

DISEÑO DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA FAMIEMPRESA  
BOGOTANA DE TEJIDOS ARTESANALES TEJILARTE EU

Ruth Edilma Erazo Piamba

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

BOGOTÁ DC, DICIEMBRE DE 2019

DISEÑO DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA FAMIEMPRESA  
BOGOTANA DE TEJIDOS ARTESANALES TEJILARTE EU

Ruth Edilma Erazo Piamba

Proyecto Aplicado para optar por el título de Especialista en Gestión de Proyectos

William Alexander Mendoza Galvis

Director

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

BOGOTÁ DC, DICIEMBRE DE 2019

## **DEDICATORIA**

A Dios por dotarme de sabiduría, inteligencia e iluminación en todo momento

A mi familia e hijos que son mi razón de seguir adelante y me brindan su apoyo continuamente

A todas las personas que de diferente manera motivaron la realización de esta investigación  
aplicada

<b>Resumen Analítico Especializado – RAE</b>	
<b>Título</b>	Diseño de Plan de Marketing estratégico para la famiempresa bogotana de tejidos artesanales “Tejilarte EU”
<b>Modalidad Trabajo de grado</b>	Proyecto Aplicado
<b>Línea de investigación</b>	Desarrollo sostenible y competitividad/Gestión Integral de Proyectos
<b>Autor</b>	Ruth Edilma Erazo Piamba
<b>Institución</b>	Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
<b>Fecha</b>	Mayo 21 de 2020
<b>Palabras clave</b>	Marketing estratégico, desarrollo sostenible, innovación estratégica, famiempresas, sector textil – confección
<b>Descripción</b>	A partir del análisis y diagnóstico de la situación del mercado de la famiempresa Tejilarte, se presenta el diseño del Plan de Marketing estratégico a fin de mejorar su participación y garantizar su permanencia en el sector textil – confección de prendas artesanales de uso exterior para público femenino la Localidad de Puente Aranda del DC.
<b>Fuentes</b>	<p>Las principales fuentes que apoyaron el desarrollo de este trabajo son:</p> <p>Pérez J. (2017) Plan estratégico de mercadeo. OVI. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Consultado en: <a href="https://repository.unad.edu.co/handle/10596/14230">https://repository.unad.edu.co/handle/10596/14230</a></p> <p>PMI (2017) PMBOK <i>Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos</i>. Sexta edición. Consultado en: <a href="https://www.freelibros.me/libros/la-guia-de-los-fundamentos-para-la-direccion-de-proyectos-guia-del-pmbok-6ta-edicion">https://www.freelibros.me/libros/la-guia-de-los-fundamentos-para-la-direccion-de-proyectos-guia-del-pmbok-6ta-edicion</a></p> <p>SDP (2014) <i>Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016 a 2020</i>. Secretaría Distrital de Planeación. Consultado en: <a href="http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/boletin69.pdf">http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/boletin69.pdf</a></p> <p>Sepúlveda R. (2008) <i>Marketing estratégico</i>. Universidad del Pacífico. Consultado en: <a href="https://ficherovirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg_estrat_udelp.pdf">https://ficherovirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg_estrat_udelp.pdf</a></p> <p>SIGEA (2011) <i>Las TIC y su impacto sobre el medio ambiente</i>. Recuperado de: <a href="https://www.sigea.es/las-tic-impacto-sobre-el-medioambiente/">https://www.sigea.es/las-tic-impacto-sobre-el-medioambiente/</a></p> <p>Superintendencia de Sociedades (2017) <i>Desempeño del sector textil confección 2008 – 2012</i>. Informe. Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. Bogotá DC. Consultado en: <a href="https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Textiles.pdf">https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Textiles.pdf</a></p>

<p><b>Contenido</b></p>	<p>Portadas RAE Resumen Índice general Listado de tablas, figuras y anexos Formulación del problema técnico Justificación Objetivos (general y específicos) Desarrollo del proyecto aplicado Aspectos administrativos Conclusiones Recomendaciones Referencias bibliográficas</p>
<p><b>Metodología</b></p>	<p>Se aplicó la articulación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento propuesta por la metodología PMBOK al interior de la famiempresa bogotana de tejidos artesanales Tejilarte EU frente a las oportunidades del sector textil – confección de la Localidad de Puente Aranda de la ciudad de Bogotá</p>
<p><b>Conclusiones</b></p>	<p>Las estrategias de márketing planteadas garantizan el mejoramiento de la participación y permanencia en el mercado del sector textil – confección de la famiempresa Tejilarte, aportando así a la sostenibilidad, desarrollo y crecimiento de la Localidad de Puente Aranda del DC por cuanto genera fuentes de trabajo productivo, cuidado del medio ambiente y desarrollo de programas de inversión social para dicha comunidad</p> <p>En el desarrollo de las tres fases del plan de marketing estratégico se implementó el Cuadro de Mando Comercial y las acciones a seguir, su implementación y los indicadores de entorno, eficiencia y eficacia para el logro de las estrategias trazadas</p>
<p><b>Referencias bibliográficas</b></p>	

## RESUMEN

Tejilarte es una famiempresa bogotana, dedicada a la investigación de temáticas y conceptos para interpretarlos en la fabricación y comercialización de prendas exteriores elaboradas artesanalmente, va dirigido a público femenino de todas las edades, especialmente mujeres que buscan diferenciación e identificación implícitos en los conceptos interpretados en cada prenda; aunque la empresa se sostiene en el mercado, no ha logrado cumplir con esa misión a cabalidad que le permita posicionarse en nichos de mercados locales, nacionales y globales

Una de las causas del problema radica en que la industria se encuentra altamente amenazada tanto en el mercado local como en el mercado global, debido a que se ha convertido en tarea difícil el aprovechar oportunidades en el mercado local y la posición en el mercado global es muy vulnerable, situación que es insostenible manifestándose en cierres, despidos masivos y mal desempeño financiero de las empresas del sector

Se hizo un análisis evaluativo para la propuesta del plan estratégico de marketing el cual presenta un recorrido que nace de la situación real reconocida en la famiempresa Tejilarte con un estado de cosas indeseables y finaliza con la propuesta real de solución como propósito de la investigación aplicada, siguiendo la metodología propuesta en la Guía PMBOK la cual define la correspondencia entre los procesos del proyecto y las áreas de conocimiento en la dirección de proyectos; el alcance inicial del proyecto se enfocó en la Localidad de Puente Aranda; la hipótesis presenta la relación entre la situación problema y la posible solución: un acertado plan estratégico de marketing aumentará la participación de la famiempresa Tejilarte en el sector; las variables trabajadas: exógenas (amenazas - oportunidades) y endógenas (fortalezas -debilidades), con diseño de estrategias, plan de acción, implementación y construcción de indicadores

El marco teórico se construye a partir de los temas estudiados en la Especialización Gestión de Proyectos, específicamente en la Dirección de Proyectos y revisión bibliográfica de investigaciones sobre el sector textil confección; el estudio se realizó bajo el método de transferencia de conocimientos e investigación comprensiva lo cual permitió una aproximación de las causas que dinamizan el fenómeno, por ello se utilizó el enfoque fenomenológico como fundamento epistemológico desde una corriente descriptiva con el objeto asumir la responsabilidad de solucionar problemas y demandas del sector empresarial y social; los

resultados esperados se relacionan con la obtención de acertadas directrices para que la famiempresa Tejilarte mejore su participación en el sector textil – confección

## **PALABRAS CLAVE**

Plan de marketing estratégico, dirección de proyectos, desarrollo sostenible, famiempresas, sector textil/confección

## **ABSTRACT**

Tejilarte is a Bogotá family company, dedicated to the investigation of themes and concepts to interpret them in the manufacture and marketing of handmade garments, it is aimed at female audiences of all ages, especially women who seek differentiation and identification implicit in the concepts interpreted in each garment; although the company is sustained in the market, it has not been able to fulfill than mission fully that allows it to position itself in niches of local, national and global markets

One of the causes of the problem is that the industry is highly threatened both in the local market and in the global market, because it has become a difficult task to seize opportunities in the local market and the position in the global market is very vulnerable, a situation that is unsustainable manifesting itself in closures, mass layoffs and poor financial performance of companies in the sector

An evaluative analysis was made for the proposal of the strategic marketing plan which presents a journey that arises from the real situation recognized in the Tejilarte family with a state of undesirable things and ends with the real proposal of solution as the purpose of the applied research, following the methodology proposed in the PMBOK Guide which defines the correspondence between the project processes and the areas of knowledge in project management; the initial scope of the project focused on the town of Puente Aranda; the

hypothesis presents the relationship between the problem situation and the possible solution; a successful strategic marketing plan will increase the participation of the Tejilarte family in the sector; the variables worked: exogenous (threats - opportunities) and endogenous (strengths - weaknesses), with strategy design, action plan, implementation and construction of indicators

The theoretical framework is built on the themes studied in the Project Management Specialization, specifically in the Project Management and bibliographic review of research on the textile sector; the study was carried out under the method of knowledge transfer and comprehensive research which allowed an approximation of the causes than energize the phenomenon, so the phenomenological approach was uses as an epistemological foundation from a descriptive current in order to assume the responsibility of solving problems and demands of the business and social sector; the expected results are related to obtaining accurate guidelines for the Tejilarte family to improve its participation in the textile sector - clothing

### **KEY WORDS**

Strategic marketing plan, project management, sustainable development, families, textile / clothing sector

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO 1. FORMULACION DEL PROBLEMA TECNICO... ..</b>	<b>12</b>
1.1 Antecedentes del problema.....	12
1.2 Contexto donde se presenta el conflicto .....	14
1.3 Conflicto (no conformidad) que da lugar al desarrollo del proyecto... ..	16
1.4 Descripción del problema... ..	17
1.5 Comitente, Sponsor del proyecto... ..	17
1.6 Defina los stakeholders del proyecto .....	17
1.7 Posibles modalidades de solución del problema .....	18
1.8 Constricciones y restricciones del proyecto... ..	18
1.9 Formulación – sistematización del problema... ..	19
<b>CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 3. OBJETIVOS... ..</b>	<b>21</b>
3.1 General.....	21
3.2 Específicos.....	21
<b>CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO APLICADO .....</b>	<b>22</b>
4.1 Diseño metodológico .....	22
4.2 Plan de marketing estratégico.....	22
4.2.1 Alcance del proyecto.....	31
4.2.1.1 <i>Análisis situacional y diagnóstico</i> .....	32
4.2.1.2 <i>Decisiones estratégicas de marketing</i> .....	33
4.2.1.3 <i>Decisiones operativas de marketing</i> .....	36
4.3 Crear EDT .....	39
4.4 Monitoreo – Control del trabajo del proyecto.....	41
4.5 Cierre del proyecto.....	42
<b>CAPÍTULO 5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS... ..</b>	<b>43</b>
5.1 Cronograma de actividades.....	43
5.2 Estimación de costos .....	43
5.3 Hoja de recursos del proyecto... ..	43
5.4 Actividades generadoras de cuellos de botella, de holguras y de hitos.....	44
5.5 Estructura de descomposición del trabajo .....	45
5.6 Evaluación de la factibilidad del proyecto... ..	45
5.6.1 Económica .....	45
5.6.2 Social .....	50
5.6.3 Ambiental.....	51
<b>CONCLUSIONES... ..</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES... ..</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS... ..</b>	<b>55</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Cadena productiva del sector textil – confección en Colombia.....	14
Tabla 4.1 Análisis DOFA de la famiempresa Tejilarte .....	24
Tabla 4.2 Acta de constitución del proyecto .....	25
Tabla 4.3 Identificación de interesados... ..	26
Tabla 4.4 Matriz de trazabilidad de requisitos.....	27
Tabla 4.5 Definición de actividades .....	28
Tabla 4.6 Cronograma e hitos... ..	28
Tabla 4.7 Sistemas de gestión de costos.....	29
Tabla 4.8 Gestión de riesgos y respuestas a los mismos... ..	31
Tabla 4.9 Estrategias DOFA.....	33
Tabla 4.10 Cuadro de mando comercial.....	33
Tabla 4.11 Plan de acción.....	35
Tabla 4.12 Implementación del plan de acción... ..	37
Tabla 4.13 Indicadores de entorno, eficiencia y eficacia.....	39
Tabla 4.14 Matriz de actividades de calidad por paquete de trabajo .....	40
Tabla 4.15 Monitoreo/Control del trabajo del proyecto .....	41
Tabla 4.16 Siglas comunes .....	42
Tabla 5.1 Hoja de recursos del proyecto .....	43
Tabla 5.2 Cuellos de botella... ..	44
Tabla 5.3 Holguras... ..	44
Tabla 5.4 Hitos .....	44
Tabla 5.5 Proyección de ventas a cinco años .....	45
Tabla 5.6 Estados financieros proyectados a cinco años.....	46
Tabla 5.7 Estado de resultados proyectados a cinco años... ..	47
Tabla 5.8 Flujo de caja .....	48
Tabla 5.9 TIR, VAN, PRI.....	49
Tabla 5.10 Indicadores financieros.....	49
Tabla 5.11 Evaluación social del proyecto.....	50

