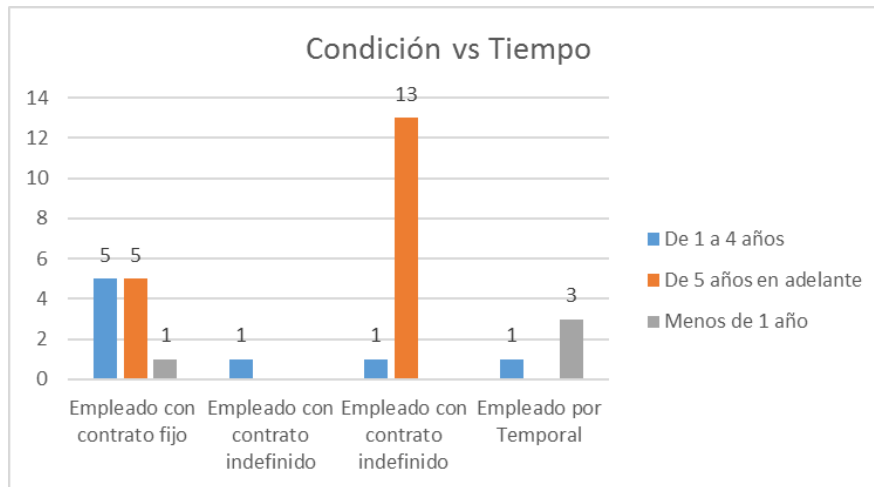
5.6. LIMITACIONES

Por ser una encuesta dirigida a los empleados de la empresa, la muestra para aplicar la encuesta se limita al número de empleados que se encuentren de turno el día y la hora en la que se realice la recolección de datos.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Condición laboral Vs Tiempo trabajando en Creatum

Cuenta de ¿Cuál es tu condición laboral en Creatum?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		De 1 a 4 años	De 5 años en adelante	Menos de 1 año	Total general
Empleado con contrato fijo		5	5	1	11
Empleado con contrato indefinido		1			1
Empleado con contrato indefinido		1	13		14
Empleado por Temporal		1		3	4
Total general		8	18	4	30

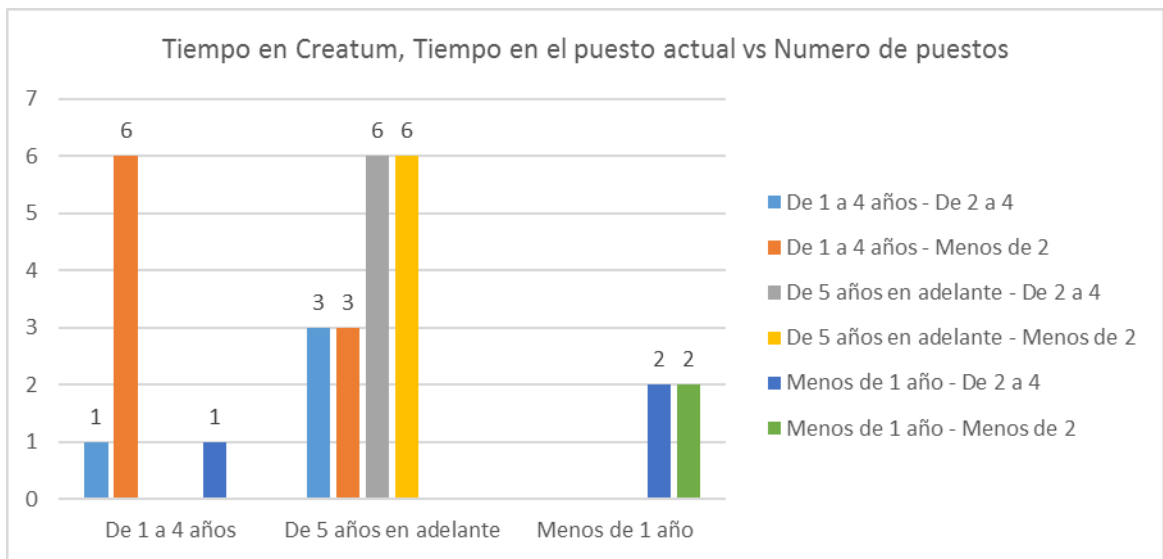


Grafica 2. Condición laboral vs tiempo. Fuente propia

La muestra refleja que la estabilidad laboral con un contrato indefinido se ubica entre quienes llevan de 5 años en adelante trabajando en Creatum, con una representación del 72%.