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo famiempresa Tejilarte .....	15
Figura 1.2 Organigrama famiempresa Tejilarte.....	16
Figura 1.3 Localidad de Puente Aranda... ..	16
Figura 4.1 EDT del proyecto... ..	40
Figura 5.1 Total ingresos proyectados a cinco años .....	44

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Fases del Plan de Marketing Estratégico... ..	56
Anexo 2 Matriz de comunicaciones del proyecto.....	56
Anexo 3 Estimación de recursos y duraciones... ..	57

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aplicada se realizó con el objeto de aumentar la participación en el mercado del sector textil – confección de la famiempresa Tejilarte, así como su sostenibilidad en el tiempo, contribución al desarrollo de la región, crecimiento personal, económico, financiero de los colaboradores y la comunidad bogotana

El proyecto busca que la famiempresa Tejilarte tenga la capacidad de dar respuesta a la demanda local mediante el aumento de su productividad, mejora de la calidad y satisfacción de las necesidades de los clientes que requieren prendas de vestir exteriores elaboradas con técnicas artesanales, donde la mano de obra del artesano es el componente principal del producto acabado

El contenido general del proyecto presenta el desarrollo de cinco capítulos con sus correspondientes subcapítulos, iniciando con la Formulación del problema técnico, del cual surge toda la investigación y es preciso demostrar la importancia (segundo apartado) de resolver el problema de investigación orientada a su solución con implicaciones sociales, prácticas y utilidad metodológica, complementada con los objetivos (general y específicos) orientadores del desarrollo de la investigación, como tercer apartado; el Desarrollo del proyecto evidenciado a través del cuarto apartado, describe la metodología aplicada la cual obedece a la articulación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento para la dirección de proyectos establecidos en la guía PMBOK

El quinto apartado está constituido por los Aspectos administrativos del proyecto relacionados con la presentación del cronograma de actividades, estimación de costos de su realización, presentación de la hoja de recursos, estimación de riesgos, estructura de descomposición del trabajo y evaluación (factibilidad económica, ambiental y social)

Una vez analizada la situación actual del área comercial de la famiempresa Tejilarte, se expone el plan de márketing con el objetivo de aumentar su cuota de participación en el mercado textil – confección en términos de sostenibilidad, productividad y competitividad de la localidad de Puente Aranda del Distrito Capital, lo cual redundará en mejor calidad de vida tanto para colaboradores como para los clientes

# **CAPÍTULO 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA TÉCNICO**

## **1.1 Antecedentes del problema**

A nivel internacional y para efectos de este estudio, se consideró la recopilación de resultados en el documento publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (CEPAL, 2018) en el que se evidencia de manera amplia, el proceso de crecimiento económico a partir de la industrialización que le ha permitido a Corea apoyarse en una serie de factores que la han llevado al éxito en diferentes sectores económicos, en el caso específico de los textiles, fue una de las primeras industrias impulsadas por el Plan de Desarrollo Económico agremiándolas en la Federación Coreana de Industrias Textileras con horizontes a largo plazo y visión competitiva alineada a los cambios del contexto internacional para mantener el liderazgo en la industria textil coreana lo que le ha permitido permanecer en los primeros lugares de los países exportadores de textiles con un aporte al Producto Interno Bruto – PIB entre el 80% y 90% en los últimos años

El Tratado de Libre Comercio – TLC con Estados Unidos beneficia la industria textil debido a los beneficios arancelarios que se deriven, especialmente en las importaciones de algodón para la fabricación de textiles que les permitan generar valor agregado en sus sistemas productivos reforzados con la transferencia de tecnología entre estas dos economías, aunado a esta estrategia, el potencial de crecimiento de la industria textil se basa en la capacidad de innovar y diseñar productos de alto valor agregado considerando las tendencias de la moda y la cultura popular

La estructura de las cadenas de producción Textileras se integra de manera vertical en donde las diferentes compañías comparten las mismas máquinas, se apoyan, desarrollan proyectos conjuntos ahorrándose costos bajo una misma filosofía de alta calidad y envíos a tiempo; la Confederación textilera brinda espacios feriales de talla internacional para que las diferentes compañías tengan la oportunidad de dar a conocer y ofertar sus productos, incentiva nuevos desarrollos con premios a las mejores innovaciones amigables con el medio ambiente con el propósito de posicionar las marcas coreanas en los mercados internacionales sin producción a escala que implica ventas a bajo costo para compañías multinacionales

Las evidencias anteriores reflejan el éxito de la industria textil coreana, ello se debe a su inclusión en el Plan de Desarrollo Económico desde comienzos del año 70, obteniendo todo tipo de beneficios en programas de expansión de exportaciones, capacitación en mano de obra calificada, metas de calidad y tecnología a largo plazo, intercambios interempresariales y constante innovación integrando las cadenas productivas en todo los procesos productivos; simultáneamente con el crecimiento económico se ha dado un gran desarrollo social en Corea y seguirán en crecimiento en la medida en que las políticas gubernamentales sigan los principios del mercado en términos comerciales y cambiarios

En el contexto nacional el informe sobre el desempeño y evolución del sector textil – confección (Superintendencia de Sociedades, 2017), presenta la importancia ancestral del arte de hilar y tejer fibras convirtiéndolas en prendas de vestir, tradicionalmente este sector ha representado buen aporte al Producto Interno Bruto – PIB el cual oscila entre el 1,1% y 8%, de 725 empresas del sector el 24% corresponde a grandes empresas, el 56,1% a medianas y el 19,9 a pequeñas y micro, incluidas las famiempresas

Otra investigación (Moreno, 2016) sobre el desarrollo y estructura del sector textil – confección en Colombia, destaca los siguientes factores como causantes de las variaciones en el desempeño del sector: revaluación del peso colombiano, incremento de participación de mercados de textiles chinos, crisis comerciales entre naciones (caso Venezuela), contrabando proveniente de países asiáticos, baja producción de algodón y fibras sintéticas, baja productividad e innovación; la cadena productiva (tabla 1.1) la conforman los proveedores de materias primas (materiales, fibras naturales y sintéticas), empresas de hilandería y tejeduría quienes transforman los hilos en tejidos, las empresas de confección que brindan productos acabados y las comercializadoras que se encargan de llevar los productos/servicios al consumidor final; el mercado textil colombiano es muy atractivo por los extranjeros gracias a los diferentes apoyos y conglomerados como los clúster en respuesta a la demanda y competitividad, generando cada vez mayor valor agregado; Colombia se ha convertido en gran centro de diseño e innovación mediante la promoción de los productos del sector en ferias de talla mundial como Colombiamoda, Cali exposhow y Colombiatex de las Américas, contando con aproximadamente 700 marcas, 2.000 compradores internacionales, 30.000 empresas registradas las cuales venden sus productos en puntos fijos, intermediarios, venta directa, multinivel y representantes a nivel

nacional, representando el 3.6% de exportaciones frente a un 30,7% de China y un 26,8% de la Unión Europea, sin embargo las importaciones colombianas en insumos, materia prima y productos acabados oscilan entre el 60% y el 90%, lo cual lo pone en gran desventaja ya que China maneja políticas de constantes precios bajos y avanzada tecnología para una producción a gran escala

Tabla 1.1 Cadena productiva del sector textil – confección en Colombia. Fuente: esta investigación

Proveedores	Hilatura – tejeduría	Confección	Comercialización	Ciente final
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales</li> <li>- Fibras naturales como algodón, lino, fique, yute, lana, pelo, seda</li> <li>- Sintéticas como poliéster, nilón, acetato, rayón, viscosa y microfibras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilados</li> <li>- Tejido plano, de punto, artesanal en telar, artesanal a mano y especializados</li> <li>- Innovación en aplicaciones de textiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indumentaria y empresas</li> <li>- Vestuario</li> <li>- Todo tipo de prendas de vestir interiores/exteriores y funcionales</li> <li>- Ergonomía</li> <li>- Lencería para hogar</li> <li>- Accesorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntos de venta</li> <li>- Mayoristas</li> <li>- Directas</li> <li>- Minoristas</li> <li>- Intercambios</li> <li>- Multinivel</li> <li>- Catálogos</li> <li>- Boutique</li> <li>- Internacionales</li> <li>- Alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacional</li> <li>- Local</li> <li>- Internacional</li> <li>- Personas</li> <li>- Empresas</li> <li>- Gobiernos</li> </ul>

Frente a este panorama, es urgente el apoyo del gobierno, la academia, la empresa privada y la sociedad civil en aras de fortalecer la tecnología, la innovación y la investigación en todos los procesos productivos y comerciales, teniendo en cuenta que Colombia tiene una posición geográfica privilegiada de fácil acceso que posibilita el crecimiento del sector a partir de la reducción de costos de producción, alta rentabilidad generada por la industria, valor agregado acorde con las exigencias de los mercados globales, fuentes de empleo, lo cual redundará en mejor calidad de vida para sus habitantes.

Tradicionalmente el sector textil confección ha significado gran importancia para la economía colombiana, presentando alto crecimiento en sus exportaciones (5%) y más del 20% de la población se ocupa en el sector manufacturero; las tendencias a nivel mundial han modelado la industria textil en los últimos años siendo la ética, el equilibrio costo/velocidad/precio y la subcontratación de tareas, las generadoras de oportunidades interesantes para Colombia, sin embargo, esta industria se encuentra altamente amenazada debido a la informalidad, el contrabando, importaciones de materia prima y productos terminados a bajo costo, entrada masiva de marcas internacionales con vasta experiencia en mercadeo, gestión de tiendas, inteligencia competitiva y mercados, aunado a esta situación, hay gran inestabilidad en mercados internacionales ya que la participación colombiana depende de modelos de bajo valor agregado como la maquila, además los costos de producción no le permiten competir con países de bajo

costo y no cuenta con las condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan “descomoditizar” su oferta; tal situación se refleja en cierres, despidos masivos y mal desempeño financiero de las empresas del sector (MINCIT, 2009)



Figura 1.1 Logo famiempresa Tejilarte. Fuente: Tejilarte

Por su naturaleza, la famiempresa Tejilarte (figura 1.1) se ubica en la cadena artesanal textil confección por cuanto desarrolla productos no industriales, es decir, involucra herramientas y máquinas simples predominando el trabajo físico y mental con elementos técnicos y estéticos procedentes de diferentes contextos sociales, culturales y económicos; a pesar de que la famiempresa desarrolla conceptos y temáticas en sus productos (ruanas, gorros, chalecos, bufandas y chalinas), siendo su ventaja competitiva, la ausencia de formas asociativas se ve reflejada en la baja capacidad comercial, de acuerdo con el Censo Nacional del sector artesanal un 48.4% de los artesanos cuenta con una formación generacional y el mercado actual es demasiado adverso (Artesanías de Colombia, 2017)

## **1.2 Contexto donde se presenta el conflicto**

La situación de conflicto o descontento se presenta al interior de la famiempresa Tejilarte, específicamente en su área comercial, por cuanto las ventas son bajas y los ingresos no satisfacen sus necesidades financieras



Figura 1.2 Organigrama famiempresa Tejilarte. Fuente propia

En la figura 1.2 el gerente general cumple las funciones de director administrativo, el diseñador se encarga de los operarios y el especialista en marketing desempeña toda la parte comercial, actualmente la empresa contrata los servicios que se requieran; el taller de producción se encuentra ubicado en la localidad de Puente Aranda (figura 1.3), de fácil acceso por estar en un sector industrial

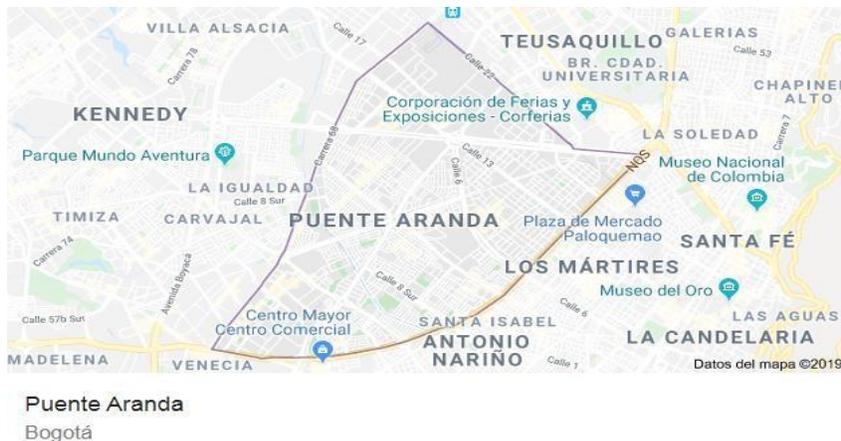


Figura 1.3 Localidad de Puente Aranda. Fuente: <https://www.google.com/maps/@4.6194706,-74.1454738,13z>

### 1.3 Conflicto (no conformidad) que da lugar al desarrollo del proyecto

El desempeño del área de marketing ha ocasionado descontento e incertidumbre en los interesados o stakeholders internos de la famiempresa Tejilarte por cuanto las ventas no son las

esperadas, al no haber ingresos aceptables el trabajo de los colaboradores es itinerante afectando su calidad de vida

#### **1.4 Descripción del problema**

Hay necesidad de adecuar el plan de marketing a las necesidades actuales de la empresa por cuanto las ventas son ocasionales, los ingresos no son constantes, las proyecciones son a corto plazo, hay retraso en los tiempos de entrega y no hay definición clara de las tareas a desarrollar en el proceso de comercialización:

Las variables clave: necesidades, ventas, ingresos, tareas

Las variables estratégicas: plan de marketing, tiempos, entregas, procesos

Las variables de apoyo: proyecciones, estrategias, cronograma

#### **1.5 Defina el comitente, Sponsor del proyecto**

Famiempresa bogotana de tejidos artesanales Tejilarte EU

#### **1.6 Defina los stakeholders del proyecto**

Internos: El *Representante legal* en su posición de líder, apoya y defiende el proyecto en todas sus fases, demostrando gran interés en los resultados y el éxito; El *gerente* como líder primordial, igualmente tiene todos sus intereses en apoyar el éxito de los resultados a obtener; El *Sponsor* es el mayor interesado en el éxito del proyecto; los dos *operarios* demuestran interés y conveniencia en el desarrollo del proyecto lo cual garantiza continuidad en su trabajo productivo; los dos *vendedores* están interesados en el incremento en ventas que obtendrán con la realización del proyecto

Externos: La *Alcaldía Local de Puente Aranda* es concedora del proyecto y sus resultados por tanto lo apoya ya que representa crecimiento y productividades locales; Los *clientes* desconocedores del proyecto no lo apoyan tampoco se oponen y los concedores lo apoyan y esperan los mejores éxitos; Los *referidos* adoptan una posición neutral aunque esperan que los productos satisfagan sus necesidades; Los *proveedores* presentan un nivel de participación deseada y de apoyo; Los *competidores* son reticentes al cambio y no están interesados en el éxito

del proyecto y la *sociedad bogotana*, aunque desconoce el proyecto se presume que representan un alto nivel de interés en el éxito del proyecto y sus beneficios derivados

### **1.7 Establezca las posibles modalidades de solución del problema**

La mejor alternativa es el diseño del plan estratégico de marketing, le siguen: las alianzas estratégicas con comercializadoras de textiles artesanales y solo se encargue de la parte productiva; que delegue la producción a una afamada empresa fabricante de tejidos artesanales y Tejilarte se proyecte como comercializadora

### **1.8 Establezca las constricciones y restricciones del proyecto que usted va a gestionar**

- ***Constricciones***

Desempeño ambiental, responsabilidad social, políticas internas, plan estratégico de marketing, gestión del conocimiento

- ***Restricciones***

- Norma ISO 9001:2008 Administración de la calidad: la famiempresa no lleva registros, información ni soportes sobre sus procesos, instrucciones técnicas, órdenes de compra, tampoco tiene establecidos planes de capacitación para sus colaboradores, se gestiona el conocimiento a partir de las necesidades que se vayan presentando, tampoco ha determinado plan de compras por cuanto los productos se elaboran de acuerdo con los requerimientos específicos de los clientes en cuanto a materiales a utilizar, diseños, insumos, tiempos y condiciones de entrega, por tanto, es considerada una restricción para obtener el certificado de calidad

- Políticas públicas nacionales y locales relacionadas con el desempeño del sector textil – confección: aproximadamente el 60% de la materia prima e insumos son importados lo cual eleva los costos de producción frente a países con materia prima local; el costo promedio por hora de la mano de obra es alto comparado con países de bajo costo: el costo de la energía y las tributaciones no son recuperables; la ubicación de la industria y la infraestructura elevan los costos de transporte

- Planes de desarrollo nacional, distrital: en cuanto a innovación hay escasez de infraestructura y recursos para investigación/desarrollo, falta alineación de los objetivos de la

academia y la industria para innovaciones viables comercial y económicamente; en cuanto a inversión no hay capacidad de atracción de inversión extranjera, la industria está compuesta de pequeñas empresas y famiempresas; en cuanto a capacitación, la mayoría de programas ofertados no responden a las reales necesidades de la industria

- Políticas tributarias gubernamentales: los efectos de la tributación sobre la inversión, el crecimiento y la generación de empleo en Colombia no son los esperados, dada la necesidad del gobierno de captar recursos fiscales para atender el mayor gasto, las reformas tributarias van en aumento y decretan nuevos impuestos, como el gravamen a los movimientos financieros, impuesto al patrimonio, impuesto a la renta

### **1.9 Formule y sistematice el problema por medio de preguntas sistematizadoras**

- ***Formulación del problema***

Esta investigación pretende determinar si ¿el diseño de un plan de marketing estratégico que involucre los estándares del PMBOK garantiza la permanencia de la famiempresa Tejilarte en el sector textil – confección a nivel local?

- ***Preguntas sistematizadoras***

¿El análisis y diagnóstico de la situación de la famiempresa permite identificar el atractivo y posición competitiva de sus distintas líneas de producto?

¿Mediante las estrategias de marketing es posible definir los segmentos de clientes y los atributos del producto que se espera que ellos perciban?

¿Las acciones operativas para desarrollar la estrategia de marketing facilitarán la incursión a los mercados geográficos con la línea de productos que se desarrollarán?

## CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN

A pesar de las amenazas descritas anteriormente, la famiempresa Tejilarte está dispuesta a desarrollar/aplicar las estrategias necesarias para asegurar su posición en el mercado local, convertirse en líder regional y ganar participación en nichos de mercados globales, dichas estrategias dependen de cambios importantes en el desarrollo del recurso humano, marco normativo, fortalecimiento/promoción de la artesanía, estos cambios son posibles mediante la propuesta de un plan estratégico de marketing que permita sostenibilidad en el tiempo de la ventaja competitiva y defendible frente a la competencia, adecuando recursos/capacidades de la famiempresa Tejilarte y su entorno a fin de satisfacer objetivos múltiples de los participantes en la organización y lo más importante: lograr que Colombia supere la fase de ser proveedor de materia prima convirtiéndose en productor de bienes, servicios y productos terminados

El estudio facilita a la famiempresa generar habilidades comerciales para aumentar su participación en la oferta de productos y formatos de valor agregado y aprovechar las oportunidades de las tendencias globales; igualmente y en coordinación con los entes gubernamentales, crear condiciones para minimizar el contrabando, la informalidad y el logro de niveles de costos adecuados para competir, también es importante desarrollar, atraer y retener personal capacitado que identifique necesidades de diferentes públicos y diseñe ofertas que les satisfagan, así, proveer productos/servicios de valor agregado, involucrando el tema de responsabilidad social y los estándares contemplados en la Guía PMBOK, de esta manera se demuestra la importancia de resolver el problema mediante la utilización de aportes teóricos, metodológicos y conocimientos adquiridos durante la especialización en Gestión de Proyectos, relacionados con la aplicación de estándares de la Guía PMBOK por cuanto las estrategias de marketing involucran a clientes internos y externos en donde es preciso establecer un sistema de indicadores, métodos de análisis y controles que permitirán evaluar y crear bases para el adecuado direccionamiento del proyecto; igualmente el internet, las redes sociales/comerciales facilitan la participación de la famiempresa en el clúster textil – confección, diseño y moda local, situación que le brinda una gran ventaja tanto competitiva como comparativa con el apoyo de los eslabones de la cadena productiva, considerando las fuerzas incontrolables e irreversibles como la globalización y la apertura de economías.

## **CAPÍTULO 3. OBJETIVOS**

### **3.1 General**

Diseñar el plan de marketing estratégico para la famiempresa Tejilarte mediante el manejo de estándares del PMBOK a fin de que se asegure su permanencia en el mercado del sector textil – confección en el Distrito Capital

### **3.2 Específicos**

- Realizar el análisis y diagnóstico de la situación de la famiempresa mediante la matriz DAFO y sus estrategias a fin de identificar amenazas y oportunidades incontrolables del entorno frente a las debilidades y fortalezas controlables a nivel interno

- Definir las estrategias de marketing priorizando los mercados geográficos a los que van dirigidas y los productos con los que se incursionará mediante el cuadro de mando comercial y estándares del PMBOK

- Diseñar las acciones operativas que se adelantarán para llevar a cabo el plan estratégico a fin de dar cumplimiento a cada una de las estrategias trazadas

## **CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO APLICADO**

### **4.1 Diseño metodológico**

La ruta de partida de esta investigación inicia con el Planteamiento del problema técnico, Justificación, Objetivos (general y específicos), Diseño metodológico, llegando a la definición de la metodología bajo los estándares del PMBOK a partir del análisis de los hallazgos al interior de la famiempresa Tejilarte frente a las oportunidades del sector textil confección el cual debe estar a la vanguardia de las tendencias de la moda y comercialización en la ciudad de Bogotá.