Tiempo en Creatum, Tiempo en el puesto actual vs Número de puestos

Cuenta de ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Creatum?		Etiquetas de columna								
Etiquetas de fila		De 1 a 4 años		De 5 años en adelante		Menos de 1 año		Total		Total general
		De 2 a 4	Menos de 2	De 2 a 4	Menos de 2	De 2 a 4	Menos de 2	De 2 a 4	Menos de 2	
De 1 a 4 años		1	6	7				1		8
De 5 años en adelante		3	3	6	6	6	12			18
Menos de 1 año								2	2	4
Total general		4	9	13	6	6	12	3	2	30

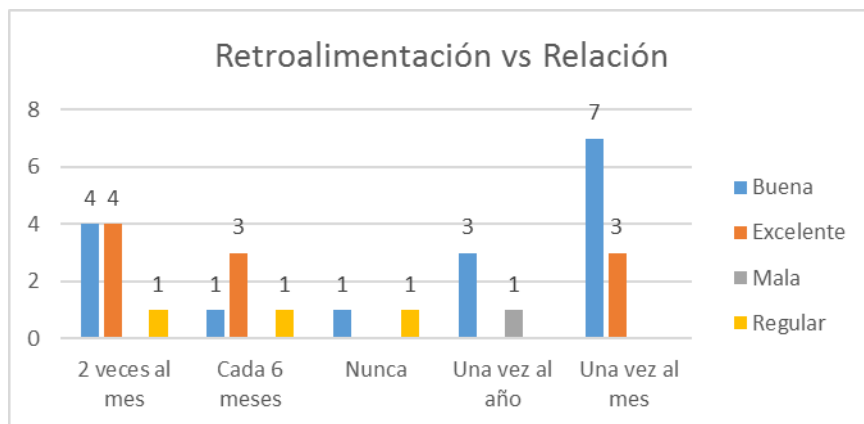


Grafica 3. Tiempo en Creatum, tiempo en el puesto de trabajo actual vs número de puestos. Fuente propia

Las personas que llevan de 1 a 4 años en la empresa se mantienen en el mismo puesto, quienes más han tenido cambios de puesto son los empleados de que están de 5 años en adelante.

Retroalimentación vs Relación con el jefe

Cuenta de ¿Cada cuánto recibe retroalimentación del jefe sobre sus labores?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	Buena	Excelente	Mala	Regular	
2 veces al mes	4	4		1	9
Cada 6 meses	1	3		1	5
Nunca	1			1	2
Una vez al año	3			1	4
Una vez al mes	7	3			10
Total general	16	10	1	3	30



Grafica 4. Retroalimentación vs relación con el jefe. Fuente propia

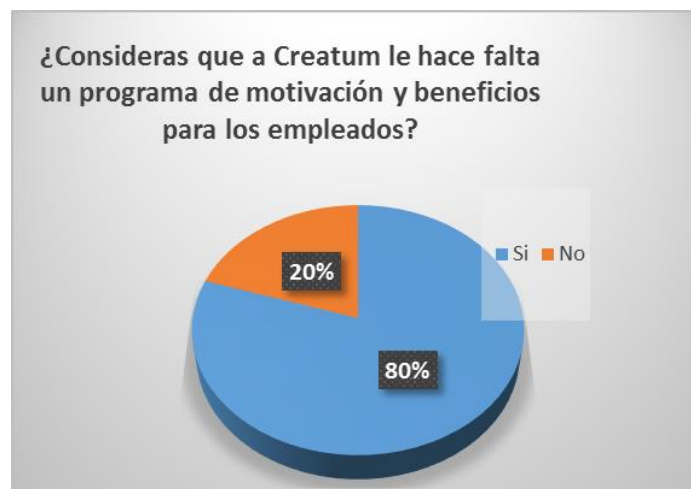
Un 87% de los encuestados manifestaron tener una buena y excelente relación con su jefe inmediato lo que influye directamente a tener una retroalimentación más continua.