A través de una revisión bibliográfica se seleccionó la información que fundamentó este estudio y permitió construir los marcos teórico, conceptual; el análisis evaluativo al interior de la famiempresa permitió establecer: proveedores de materia prima, materiales, insumos y servicios de maquila; canales de distribución; precio; distribución; modelo de negocio; localización; organigrama; fuentes de financiamiento; selección y desarrollo del talento humano; filosofía

Se describió el sistema productivo (fabricación, maquinaria requerida y finalización de dicho proceso); igualmente se hizo una descripción organizacional de la empresa (historia, misión, visión, principios, objetivos corporativos, políticas, análisis DOFA: mercadeo, técnico, organizacional, financiero); se finaliza con el desarrollo del Plan de marketing estratégico atendiendo los tres objetivos propuestos.

Las conclusiones de los hallazgos a partir de la articulación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento propuestas por el PMBOK indican la ruta de desarrollo competitivo con especial énfasis en la necesidad de elaborar un eficiente plan estratégico de marketing en el que se involucren aspectos tecnológicos, ambientales, capital humano, financiero, investigación y sistemas de control que permitan verificar su cumplimiento, razón por la cual es importante considerar el aumento de la eficiencia productiva, la participación en redes de conocimiento y comercialización, clúster artesanal del sector para lograr mayor competitividad y así incursionar en nuevos mercados del sector con talla mundial, igualmente se concluye que hay una imperiosa necesidad de capacitación en diseño de materias textiles más compatibles con las necesidades reales y el desempeño humano, es decir, que sean amigables con el medio ambiente y permita reciclarlos (Minagricultrua y desarrollo rural, citado por Monroy, 2012)

- Análisis evaluativo

Los proveedores de materia prima, materiales e insumos son las distribuidoras Maprimas, Yantú telares, Hilanderías Bogotá e Hilanderías Fontibón; la maquila se subcontrata con madres cabeza de hogar habitantes de Puente Aranda; el canal de distribución se hace de manera directa con el cliente, en ocasiones se acude a intermediarios; en cuanto a los precios, la empresa hace ver a sus clientes los beneficios de sus productos resaltando las diferencias frente a la competencia a fin de que hagan una buena relación costo – beneficios; el modelo de negocio es en Red en el que se estructuran los eslabones desde los proveedores hasta los canales de distribución; las fuentes de financiamiento se obtienen de recursos propios de la gerencia de la empresa y créditos solicitados ante entidades financieras, optando por la entidad que ofrezca menor tasa de interés; la selección del talento humano se hace mediante entrevistas y pruebas de habilidades en tejeduría, su desarrollo se promueve mediante capacitaciones con Artesanías de Colombia, SENA y Escuela de diseño y moda Arturo Tejada; aplica la filosofía de mejora continua en sus procesos

- Sistema productivo

Inicia con la recepción del material e insumos, se distribuye de acuerdo con los requerimientos para cada prenda, se elabora el tejido según diseño y patrón, se hacen los bordados y acabados necesarios mediante combinación de técnicas de tejidos a mano, se realiza control de calidad, el producto acabado se etiqueta y se agrupa de acuerdo con los tipos de prendas, queda listo para su entrega y servicio posventa en caso de que el cliente lo solicite, finalmente se registran las sugerencias y PQR en el caso de que se presenten.

- Descripción organizacional

Historia: la empresa se creó en el año 2005 con un grupo de madres cabeza de hogar (7), recibieron capacitación del SENA, Artesanías de Colombia, la escuela de diseño/moda Arturo Tejada y las universidades: La Gran Colombia, Panamericana, Cundinamarca, Distrital y el grupo

Julio Mario Santodomingo, en temas empresariales, emprendimiento, normativos y organizacionales

Misión: Proyectar los conceptos de estilo y moda en sus productos, por medio de la elaboración de prendas de vestir en telas artesanales, fabricadas en materiales de alta calidad; donde los diseños son desarrollados cuidadosamente por personal creativo y altamente capacitado, basado en diseño de conceptos y desarrollo de telas las cuales sirven como suministro de nuestra empresa y otras industrias, con responsabilidad social

Visión: En el año 2025 ser una empresa reconocida en el segmento de moda artesanal de la Localidad de Puente Aranda y ciudad de Bogotá, por su estilo, diseño y creatividad, diferenciándose de la competencia por los conceptos investigados, desarrollados y la continua innovación de modelos

Objetivos corporativos: generar empleo, implementar el sistema producto servicio, conformar una estructura administrativa sólida y financiera, prácticas responsables y cuidado del medio ambiente

Políticas: pertenencia, trabajo en equipo, experticia, eficacia/eficiencia en el manejo de recursos, resolución de conflictos, orientación al logro de resultados

Principios: bioética, responsabilidad social, equidad, inclusión social, lealtad y valores éticos

Análisis DOFA:

Tabla 4.1 Análisis DOFA de la famiempresa Tejilarte. Fuente propia

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee capacidad productiva</li> <li>- No posee infraestructura adecuada</li> <li>- Escasez de recursos económicos</li> <li>- Dificultad para conseguir tejedores competentes</li> <li>- Dificultad para conseguir personas comprometidas y responsables.</li> <li>- Estructura organizativa</li> <li>- Falta implementar tecnología</li> <li>- Campañas publicitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad investigativa de tendencias</li> <li>- Habilidades en innovación</li> <li>- Actualización constante participando en talleres de la Secretaría de Desarrollo -Económico de la Alcaldía Distrital de Bogotá.</li> <li>- Habilidades para interpretar temáticas y conceptos e incorporarlas a las prendas.</li> <li>- Amplios conocimientos en fibras textiles.</li> <li>- Amor por lo que se hace.</li> </ul>

<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalización y apertura económica de fronteras</li> <li>- Invasión de productos tejidos chinos de baja calidad y costo.</li> <li>- Políticas económicas locales.</li> <li>- Conflictos internacionales</li> <li>- Variabilidad en comportamientos normales de clima, atmosféricos y naturales.</li> <li>- Epidemias.</li> <li>- Innovaciones tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiación</li> <li>- Pertenecer a redes de conocimiento</li> <li>- Página web</li> <li>- Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.</li> <li>- Participación en eventos feriales y ruedas de negocios.</li> <li>- Infraestructura propia.</li> <li>- Localización en área comercial artesano-textil.</li> <li>- La globalización de productos en el área artesano-textil.</li> <li>- Participación en eventos especializados de moda.</li> </ul>

A continuación, se presenta el desarrollo del Plan de marketing estratégico en cada uno de sus componentes y propuestos en el Acta de constitución del proyecto (tabla 4.2), Interesados (tabla 4.3), Requisitos (tabla 4.4), Actividades (tabla 4.5), Cronograma (4.6), Costos (4.7), Riesgos (4.8):

Tabla 4.2 Acta de constitución del proyecto

<b>Acta de constitución del proyecto</b>	
Componente	Descripción
Título del proyecto	Propuesta de marketing estratégico para la famiempresa bogotana de tejidos artesanales Tejilarte EU
Gerente del proyecto	Representante legal de la famiempresa o si es del caso, su delegado
Patrocinador del proyecto	Tejilarte EU
Descripción del proyecto	<p>Diseño/presentación/aprobación del proyecto por parte del Sponsor</p> <p>Desarrollar la propuesta de plan marketing estratégico a través de las siguientes actividades:</p> <p>Fase 1 Análisis y diagnóstico de la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis situacional externo</li> <li>• Análisis situacional interno</li> <li>• Diagnóstico de la situación actual</li> </ul> <p>Fase 2 Estrategias de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de marketing</li> <li>• Estrategias de marketing</li> </ul> <p>Fase 3 Decisiones operativas de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plan de acción</li> <li>• Estimar costos</li> </ul>
Justificación del proyecto	Es importante aumentar la participación en el mercado a fin de generar ingresos de manera constante lo cual facilitará la creación de fuentes de trabajo, mejora de la calidad de vida de los colaboradores y aporte al desarrollo/crecimiento de la región bogotana
Objetivos del proyecto y factores de éxito	El principal objetivo es evidenciar la importancia de desarrollar el plan de marketing estratégico que permitirá aumentar la participación en el mercado Al cumplir satisfactoriamente con los compromisos y responsabilidades que implica el proyecto, se logrará el éxito de este
Asunciones	Desarrollar el plan de marketing estratégico para la empresa objeto de estudio Elaborar los planes de acción que se requieran con horizonte de un año
Limitaciones	Dificultad para obtener información necesaria por parte de las empresas competidoras Falta de compromiso y cumplimiento por parte de los involucrados en el proyecto Incumplimiento de tiempos establecidos para cada una de las fases del proyecto, lo cual aumentaría el tiempo total
Presupuesto del proyecto	Se estima un total de \$10.000.000

Oportunidades de negocio	Al ser productos innovadores, serán apetecidos por los clientes actuales, potenciales y referidos La interpretación de temáticas y conceptos en las prendas marcan la diferencia ante la competencia, por tanto, serán productos preferidos, especialmente por el público femenino Las características de los productos y servicios harán que las tiendas especializadas de moda se conviertan en aliados estratégicos
Requerimientos	Análisis situacional que permitirá el conocimiento del estado actual de la famiempresa Diseñar las fases del plan estratégico de mercadeo (V. anexo 1) Comunicar sobre los avances del plan Realizar los informes correspondientes
Riesgos identificados	En la planificación: - Retraso en las fases de implementación del proyecto - Capital de trabajo (sostenibilidad fase preoperativa) - Falta de compromiso de los involucrados en el proyecto - Modificación del cronograma Puesta en marcha: - Dificultad en la construcción de alianzas estratégicas - Baja liquidez y capital de trabajo - Dificultad para acceder al mercado objetivo - Análisis interno y externo deficientes - Desaprobación de informes semanales, mensuales y final Consolidación: - Organización administrativa/sistemas de información - Desarrollo de nuevos productos - Nuevos competidores sustitutos - Solicitud de adiciones no contempladas en el alcance
Hitos del proyecto	- Inicio fase - Finalización fase - Inicio fase 2 - Finalización fase 2 - Inicio fase 3 - Finalización fase 3 - Cierre del proyecto
Aprobación del proyecto	El proyecto inicia una vez se firme el acta de constitución y darán su aprobación el representante legal de la famiempresa o a quien este delegue y el encargado del área comercial

Tabla 4.3 Identificación de interesados en el proyecto. Fuente: esta investigación

Identificación		Evaluación			Clasificación
<i>Participante</i>	<i>Rol en el proyecto</i>	<i>Posición</i>	<i>Interés</i>	<i>Influencia</i>	<i>Interno/externo</i>
Gerente	Cliente, control de cambios	1	Alto	Alto	Interno
Sponsor	Patrocinador, Control de cambios	2	Alto	Alto	Interno
PM	Director proyecto	3	Alto	Alto	Interno
Administrativo	Investigador 1	4	Medio	Medio	Interno
Operarios	Investigador 2	5	Medio	Medio	Interno
Clientes	N/A	6	Alto	Alto	Externo
Sociedad	N/A	7	Bajo	Bajo	Externo
Alcaldía local	N/A	8	Medio	Alto	Externo