Remuneración e Incentivos

Cuenta de ¿Cómo considera su sueldo en relación al trabajo que realiza?	Etiquetas de columna		Total general
	No	Si	
Bueno	14	1	15
Excelente	1	1	2
Malo	1	1	2
Regular	10	1	11
Total general	26	4	30

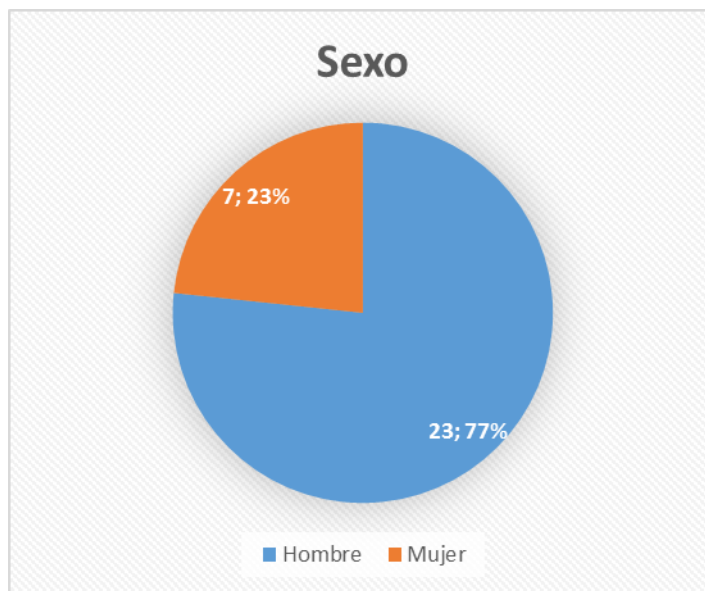
Aunque el 87% de los empleados encuestados manifestaron no tener ningún tipo de incentivos, el 50% indico que considera bueno su sueldo frente a un 37% que lo considera regular.

Finalmente el hallazgo más importante que arroja la investigación es que un 80% de los empleados encuestados coincide en que a Creatum Accesorios S.A. le hace falta un programa de motivación y beneficios para los empleados.



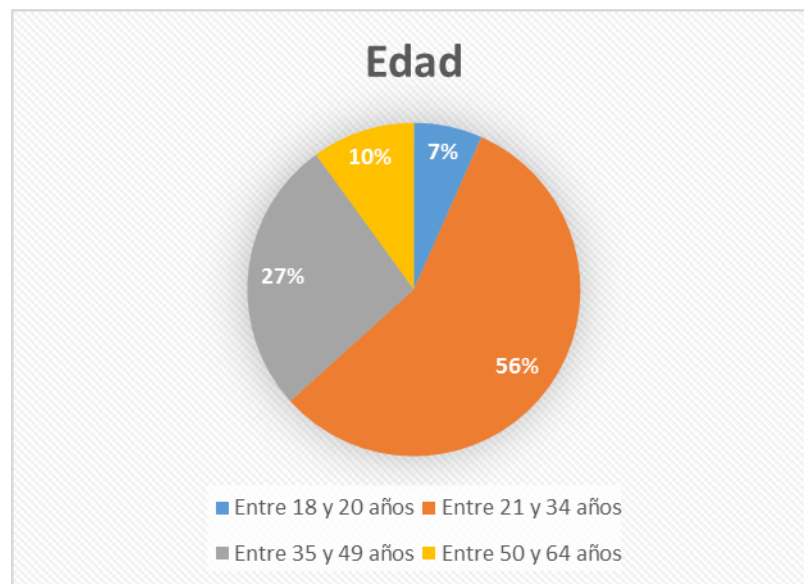
Grafica 5. Programa de motivación y beneficios para los empleados. Fuente propia

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA



Grafica 6. Sexo. Fuente Propia

En total se encuestaron 30 personas de las cuales 23 fueron hombres (77%) y 7 mujeres (23%).



Grafica 7. Edad. Fuente propia

La mayoría de los encuestados (56%) aseguraron tener entre 21 y 34 años, y otra gran porción (el 27%) aseguró tener entre 35 y 49 años, el resto están entre los 18 y 20 años (7%) y entre 50 y 64 años (10%).

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

La muestra entrevistada en la empresa permitió conocer que en su mayoría cuentan con un contrato a término indefinido, llevan más de 5 años laborando y la rotación de puestos es baja. Todos los entrevistados indicaron tener claras y conocer sus responsabilidades y funciones, igualmente coincidieron en que siempre, en su puesto de trabajo, pueden desarrollar y aplicar sus habilidades; recibiendo una vez al mes retroalimentación por parte del jefe inmediato.

Resalta la buena relación entre empleados y jefes, el buen trato de la empresa hacia el colaborador, la capacitación necesaria para desempeñar las labores, un adecuado espacio de trabajo y una efectiva comunicación interna. Aunque los empleados consideraron bueno el salario que reciben manifestaron no recibir ningún incentivo ni viable una oportunidad de ascender.

5.7.3. COMENTARIOS FINALES

Creatum es una empresa que en su base de empleados o empleados vinculados directamente con ella, que son la mayoría, presenta poca rotación de personal, cuenta con colaboradores que llevan más de 20 años laborando y a los cuales Creatum cuida, valora y le interesa mantener por su conocimiento y compromiso con la empresa.

La responsabilidad de la empresa de mantener satisfechos a sus empleados es grande pues son estos uno de los recursos más valiosos, ya que por las características de los productos que se fabrican, es necesario contar con empleados altamente calificados y

comprometidos con el desarrollo del producto para ayudar a la compañía a satisfacer las expectativas del mercado y la correcta implementación de los planes y estrategias.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En términos generales Creatum cumple con las condiciones básicas de ser un buen empleador y mantener estables a sus trabajadores, lo que quiere decir, que suple las necesidades de primera instancia de los colaboradores generando un vacío en otro tipo de expectativas que el trabajador tiene frente a su empleador, que le permitirán sentirse parte estratégica para cumplir las metas, esto se refleja en que el 80% de los encuestados declaró que a la compañía le hacía falta un programa de motivación y beneficios.

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Poner en marcha un programa de motivación y beneficios para los empleados que le permita a Creatum fidelizar aún más su cliente interno evitando posibles deserciones que puedan poner en riesgo la estabilidad de la compañía. En este programa es importante revisar el tema de incentivos y las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía entre otras motivaciones necesarias para que el empleado se sienta 100% comprometido y alineado con toda la estrategia que Creatum tiene como compañía.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

Elevar el indicador “felicidad” a través de la formulación de estrategias que incluyan la planeación y el diseño de programas de compensación, beneficios y crecimiento para los empleados, sugiriendo a la vez, la felicidad como parte de la filosofía de la compañía y como modelo productivo.