Tabla 4.4 Matriz de trazabilidad de requisitos. Fuente: esta investigación

Requisito	Trazabilidad	
	Alcance	Producto
Diseñar el plan estratégico de marketing para la famiempresa Tejilarte	Plan del proyecto	Incluida capacitación sobre aplicación de estándares PMBOK
Organizar y coordinar las actividades implicadas en sus tres fases a cumplirse durante un año	Contratos y reuniones semanales de coordinación	Incluida fase de contratos
Hacer un diagnóstico de la situación actual de la famiempresa	Todo el proyecto	Incluida capacitación sobre aplicación de estándares PMBOK
Presentar estrategias de marketing	Todo el proyecto	Incluida capacitación sobre aplicación de estándares PMBOK
Elaborar cuadro de mando comercial	Todo el proyecto	En formato requerido por el cliente (famiempresa)
Elaborar plan de acción	Todo el proyecto	Incluida capacitación sobre aplicación de estándares PMBOK
Estimar costos	Todo el proyecto	
Asesorar al equipo del proyecto en la elaboración de entregables	Aplicar estándares establecidos durante reuniones formales e informales	Incluidas las sesiones semanales
Presentar un informe semanal sobre las actividades desarrolladas	Informe semanal	En formato requerido por el cliente (famiempresa)
Presentar una memoria final de las actividades realizadas, resultados alcanzados y material elaborado durante el desarrollo del proyecto	Informe final	
Dar cumplimiento a todos los acuerdos pactados dentro de los tiempos y términos establecidos	Todo el proyecto	Todo lo relacionado con el contrato
Ejecución del proyecto en los tiempos previstos y debe ser rentable	Todo el proyecto	Presentar informe de performance (rendimiento) del proyecto
El grado de satisfacción del cliente debe ser total evidenciado en las encuestas de cada sesión	Informes de sesión	En formato diseñado por el Project Manager

Los requisitos son establecidos por los principales stakeholders durante la iniciación y planificación del proyecto y se describen en la matriz de trazabilidad de requisitos (tabla 4.4), se realizará de la siguiente manera:

**Solicitudes de cambio:** cualquier stakeholder puede hacerlo detallando las razones de este, el comité de control de cambios lo evaluará en términos de costo, tiempo y alcance, se aprueba, se implementa y se le hace el correspondiente monitoreo determinando efectos positivos o negativos en el proyecto

**Priorización de requisitos:** es realizado por el equipo durante la planificación del proyecto a partir de la matriz de trazabilidad de requisitos según nivel de estabilidad y grado de complejidad de cada requisito documentado, es aprobado por el sponsor

**Métricas del producto:** el grado de satisfacción del cliente (famiempresa Tejilarte) debe ser total de lo contrario se hace seguimiento a las actividades tomando las acciones correctivas necesarias

Estructura de trazabilidad: se tendrá en cuenta el requisito y su trazabilidad hacia el alcance y desarrollo del plan estratégico de marketing

Tabla 4.5 Definición de actividades. Fuente: esta investigación

Actividad	Rol	Tarea
1.1 Reunión con el Sponsor	Project Manager y Sponsor	Reunión inicial de trabajo; redactar documento de inicio; revisar/aprobar el Project Charter
1.2 Elaborar Project Charter	Project Manager y Sponsor	Reunión de información para elaborar, revisar y aprobar el alcance del proyecto
1.3 Elaborar el Scope Statement	Project Manager y Sponsor	Revisar y aprobar el Scope Statement
1.3 Elaborar el plan del proyecto	Project Manager y Sponsor	Redactar el plan del proyecto
1.4 Informe del estado del proyecto	Project Manager	Redactar el informe de estado del proyecto
1.5 Reunión de coordinación semanal	Equipo del proyecto	Realizar reunión y su acta correspondiente
1.6 Cierre del proyecto	Project Manager	Redactar documentos de cierre del proyecto
2.1 Análisis externo	Equipo del proyecto	Realizar el análisis en cuanto a mercado, producto, competencia, distribución, contexto macroambiental
2.2 Análisis interno	Equipo del proyecto	Realizar análisis en cuanto a políticas financieras, de marketing, de descuento, de producto, de investigación de mercado, de ventas, de precio, de promoción
2.3 Diagnóstico	Equipo del proyecto	Elaborar diagnóstico a partir de los anteriores análisis
2.4 Elaborar entregables de fase 1	Equipo del proyecto	Redactar documentos a entregar
2.5 Comunicar avances fase 1	Project Manager	Comunicar los avances por medios digitales en formato PDF
3.1 Objetivos de marketing	Equipo del proyecto	Considerar el producto, precio, distribución y promoción
3.2 Estrategias de marketing	Equipo del proyecto	Construir las estrategias de producto, precio, distribución, promoción, servicio y descuentos
3.3 Elaborar entregables de fase 2	Equipo del proyecto	Redactar documentos a entregar
3.4 Comunicar avances fase 2	Project Manager	Comunicar los avances por medios digitales en formato PDF
4.1 Elaborar plan de acción	Equipo del proyecto	A partir del análisis DOFA
4.2 Elaborar estrategias de marketing	Equipo del proyecto	A partir del análisis DOFA
4-3 Estimar costos	Equipo del proyecto	Tener en cuenta los recursos necesarios para adquirir los elementos esenciales en el desarrollo del proyecto
4.4 Elaborar entregables de fase 3	Equipo del proyecto	Redactar documentos a entregar
4.5 Comunicar avances de fase 3	Project Manager	Comunicar los avances por medios digitales en formato PDF
5.1 Elaborar informes mensuales	Project Manager	Redactar informes mensuales con base en las actas de reuniones semanales
5.2 Elaborar informe final	Project Manager	Elaborar el informe final del proyecto

Tabla 4.6 Desarrollo del cronograma e hitos. Fuente: esta investigación

Actividad	Mar/20	Abr/20	May/20	Jun/20	Jul/20	Agos/20	Sep/20	Oct/20	Nov/20
1.1 Reunión con el Sponsor									
1.2 Elaborar Project Charter									
1.3 Elaborar el Scope Statement									
1.3 Elaborar el plan del proyecto									

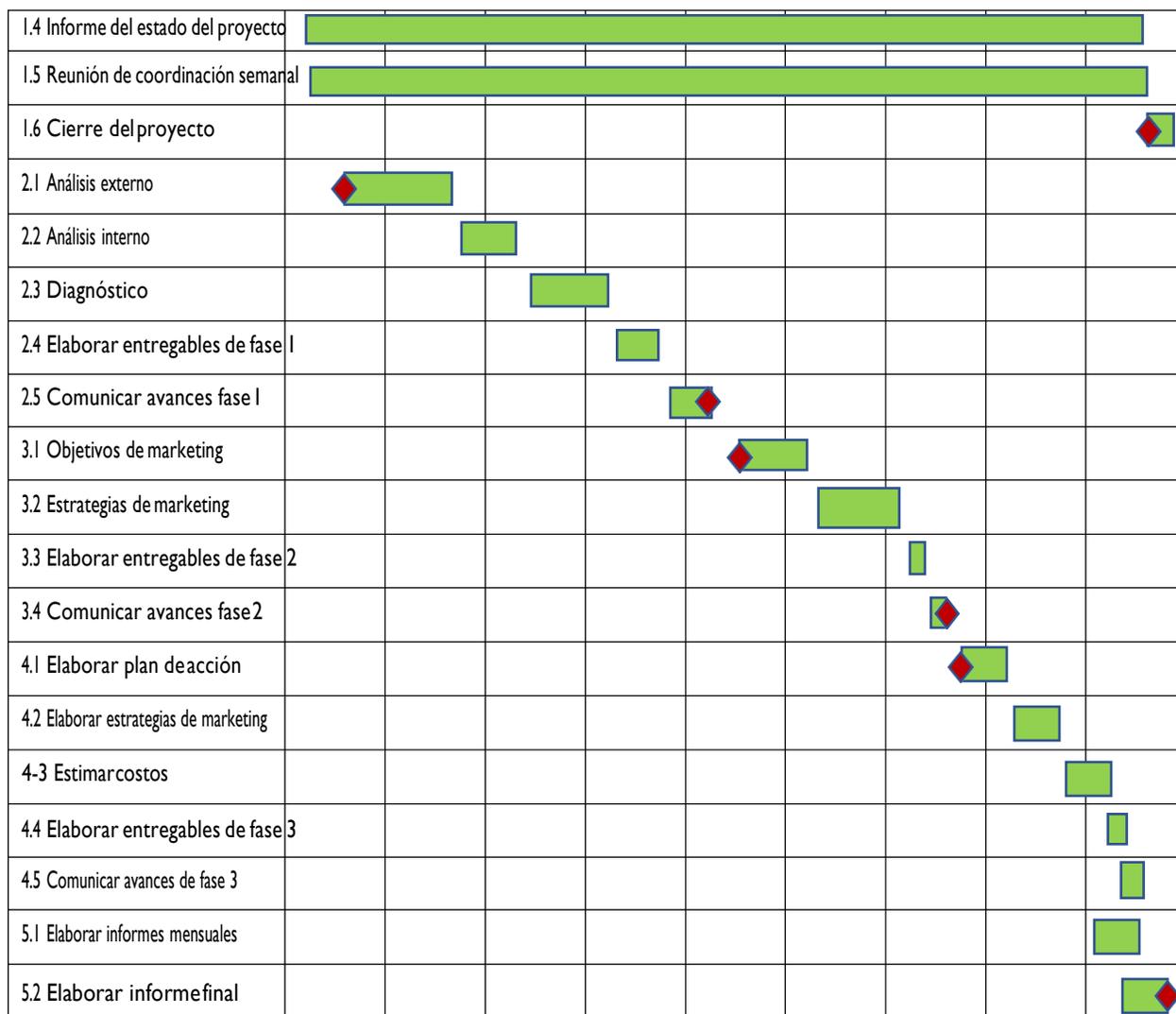


Tabla 4.7 Sistemas gestión de costos. Fuente: esta investigación

Proceso	Descripción
Estimación de costos	Lo hace el director del proyecto y lo aprueba el Sponsor teniendo en cuenta el tipo de estimación por presupuesto y definitiva
Preparación de presupuesto	Lo hace el director del proyecto y lo aprueba el Sponsor a partir del presupuesto y las reservas de gestión del proyecto
Control de costos	Lo hace el director del proyecto y lo aprueba el Sponsor; se evalúa el impacto de cambios de costos teniendo en cuenta la triple restricción (alcance, tiempo y costo); toda variación que exceda el +/- 5% debe tener un informe de auditoría
<b>Formatos a utilizar en la gestión de costos</b>	
Formatos	Descripción
Plan de gestión de costos	Informa la planificación desarrollada para la gestión de los costos del proyecto
Línea base de costos	Línea base del proyecto sin considerar reservas de contingencias
Costos del proyecto	Detalle de costos de acuerdo con las actividades de cada entregable y tipo de recurso involucrado
Costos por fase y por entregable	Presenta los costos del proyecto por fases y sus entregables