6.1.1. OBJETIVOS DE MERCADEO

- Educar al personal involucrado directamente, como directivos, área de gestión humana y mercadeo en técnicas de endomarketing y como la felicidad aumenta los indicadores de productividad.
- Realizar campañas de sensibilización a nivel compañía que atraigan a los empleados y se fortalezca la cultura organizacional.
- Diseñar un plan de comunicaciones que le permita a Creatum contarle a su cliente interno la importancia de este para el sistema logrando un mayor compromiso y sentido de pertenencia.
- Formular una plan de incentivos en especial para el área de colaboradores en planta que logre motivarlos, fidelizarlos e implicarlos con su trabajo.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

TOTAL PRESUPUESTO VENTAS NACIONALES 2016				
Periodo	Aplicativos 2016	Herrajes 2016	Caucho y PVC 2016	Total
ENERO	268.254	611.824	159.356	1.039.435
FEBRERO	492.715	864.299	320.730	1.677.743
MARZO	630.604	1.035.608	282.422	1.948.634
ABRIL	526.542	1.049.935	331.341	1.907.817
MAYO	563.477	921.525	251.949	1.736.951
JUNIO	587.323	1.128.277	310.579	2.026.180
JULIO	735.350	1.355.283	328.557	2.419.191
AGOSTO	655.060	1.415.767	418.615	2.489.442
SEPTIEMBRE	669.557	1.511.047	491.001	2.671.605
OCTUBRE	707.116	1.499.394	432.338	2.638.848
NOVIEMBRE	488.663	914.991	231.578	1.635.232
DICIEMBRE	335.339	547.466	131.117	1.013.922
TOTAL	6.660.000	12.855.417	3.689.583	23.205.000

Tabla 14. Presupuesto de ventas nacionales. Fuente propia

6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

Anteriormente se ha planteado que mientras más motivados, felices y estimulados están los empleados son más productivos y hacen de la empresa un mejor lugar para laborar. El talento humano para CREATUM es uno de los recursos más valiosos, ya que por las características de los productos que se fabrican, es necesario contar con empleados altamente calificados y comprometidos con el desarrollo del producto para ayudar a la compañía a satisfacer las expectativas del mercado y la correcta implementación de los planes y estrategias. Lo que se busca con este plan estratégico de mercadeo es enfocarse en el uso del endomarketing para implementar la cultura de la felicidad en el trabajo y contar con colaboradores más fieles a la compañía.

Una de las estrategias más usadas para comunicar y plantear efectivamente estos planes de mejoramiento para proteger el talento humano de las compañías es el

endomarketing que con sus técnicas permite permear todas las áreas y alinearlas en un trabajo conjunto para lograr las diferentes metas de la organización.

Estrategias FA: Realizar planes de comunicación internos y externos, resaltando las ventajas de ser empleado Creatum.

Estrategias DO: Mantener a los empleados motivados y comprometidos con la compañía, teniendo una respuesta positiva ante un posible aumento de la capacidad de atención a nuevos clientes o negocios.

Estrategias DA: Ejecutar programas de bonificaciones que fidelicen al cliente interno y llame mano de obra nueva para la compañía.

6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR
Educar al personal involucrado directamente, como directivos, área de gestión humana y mercadeo en técnicas de endomarketing y como la felicidad aumenta los indicadores de productividad.	<p>*Buscar asesorías y/o coaching de expertos en el tema.</p> <p>*Crear un grupo primario que se reúna periódicamente y se investiguen y socialicen casos de éxito de empresas que emplean el endomarketing a nivel local, nacional e internacional.</p> <p>*Desarrollar un informe de cómo ha sido el comportamiento de la mano de obra de la empresa en el</p>	<p>*Tener en el año al menos un acompañamiento externo de personas muy capacitadas en el tema.</p> <p>* Reunión del grupo primario cada 15 días.</p> <p>*Presentación anual del informe de movimientos de la mano de obra y creación de alertas tempranas ante fenómenos con los empleados que pueda afectar el correcto desarrollo de este plan.</p>	<p>*Reuniones realizadas/ Reuniones programadas</p> <p>*Total empleados que salen al mes/ Total empleados de la compañía</p>

	último año.		
Realizar campañas de sensibilización a nivel compañía que atraigan a los empleados y se fortalezca la cultura organizacional.	<p>*Programar diversas capacitaciones para todos los empleados en las que se les transmita los planes, objetivos y estrategias de la empresa y lo importante que son cada uno para poder alcanzarlos.</p>	<p>* Realizar capacitaciones semestrales y poder estar contándoles a los empleados el cómo vamos.</p> <p>*Participación del 100% de los empleados.</p>	<p>* Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones Programadas</p> <p>*Empleados asistentes/ Total empleados compañía</p>
Diseñar un plan de comunicaciones que le permita a Creatum contarle a su cliente interno la importancia de este para el sistema, logrando un mayor compromiso y sentido de pertenencia.	<p>*Usar las carteleras ubicadas en pasillos y plantas para pegar afiches, rompe tráfico y dummies.</p> <p>*Correos electrónicos internos con notas cortas, imágenes y tips de cómo disfrutar el día a día laboral.</p> <p>*Generar contenido para las redes sociales de la empresa como el perfil Facebook que es seguido por la mayoría de los empleados.</p> <p>*Continuar con la línea de transparencia en la que los empleados pueden manifestar sus inconformidades.</p> <p>*Realizar una</p>	<p>*Actualización mensual de carteleras</p> <p>*Compartir contenidos por correo electrónico y redes sociales una vez por semana.</p> <p>*Aumentar el número de llamadas mensuales a la línea de transparencia.</p> <p>*Impactar al 100% de los empleados.</p>	<p>*Contenido compartido por los empleados/ Contenido publicado</p> <p>*Número de llamadas en un periodo/ Total llamadas periodo anterior</p> <p>*Contenido enviado/Contenido Programado</p> <p>*Número de carteleras intervenidas/ Total de carteleras</p>

	<p>campana de expectativa al plan de comunicaciones para dar indicios de los cambios o estrategia a venir “Aquí está pasando algo y lo hacemos por tí”</p>		
<p>Formular una plan de bonificaciones para todos los empleados que logre motivarlos, fidelizarlos e implicarlos con su trabajo.</p>	<p>*Retomar la entrega de bonificaciones que realizaba la gerencia por cuatrimestre cuando la empresa obtenía las ventas esperadas o las superaba durante ese periodo.</p> <p>* Continuar, mejorar e incentivar el programa de ACPM que otorga un reconocimiento monetario a una acción de mejora propuesta por un colaborador y que sea implementada dentro de la planta de producción.</p>	<p>* Entrega de bonificaciones cada 4 meses.</p> <p>*Eleva la participación de los empleados en el programa de ACPM.</p>	<p>*Bonificaciones entregadas/ Total bonificaciones en un año</p> <p>*Acps implementadas/ Acps presentadas</p>

Tabla 15. Plan táctico. Fuente propia

6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FECHA
*Buscar asesorías y/o coaching de expertos en el tema.	\$10.000.000	Febrero
*Crear un grupo primario que se reúna periódicamente y se investiguen y socialicen casos de éxito de empresas que emplean el endomarketing a nivel local, nacional e internacional.		De Febrero a Noviembre cada 15 días
*Desarrollar un informe de cómo ha sido el comportamiento de la		Febrero

mano de obra de la empresa en el último año.		
*Programar diversas capacitaciones para todos los empleados en las que se les transmita los planes, objetivos y estrategias de la empresa y lo importante que son cada uno para poder alcanzarlos.	\$5.000.000	Marzo y Octubre
*Usar las carteleras ubicadas en pasillos y plantas para pegar afiches, rompe tráfico y dummies.	\$1.000.000	De Enero a Diciembre
*Correos electrónicos internos con notas cortas, imágenes y tips de cómo disfrutar el día a día laboral.		De Enero a Diciembre cada semana
*Generar contenido para las redes sociales de la empresa como el perfil Facebook que es seguido por la mayoría de los empleados.		De Enero a Diciembre cada semana
*Continuar con la línea de transparencia en la que los empleados pueden manifestar sus inconformidades.		De Enero a Diciembre
*Realizar una campaña de expectativa al plan de comunicaciones para dar indicios de los cambios o estrategia a venir “Aquí está pasando algo y lo hacemos por ti”	\$8.000.000	Marzo
*Retomar la entrega de bonificaciones que realizaba la gerencia por cuatrimestre cuando la empresa obtenía las ventas esperadas o las superaba durante ese periodo.	\$270.000.000	De Enero a Diciembre cada 4 meses
* Continuar, mejorar e incentivar el programa de ACPM que otorga un reconocimiento monetario a una acción de mejora propuesta por un colaborador y que sea implementada dentro de la planta de producción.	\$2.000.000	De Enero a Diciembre cada 3 meses
TOTAL	\$291.000.000	

Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo. Fuente Propia

6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

Para el 2016 se proyecta en ventas nacionales \$23'205.000.000 un crecimiento del 12% respecto al año 2015. Para implementar este plan de mercadeo es necesario invertir por parte de la compañía \$291.000.000.

$$\frac{\textit{Presupuesto Plan de Mercadeo}}{\textit{Presupuesto de vetas}} = \frac{291.000.000}{23.205.000.000} = 0.0125 = 1.25\%$$

CONCLUSIONES

Una vez culminado el planteamiento y propuesta de un plan estratégico de mercadeo para Creatum Accesorios S.A, se concluye que:

- La mercadotecnia sigue dando herramientas para construir empresas cada vez más competitivas, fuertes y duraderas desde todos los frentes, internos y externos, en esta ocasión, el endomarketing traza caminos que llevan a la conquista de uno de los públicos más importantes para cualquier empresa, sus empleados y colaboradores.
- Empleados felices, son empleados comprometidos y más productivos, un enunciado que cada vez mas forma parte de la estrategia de empresas en todos los niveles, grandes, medianas y pequeñas, que entrega resultados visibles y satisfactorios en el alcance de las metas.

RECOMENDACIONES

Después de la realización de los análisis pertinentes y la elaboración del plan estratégico de mercadeo, se recomienda:

- Implementación a corto plazo y mediano plazo de estrategias que permitan la venta interna de la empresa y de programas a beneficio y crecimiento de los empleados.
- Medir continuamente la satisfacción laboral del empleado.
- Transmitir efectivamente los beneficios del endomarketing a la junta directiva para tener un mayor impacto y que la cultura de la “felicidad” forme parte de las estrategias corporativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón Marina, I. (2011). *Innovación en la investigación de mercados*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Arango Serna, M. (2009). *Modelo empirico de gestion para la cadena de suministro en el sector textil - confeccion de Medellin*. Medellin: Universidad Nacional.
- Beliczky, L. D., & Fajen, J. (2012). *Capítulo 80 Industria del caucho. En: enciclopedia de la OIT*. España: D - INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).
- Castañeda, C. (2011). *Innovación en la investigación de mercados*. Bogotá: Alfaomega.
- DANE. (2015). *Encuesta anual manufacturera*. Obtenido de DANE:
<http://www.dane.gov.co/>
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Garcia Jimenez, J. (2007). *La comunicacion interna*. España: Ediciones Diaz de santos.
- Hair, J. F. (2010). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana.
- Historia Y Legado*. (30 de Octubre de 2015). Obtenido de LEVI'S:
<http://www.levi.com.co>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Direccion de marketing*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Direccion de Marketing*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Llano, C. (Julio de 2008). *Zamak, una aleación muy versátil*. Obtenido de Revista Metal Actual: <http://www.metalactual.com>
- Martinez, M. d. (2012). *Calidad total y marketing interno*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Morrall, F., Jimeno, E., & Molera, P. (1985). *Metalurgia General*. España: Editorial Reverte.
- Palma, C., Palma, W., & Perez, R. (2009). *Data mining: el arte de anticipar*. Chile: RIL editores.

Perez, C. (2008). *Mineria de datos: Tecnicas y Herramientas* . Madrid: Ediciones Paraninfo SA.