Presupuesto por fase y por tipo de recurso	Detalla los costos del proyecto por fases y los tres recursos comprometidos en cada una de ellas	
Presupuesto por semana	Presenta los costos del proyecto por semana y sus acumulados	
Presupuesto en el tiempo "curva S"	Muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en determinado periodo de tiempo	
<b>Sistema de control de tiempos</b>		
El director del proyecto reúne la información recibida semanalmente de cada responsable de su equipo sobre los entregables realizados y el avance del proyecto, actualiza el MS Project y emite un informe semanal; la duración del proyecto está considerada con una variación de +/- 10% del total planeado, en caso de que haya replanificaciones y que éstas superen lo pactado, se emitirá una solicitud de cambio con su correspondiente proceso la cual debe ser revisada y aprobada por el Sponsor y el director del proyecto		
<b>Sistemas de control de costos</b>		
El director del proyecto reúne la información recibida semanalmente de cada responsable de su equipo sobre los entregables realizados y el porcentaje de avance del proyecto, actualiza el MS Project y emite un informe semanal; el costo del proyecto puede tener una variación de +/- 5% del total planeado, en caso de que haya replanificaciones y que éstas superen lo pactado, se emitirá una solicitud de cambio con su correspondiente proceso la cual debe ser revisada y aprobada por el Sponsor y el director del proyecto		
<b>Sistemas de control de cambios de costos</b>		
Como se dijo anteriormente, el Sponsor y el director del proyecto son las personas que replanifican los cambios de los costos, los cuales deberán ser evaluados integralmente de acuerdo con los objetivos del proyecto y la triple restricción, utilizando los documentos de solicitud de cambios, actas de reuniones semanales de coordinación y las replanificaciones afectadas; si el cambio excede el +/- 5% del presupuesto del proyecto debe ser aprobado por el Sponsor		
<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estimación de costo</b>
1	1.1 Reunión con el Sponsor	
2	1.2 Elaborar Project Charter	300.000
3	1.3 Elaborar el Scope Statement	300.000
4	1.3 Elaborar el plan del proyecto	500.000
5	1.4 Informe del estado del proyecto	
6	1.5 Reunión de coordinación semanal	
7	1.6 Cierre del proyecto	
8	2.1 Análisis externo	1'000.000
9	2.2 Análisis interno	1'000.000
10	2.3 Diagnóstico	1'000.000
11	2.4 Elaborar entregables de fase 1	
12	2.5 Comunicar avances fase 1	
13	3.1 Objetivos de marketing	1'000.000
14	3.2 Estrategias de marketing	1'000.000
15	3.3 Elaborar entregables de fase 2	
16	3.4 Comunicar avances fase 2	
17	4.1 Elaborar plan de acción	1'000.000
18	4.2 Elaborar estrategias de marketing	1'000.000
19	4-3 Estimar costos	1'000.000
20	4.4 Elaborar entregables de fase 3	
21	4.5 Comunicar avances de fase 3	
22	5.1 Elaborar informes mensuales	
23	5.2 Elaborar informe final	
	<b>Costo total</b>	<b>9'100.000</b>

En el anexo 3 se aprecia en detalle la estimación de recursos y duraciones

Tabla 4.8 Identificación de riesgos y respuestas a los mismos. Fuente: esta investigación

<b>Metodología</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Respuestas planificadas</b>	<b>Tipo de respuesta</b>	<b>Fechas planificadas</b>	<b>Plan de contingencias</b>
<b>Planificación</b>				
<b>R001</b> Retraso en las fases de implementación del proyecto	Coordinación y comunicación continua entre miembros del equipo y PM	Mitigar	En las entregas semanales de informes	Analizar causas; tomar acciones correctivas; monitorear resultados
<b>R002</b> Falta de compromiso de los involucrados en el proyecto	Coordinación continua entre PM y equipo del proyecto; feedback	Mitigar	En las entregas semanales de informes	Motivación constante y tomar acciones correctivas
<b>R003</b> Modificación del cronograma	Coordinación continua con sponsor y equipo del proyecto	Mitigar	A la firma de contratos	Formalización de la solicitud; evaluación del impacto; reprogramación
<b>Puesta en marcha</b>				
<b>R004</b> Dificultad en la construcción de alianzas estratégicas	Coordinación continua entre PM y equipo del proyecto; feedback	Mitigar	En las reuniones semanales y entrega de informes	Selección de personal idóneo, exigencia de competencias mínimas, experiencia
<b>R005</b> Baja liquidez y capital de trabajo	Coordinación continua entre sponsor y equipo del proyecto; feedback	Mitigar	En reuniones semanales de coordinación	Contar con un plan de disminución de costos que determine claramente los márgenes de viabilidad
<b>R006</b> Dificultad para acceder al mercado objetivo	Coordinación continua entre sponsor y equipo del proyecto; feedback	Mitigar	En las reuniones semanales y entrega de informes	Selección de personal idóneo, exigencia de competencias mínimas, experiencia
<b>R007</b> Análisis interno y externo deficientes	Coordinación constante y revisión de informes	Mitigar	A la rendición de informes de cada actividad	Selección de personal idóneo, exigencia de competencias mínimas, experiencia
<b>R008</b> Desaprobación de informes semanales, mensuales y final	Elaborar informes con tiempo; presentar borrador antes de emitir versiones	Evitar	Durante elaboración del avance o Schedule; una semana antes de finalizar el plazo	Analizar causas; tomar acciones correctivas; monitorear resultados
<b>Consolidación</b>				
<b>R009</b> Organización administrativa/sistemas de información	Reestructuración administrativa e integración de sistemas de comunicación	Mitigar	Durante elaboración del plan del proyecto	Establecer estándares requeridos, integración de canales de comunicación
<b>R010</b> Desarrollo de nuevos productos	Coordinación continua entre sponsor y equipo del proyecto; feedback	Mitigar	Durante elaboración del cuadro de mando comercial	Planificar y coordinar en las reuniones con el cliente para evaluar características
<b>R011</b> Nuevos competidores sustitutos	Coordinación continua entre sponsor y equipo del proyecto; feedback	Mitigar	Durante elaboración del cuadro de mando comercial	Formalizar la solicitud; evaluación del impacto; reprogramación
<b>R012</b> Solicitud de adiciones no contempladas en el alcance	Coordinación continua entre sponsor y equipo del proyecto; feedback; cláusula de flexibilidad en contratos	Mitigar	A la firma de contratos	Formalización de la solicitud, evaluación del impacto; actualización de alcance

## 4.2 Plan de marketing estratégico

### 4.2.1 Alcance del proyecto

Elaboración del plan de marketing estratégico para la famiempresa Tejilarte que comprende las fases de análisis, decisiones estratégicas y decisiones operativas (Pérez, 2017):

#### *4.2.1.1 Análisis y diagnóstico*

Mediante el análisis de la matriz DAFO (tabla 4.1), se establece:

La situación externa: debido al tamaño del mercado, las tendencias, la demanda, la competencia y proveedores, la famiempresa Tejilarte tiene una gran oportunidad para mejorar su participación y permanecer en este mercado local

Situación interna: la estrategia aplicada hasta el momento en la famiempresa Tejilarte, incluye objetivos, recursos utilizados, sistemas de monitoreo y control, resultados obtenidos, el manejo de cartera de los productos es ineficiente, la evolución de las ventas y participación en el mercado es muy baja

Diagnóstico de la situación: el análisis de la situación tanto interna como externa de la famiempresa Tejilarte, orientó y permitió identificar las ventajas de un plan estratégico de mercadeo, el alcance, las herramientas y los tipos de estrategias que se pueden desarrollar para el logro de los objetivos propuestos, ello permite fabricar los productos que se van a vender de acuerdo con la demanda existente.

El objetivo del análisis situacional es transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades (tabla 4.9), manteniendo la diferenciación del producto frente a la competencia, como estrategia competitiva la cual implica características de los productos, imagen de marca, innovación, servicio al cliente, distribución y servicio posventa, no obstante, se debe considerar la mejora continua en la calidad de los productos/servicios y la eficiencia en los procesos productivos; manejar una logística interna relacionada con la alta calidad de materiales e insumos y la actualización constante de conocimientos e información para incursionar en nuevos mercados; en cuanto a la logística externa, es preciso ampliar el canal para que los productos y servicios lleguen a más clientes; en el marketing estratégico son muy efectivas las campañas publicitarias por diferentes medios de comunicación promoviendo la filosofía “hecho a mano”

Tabla 4.9 Análisis DOFA de la famiempresa Tejilarte. Fuente propia

Diseño de estrategias		
	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Oportunidades</i>	<p><b>FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar las habilidades investigativas para identificar las tendencias del mercado.</li> <li>2. Aprovechar la habilidad de relacionarse con todas las personas para construir una base de datos de referidos, clientes actuales y potenciales.</li> <li>3. Aprovechar los eventos especializados de moda para hacer alianzas estratégicas.</li> <li>4. Involucrar en los procesos productivos a los proveedores de conocimiento.</li> <li>5. Conformar redes productivas con empresas afines.</li> </ol>	<p><b>DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar tejedores para maximizar la producción.</li> <li>2. Integrar una red de conocimiento y manejo de fibras textiles para mejorar la calidad e innovar en la producción de estas.</li> <li>3. Conformar clúster textil artesanal.</li> <li>4. Participar en la red del nodo de emprendimiento de la Unad para dar a conocer los productos/servicios de la empresa.</li> <li>5. Ofrecer productos/servicios online por medio de redes sociales y portales especializados.</li> </ol>
<i>Amenazas</i>	<p><b>FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociarse con empresas que tengan la misma actividad económica.</li> <li>2. Involucrar en el proceso productivo a redes de proveedores de insumos y conocimiento.</li> <li>3. Hacer una reestructura organizativa.</li> <li>4. Recibir prendas adquiridas en Tejilarte como parte de pago de una prenda nueva, a fin de reciclar y producir una nueva fibra para minimizar costos de producción.</li> <li>5. Implementar tecnología para algunos procesos y tareas.</li> <li>6. Adquirir 2 telares horizontales y un equipo electrónico identificador de códigos de barras de productos acabados.</li> </ol>	<p><b>DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión del modelo de negocio acorde a las necesidades productivas.</li> <li>2. Analizar la estructura de la industria textil: proveedores, distribución, clientes, mercados, competencia.</li> <li>3. Implementar una eficiente red de comunicación interna.</li> <li>4. Establecer un mecanismo de discusión sobre las políticas gubernamentales en el sector económico de los textiles.</li> <li>5. Capacitar al personal a través de convenios con universidades.</li> <li>6. Buscar lugares alternativos adecuados para ubicar el taller y la exhibición de la empresa.</li> </ol>

#### 4.2.1.2 Decisiones estratégicas de marketing

Las estrategias planteadas en el Cuadro de Mando Comercial (tabla 4.10) se agrupan en cuatro pilares clave: Productos a distribuir, Público objetivo, Ventas y Equipo Comercial

Tabla 4.10 Cuadro de Mando Comercial. Fuente: esta investigación

Nombre	Objetivo	Indicador	Fecha meta	Unidad	Responsable
<b>Productos</b>					
<b>Ruanas</b>	Número de facturas por producto	$\frac{\# \text{ facturas pagadas}}{\# \text{ facturas realizadas}}$	Semanal	# facturas válidas	Área Comercial
<b>Gorros</b>	Número de facturas por producto	$\frac{\# \text{ facturas pagadas}}{\# \text{ facturas realizadas}}$		# facturas válidas	
<b>Chalecos</b>	Número de facturas por producto	$\frac{\# \text{ facturas pagadas}}{\# \text{ facturas realizadas}}$		# facturas válidas	
<b>Bufandas</b>	Número de facturas por producto	$\frac{\# \text{ facturas pagadas}}{\# \text{ facturas realizadas}}$		# facturas válidas	
<b>Chalinas</b>	Número de facturas por producto	$\frac{\# \text{ facturas pagadas}}{\# \text{ facturas realizadas}}$		# facturas válidas	
<b>Público objetivo</b>					

<b>Población femenina</b>	<b>Mayores de 18 años</b>	$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ ventas prospectadas}}$	Semanal	# ventas válidas	Área Comercial
	<b>Mayores de 30 años</b>	$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ ventas prospectadas}}$		# ventas válidas	
	<b>Mayores de 45 años</b>	$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ ventas prospectadas}}$		# ventas válidas	
	<b>Mayores de 60 años</b>	$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ ventas prospectadas}}$		# ventas válidas	
<b>Ventas</b>					
<b>Ventas generales</b>	Ventas	$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ ventas proyectadas}}$	Semanal	# ventas válidas	Área Comercial
	Niveles de facturación	$\frac{\# \text{ facturas pagadas}}{\# \text{ facturas realizadas}}$		# facturas válidas	
	Satisfacción del cliente	$\frac{\% \text{ de satisfacción}}{\% \text{ esperado}}$		% satisfacción	
	Motivación/compromiso del equipo de trabajo	$\frac{\% \text{ compromiso demostrado}}{\% \text{ compromiso esperado}}$		% compromiso	
<b>Prospectiva de oportunidades</b>	Número llamadas prospectos realizadas	$\frac{\# \text{ llamadas realizadas}}{\# \text{ llamadas proyectadas}}$	Semanal	# llamadas válidas	Área Comercial
	Número visitas cerradas válidas (con decisores)	$\frac{\# \text{ visitas realizadas}}{\# \text{ visitas proyectadas}}$		# visitas válidas	
	Número de prospectos presentados	$\frac{\# \text{ prospectos presentados}}{\# \text{ prospectos proyectados}}$		# prospectos válidos	
	Número de pedidos, ventas u operaciones cerradas	$\frac{\# \text{ operaciones realizadas}}{\# \text{ operaciones proyectadas}}$		# operaciones válidas	
	Gastos transporte y actividades de promoción	$\frac{\$ \text{ gastos realizadas}}{\$ \text{ gastos proyectados}}$		Total gastos	
<b>Equipo comercial</b>					
<b>Ventas en tiempos relativos y concretos</b>	Número llamadas prospectos realizadas de media por venta cerrada	$\frac{\# \text{ llamadas realizadas}}{\# \text{ ventas cerradas}}$	Semanal	# ventas cerradas	Área Comercial
	Número visitas cerradas válidas (con decisores) de media por venta cerrada	$\frac{\# \text{ visitas realizadas}}{\# \text{ ventas cerradas}}$		# ventas cerradas	
	Número visitas válidas (con decisores) de media por venta cerrada	$\frac{\# \text{ visitas válidas}}{\# \text{ ventas cerradas}}$		# ventas cerradas	
	Número de prospectos presentados de media por venta cerrada	$\frac{\# \text{ prospectos presentados}}{\# \text{ ventas cerradas}}$		# ventas cerradas	
	Gastos en transportes y acciones de promoción de media por venta conseguida	$\frac{\$ \text{ gastos realizadas}}{\$ \text{ ventas conseguidas}}$		Total gastos	
<b>Comparación y consecución</b>	Número de visitas válidas por vendedor frente a sus objetivos para un tiempo determinado	$\frac{\# \text{ ventas válidas}}{\# \text{ objetivos en } x \text{ tiempo}}$	Semanal	# objetivos cumplidos	Área Comercial
	Número de visitas válidas por vendedor frente a la media conseguida por el equipo para un periodo de tiempo concreto	$\frac{\# \text{ visitas válidas}}{\# \text{ visitas conseguidas en } x \text{ tiempo}}$		# visitas válidas	
	Número de ventas por intermediario frente a sus objetivos para un tiempo determinado	$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ objetivos en } x \text{ tiempo}}$		# ventas válidas	
	Número de ventas por intermediario frente a la media del equipo de ventas para un periodo de tiempo concreto	$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ ventas conseguidas en } x \text{ tiempo}}$	Semanal	# ventas válidas	

	Facturación realizada por el agente frente a sus objetivos de facturación para un tiempo determinado	$\frac{\# \text{ facturaciones realizadas}}{\# \text{ objetivos en } x \text{ tiempo}}$		# facturaciones válidas	
	Facturación realizada por el agente frente a la media del equipo de ventas para un periodo de tiempo concreto	$\frac{\# \text{ facturaciones realizadas}}{\# \text{ ventas conseguidas semanales}}$		# facturaciones válidas	
Tiempo en ventas	Tiempo medio entre la primera llamada a prospectos hasta la primera venta de cada cliente	# de días transcurridos	Semanal	# días	Área Comercial
	Tiempo medio entre la primera venta cerrada y la siguiente	# días transcurridos		# días	
	Tiempo medio entre la creación de un cliente nuevo y su pérdida	# días transcurridos		# días	
Volumen/calidad	Potencial medio de prospectos de cada agente frente al potencial medio del cliente medio de la empresa	$\frac{\# \text{ prospectos conseguidos}}{\# \text{ clientes potenciales empresa}}$	Semanal	# clientes potenciales	Área Comercial
	Volumen medio de pedidos cerrados por el intermediario frente al potencial medio del total de prospectos que maneja	$\frac{\# \text{ pedidos cerrados}}{\# \text{ prospectos que maneja}}$		# pedidos cerrados	
	Volumen de impagados	$\frac{\# \text{ facturas impagadas}}{\# \text{ facturas realizadas}}$		# facturas impagadas	
	Rentabilidad media de ventas, pedidos, operaciones y clientes realizados	% rentabilidad media de operaciones realizadas		% rentabilidad	
	Número de devoluciones, reclamos, quejas y el volumen económico que suponen para la empresa	Nivel de impacto económico para la famiempresa		% de impacto	
	Ratio de clientes perdidos frente a los nuevos conseguidos	$\frac{\# \text{ clientes perdidos}}{\# \text{ clientes conseguidos}}$		Total ratio	
	Ratio de clientes nuevos frente al total de clientes en cartera (tasa de conversión)	$\frac{\# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ clientes potenciales}}$		Total ratio	

Luego del análisis situacional, se determinan tres estrategias de marketing:

- **Cartera:** inicialmente se incursiona en el mercado local de Puente Aranda con los cinco productos bandera especificados en la tabla anterior, los cuales están dirigidos a la población objetivo que se ha indicado
- **Segmentación/posicionamiento:** en cuanto a la segmentación, se tienen en cuenta variables demográficas teniendo en cuenta que los productos se elaboran a mano con desarrollo de conceptos y riqueza de diseño, por tanto, están dirigidos a mujeres mayores de 18 años de estratos 3 y 4 con un nivel de ingresos superior a tres smlv; variables geográficas (localidad de Puente Aranda); variables psicográficas relacionadas con el estilo de vida y personalidad; variables conductuales para conocer la frecuencia de uso, de compra y beneficios que proporcionan los productos. Estas son las bases para lograr el posicionamiento de la marca Tejilarte

- *Estrategia funcional de marketing:* en cuanto al producto, se diseñan productos personalizados con desarrollo de conceptos y riqueza de diseño preferidos por el cliente; la distribución se hace mediante contactos con los referidos y mujeres que, a través de la participación de Tejilarte en diferentes eventos especializados de moda en Bogotá, conocen el producto, la venta es directa; se maneja una política de precios y descuentos, por cada referido con una compra efectiva, el cliente potencial tiene ofertas especiales con 20% de descuento sobre el precio del producto, si después de 6 meses de uso en adelante el cliente quiere renovar su producto, la empresa le recibe la prenda como parte de pago de una nueva prenda; la comunicación o publicidad se hace mediante el voz a voz, distribución de catálogos y página web (en construcción)

#### 4.2.1.3 Decisiones operativas de marketing

Se realizarán mediante un plan de acción (4.11), su implementación (tabla 4.12) y los correspondientes indicadores (tabla 4.13), el director del proyecto es el responsable de su implementación, igualmente se mejorará el cuadro de mando comercial existente y se incluirán las otras áreas de la famiempresa para obtener conjuntamente el logro deseado

Tabla 4.11 Plan de acción. Fuente: esta investigación

Plan de acción				
<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo estrategia</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costo</i>
1. Aprovechar las habilidades investigativas.	Para identificar las tendencias del mercado y clientes.	Área comercial	Quince días 3 veces al año	\$1'500.000
2. Aprovechar habilidad comunicativa.	Para construir una base de datos de referidos, clientes actuales y potenciales.	Área comercial	Dos meses	\$2'000.000
3. Aprovechar los eventos especializados de moda	Para hacer alianzas estratégicas.	Área comercial	De manera permanente	Sin costo
4. Involucrar en los procesos productivos a los proveedores de conocimiento.	A fin de determinar las áreas, procesos y tareas que deben estandarizarse y mejorar continuamente.	Gerente	Ochenta horas en 2 meses.	\$300.000
5. Conformar redes productivas con empresas afines.	Para maximizar el nivel de producción.	Gerente	Una vez al año	Sin costo
6. Capacitar tejedores	Para elevar el nivel de calidad en la producción.	Gerente-alianzas	Dos veces al año	\$1'500.000
7. Integrar una red de conocimiento y manejo de fibras textiles.	Para mejorar la calidad e innovar en la producción de estas.	Gerente-alianzas	Una vez al año	\$200.000
8. Producir materia prima.	Como insumo para la misma empresa y aprovechar la oportunidad de exportar.	Gerente-alianzas	A largo plazo (6 años)	\$30'000.000
9. Participar en la red del nodo de emprendimiento de la Unad.	Para dar a conocer los productos/servicios de la empresa y aumentar ventas.	Área comercial	Una vez al año	Sin costo
10. Ofrecer productos/servicios online por medio de redes sociales y portales especializados.	Para posicionar imagen, marca y aumentar el nivel de ventas.	Área comercial	Dos meses	\$3'000.000

11. Asociarse con empresas que tengan la misma actividad económica.	A fin de conformar una fuerza productiva.	Gerente	A mediano plazo (2 años)	\$5'000.000
12. Involucrar en el proceso productivo a redes de proveedores de insumos y conocimiento.	A fin de determinar de manera real, la calidad y materiales necesarios para el proceso productivo.	Gerente-alianzas	Cada dos meses	Sin costo
13. Hacer una reestructura organizativa.	A fin de mejorar efectividad y eficiencia en los procesos.	Colaboradores de la empresa.	Una vez al año	Sin costo
14. Recibir prendas adquiridas en Tejilarte como parte de pago de una prenda nueva.	A fin de reciclar y producir una nueva fibra para minimizar costos de producción.	Gerente-alianzas	Por una vez se implementará con máquinas adecuadas.	\$60'000.000
15. Implementar tecnología para algunos procesos y tareas.	A fin de maximizar producción y reducir costos.	Gerente-alianzas	Cada 2 años	\$20'000.000
16. Adquirir 2 telares horizontales y un equipo electrónico identificador de códigos de barras de productos acabados.	Para hacer fluir materiales y evitar que crezca el inventario.	Gerente-alianzas	Cada 5 años	\$20'000.000
17. Construir conocimiento.	Para manejar una fórmula mágica que facilite el trabajo y brinde reconocimiento de marca.	Colaboradores de la empresa.	Constantemente	\$500.000
18. Revisión del modelo de negocio acorde a las necesidades productivas.	A fin de simplificar tareas y evitar el desperdicio de materiales.	Gerente	Cada 6 meses	\$1'500.000
19. Analizar la estructura de la industria textil: proveedores, distribución, clientes, mercados, competencia.	A fin de conformar una acertada cadena de abastecimiento, distribución y ventas.	Área comercial	Cada 6 meses	\$1'500.000
20. Implementar una eficiente red de comunicación interna.	Que sea de puertas abiertas para que el empleado perciba confianza, basada en el buen trato, respeto, lealtad y profesionalismo.	Área operaciones	Cada 2 meses	Sin costo
21. Establecer un mecanismo de discusión sobre las políticas gubernamentales en el sector económico de los textiles.	Para analizar el impacto socio económico, de los últimos sucesos geopolíticos, movimientos sociales, pensamiento global, guerras, huelgas, de los diferentes países del mundo, en la organización y en Colombia.	Gerente	Cada 6 meses	\$500.000
22. Capacitar al personal a través de convenios con universidades.	A fin de promover el desarrollo y crecimiento del talento humano.	Gerente	Cada año	\$2'000.000
23. Buscar lugares alternativos adecuados para ubicar el taller y la exhibición de la empresa.	A fin de reducir costos de transporte de los clientes internos/externos, proveedores y comunidad.	Área comercial	Una vez al año	\$500.000