ProArgentina. (2005). *Manufacturas de cuero y calzados*. Argentina: El Cid Editor.

Sayago, L. (2009). *Investigacion en comunicacion organizacional*. Argentina: El cid.

Serna, H. (2000). *Mercadeo Interno*. Bogotá: 3R Editores.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Tradición. (28 de Agosto de 2015). Obtenido de Creatum : www.creatum.com.co

Trespálacios, J. A., Vasquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigacion de mercados* . Madrid : Ediciones Paraninfo SA.

Viera, L., Ortiz, L., & Ramirez, S. (2009). *Introduccion a la mineria de datos* . Rio de janeiro: E- Papers.

ANEXOS

Anexo #1

Encuesta

Satisfacción laboral Creatum Accesorios S.A.

Dependencia: _____

Cargo: _____

A continuación encontrará una serie de preguntas desarrolladas por el departamento de mercadeo, quienes llevan a cabo una investigación de mercados sobre la satisfacción de los empleados.

- 1) Sexo
Hombre _____ ()1
Mujer _____ ()2

- 2) ¿Qué edad tiene?
Entre 15 y 20 años _____ ()1
Entre 21 y 34 años _____ ()2
Entre 35 y 49 años _____ ()3
Entre 50 y 64 años _____ ()4

- 3) ¿Cuál es tu condición laboral en Creatum?
Empleado con contrato fijo _____ ()1
Empleado con contrato indefinido _____ ()2
Empleado por Temporal _____ ()3

- 4) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Creatum?
Menos de 1 año _____ ()1
De 1 a 4 años _____ ()2
De 5 años en adelante _____ ()3

- 5) ¿Cuánto tiempo llevas en el puesto actual?
Menos de 1 año _____ ()1
De 1 a 4 años _____ ()2
De 5 años en adelante _____ ()3

- 6) ¿Número de puestos en los que has trabajado?
Menos de 2 _____ ()1
De 2 a 4 _____ ()2
Más de 4 _____ ()3

- 7) ¿Tiene claro y conoce sus responsabilidades y funciones?
Sí _____ ()1
No _____ ()2

- 8) ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar y aplicar sus habilidades?
Siempre _____ ()1
Casi siempre _____ ()2
Nunca _____ ()3
- 9) ¿Cada cuánto recibe retroalimentación del jefe sobre sus labores?
2 veces al mes _____ ()1
Una vez al mes _____ ()2
Cada 6 meses _____ ()3
Una vez al año _____ ()4
Nunca _____ ()5
- 10) ¿Cómo es la relación con su jefe y compañeros de trabajo?
Excelente _____ ()1
Buena _____ ()2
Regular _____ ()3
Mala _____ ()4
- 11) ¿Es viable la oportunidad de ascender dentro de la compañía?
Sí _____ ()1
No _____ ()2
- 12) ¿Recibes la formación y capacitación necesaria para desempeñar tus labores?
Si _____ ()1
No _____ ()2
- 13) ¿Cómo considera su sueldo en relación al trabajo que realiza?
Excelente _____ ()1
Bueno _____ ()2
Regular _____ ()3
Malo _____ ()4
- 14) ¿Recibes algún tipo de incentivo por tu desempeño?
Si _____ ()1
No _____ ()2
- 15) ¿El área de trabajo asignada para tus labores es adecuada y cuenta con todas las herramientas necesarias para tu labor?
Si _____ ()1
No _____ ()2
- 16) ¿La comunicación interna de la compañía es efectiva y te mantienes al tanto de lo que pasa?
Siempre _____ ()1

Casi siempre _____ ()2
Nunca _____ ()3

17) ¿Cómo es el trato de la empresa hacia los empleados?

Excelente _____ ()1
Bueno _____ ()2
Regular _____ ()3
Malo _____ ()4

18) ¿Consideras que a Creatum le hace falta un programa de beneficios para los empleados?

Si _____ ()1
No _____ ()2

Agradecemos su tiempo y colaboración.