Tabla 4.12 Implementación del plan de acción. Fuente: esta investigación

Implementación					
Estrategia	Dónde	Cuando	Cómo	Porqué	Para qué
1. Aprovechar las habilidades investigativas.	Bogotá	En febrero y junio y diciembre.	Mediante ferias de moda artesanal	Se reúnen grandes exponentes del diseño y la moda artesanal	Innovación constante en diseños.
2. Aprovechar la habilidad comunicativa.	Bogotá	Todo el tiempo	Haciendo visitas a referidos.	Ahí se encuentran los clientes para el producto exclusivo	Construir base de datos de referidos, clientes actuales y potenciales.
3. Aprovechar los eventos especializados de moda	Bogotá	Enero, junio y Diciembre	Asistiendo a la semana de la moda de Bogotá y eventos especializados de moda.	Se reúnen empresas de fama y nuevos profesionales en el comercio de la moda	Para hacer alianzas estratégicas.
4. Involucrar en los procesos productivos a los proveedores de conocimiento.	Bogotá	Noviembre y Mayo	Alianzas con universidades, entidades públicas y privadas	Se inscriben proyectos y se destina presupuesto.	A fin de determinar las áreas, procesos y tareas que deben estandarizarse y mejorar continuamente.
5. Conformar redes productivas con empresas afines.	Bogotá	Enero	Visitando las empresas conocidas en eventos.	Es necesario asociarse porque solos no podemos.	A fin de determinar las áreas, procesos y tareas que deben estandarizarse y mejorar continuamente.

6. Capacitar tejedores para maximizar la producción.	Taller de la empresa, Artesanías de Colombia, Sena.	Enero	Visitando las entidades.	Es necesario hacer convenios y actualizarse.	Para elevar el nivel de calidad en la producción.
7. Integrar una red de conocimiento y manejo de fibras textiles	Bogotá	Enero	Visitando entidades públicas y privadas	Es necesario actualizarse y hacer convenios.	Para mejorar la calidad e innovar en la producción de las mismas.
8. Producir materia prima.	Bogotá	Comienzos de cada año	Elaborando un proyecto para manejo de reciclaje	Por las condiciones cambiantes del clima y la escasez de materiales	Como insumo para la misma empresa y aprovechar la oportunidad de exportar.
9. Participar en la red del nodo de emprendimiento de la Unad.	Bogotá	Ya	Haciendo la inscripción en el centro comercial virtual y en la red de emprendimiento.	Es necesario dar a conocer la empresa por todos los medios posibles	Para dar a conocer los productos/servicios de la empresa y obtener conocimiento constante.
10. Ofrecer productos/servicios online por medio de redes sociales y portales especializados.	Internet	Ya	Accediendo a sus portales y gestionando la pauta.	Son medios masivos de publicidad y promoción	Para posicionar imagen, marca y aumentar el nivel de ventas.
11. Asociarse con empresas que tengan la misma actividad económica.	Bogotá	Ya	Visitando las empresas de tejedores y proveedores de insumos.	Es urgente trabajar en cooperación.	A fin de conformar una fuerza productiva.
12. Involucrar en el proceso productivo a redes de proveedores de insumos y conocimiento.	Bogotá	Ya	Proponiendo a los empresarios sobre las ventajas de mejorar continuamente para beneficio común.	Los clientes actuales se interesan en participar de estos procesos.	A fin de determinar de manera real, la calidad y materiales necesarios para el proceso productivo.
13. Hacer una reestructura organizativa.	Tejilarte	Ya	Aplicando los conocimientos en Gestión de Proyectos.	Hay que estar a la vanguardia en la gestión de proyectos.	A fin de mejorar efectividad y eficiencia en los procesos.
14. Recibir prendas adquiridas en Tejilarte como parte de pago de una prenda nueva.	Tejilarte	Ya	Dando a conocer la propuesta a los clientes	Se debe fidelizar al cliente, conservarlo y atraer más clientes.	A fin de reciclar y producir una nueva fibra para minimizar costos de producción.
15. Implementar tecnología.	En la parte operativa de la empresa	Ya	Adquiriendo los equipos requeridos	Es necesario simplificar tareas y procesos.	A fin de maximizar producción y reducir costos.
16. Adquirir 2 telares horizontales y un equipo electrónico identificador de códigos de barras de productos acabados.	Bogotá	Ya	Gestionando financiación para adquirir los equipos requeridos.	Hay agilidad en los procesos y equilibrio entre el inventario y los materiales.	Para hacer fluir materiales y evitar que crezca el inventario.
17. Construir conocimiento.	Al interior de la empresa	Constantemente	Motivando e incentivando al personal y promoviendo su desarrollo.	Es importante crear y mejorar de manera continua, ventajas competitivas	Para manejar una fórmula mágica que facilite el trabajo y brinde reconocimiento de marca.
18. Revisión del modelo de negocio acorde a las necesidades productivas.	Estructura organizativa de Tejilarte	Ya	Haciendo un análisis de áreas, procesos, tareas, resultados y sugerencias de los clientes.	Se debe ser más eficientes y mejorar continuamente.	A fin de simplificar tareas y evitar el desperdicio de materiales.

19. Analizar la estructura de la industria textil: proveedores, distribución, clientes, mercados, competencia.	Colombia	Ya	Investigando en internet y visitando las empresas de fácil acceso.	Se debe identificar con quien conviene trabajar.	A fin de conformar una acertada cadena de abastecimiento, distribución y ventas.
20. Implementar una eficiente red de comunicación interna.	Tejilarte	Ya	Estableciendo códigos de buen trato, valores, respeto, honestidad, fidelidad, eficiencia y profesionalismo.	La comunicación acertada es fundamental en toda organización y en la interacción con las personas.	Que sea de puertas abiertas para que el empleado perciba confianza, basada en el buen trato, respeto, lealtad y profesionalismo.
21. Establecer un mecanismo de discusión sobre las políticas gubernamentales en el sector económico de los textiles.	Bogotá	Julio	Convocando a los empresarios con actividades económicas similares y proveedores de insumos	Este tema afecta a todas las organizaciones.	Para analizar el impacto socio económico, de los últimos sucesos geopolíticos, movimientos sociales, pensamiento global, guerras, huelgas, de los diferentes países del mundo, en la organización y en Colombia.
22. Capacitar al personal a través de convenios con universidades.	Bogotá	Constantemente.	Manifestando las necesidades de capacitación y haciendo acuerdos.	Se debe preparar el personal para que así mismo trabaje con calidad.	A fin de promover el desarrollo y crecimiento del talento humano.
23. Buscar lugares alternativos adecuados para ubicar el taller y la exhibición de la empresa.	Bogotá	Enero	Buscando locales en clasificados virtuales, en periódicos, o por referidos.	Ubicar el taller y el almacén en un sitio estratégico.	A fin de reducir costos de transporte de los clientes internos/externos, proveedores y comunidad.

Tabla 4.13 Indicadores de entorno, excelencia y eficacia. Fuente: esta investigación

<b>Indicadores</b>				
<i>Nombre</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Línea base</i>	<i>Línea meta</i>
1. Entorno: variables externas que inciden en los productos	Identificar los factores que inciden negativamente para minimizar riesgos	$\frac{\text{Cantidad recursos disponibles}}{\text{Cantidad recursos requeridos}}$	30%	60%
2. Excelencia: calidad de productos y servicios	Conservar la ventaja competitiva actual e ir diseñando una más innovadora.	$\frac{\text{Ventaja competitiva competenc}}{\text{Ventaja competitiva Tejilarte}}$	20%	70%
3. Eficacia: relaciona servicios prestados con recursos empleados.	Maximizar recursos y materiales.	$\frac{\text{Cantidad productos acabados}}{\text{Cantidad material empleado}}$	40%	80%

### 4.3 Crear la EDT

La figura 4.1 presenta los principales entregables a elaborar:

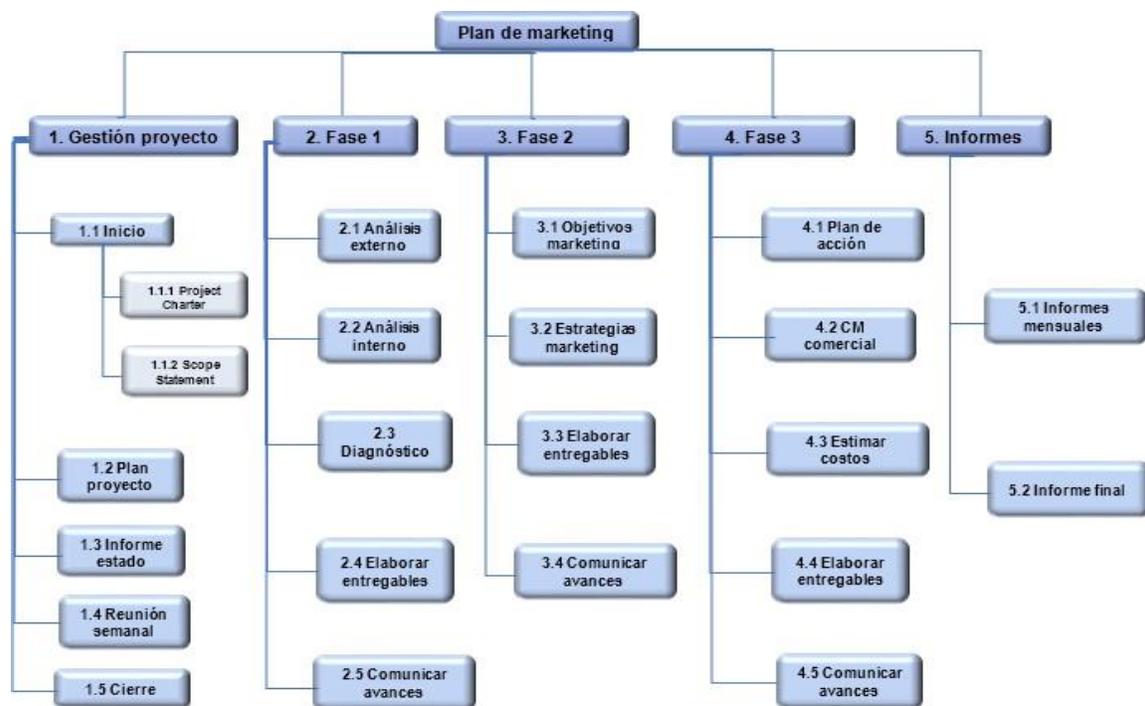


Figura 4.1 EDT del proyecto. Fuente: esta investigación

Cada entregable contiene el correspondiente paquete de trabajo y las actividades de calidad (Tabla 4.14).

Tabla 4.14 Matriz de actividades de calidad por cada paquete de trabajo. Fuente: esta investigación

Actividad	Estándar o norma de calidad	Actividades de prevención	Actividades de control
1.1 Reunión con el Sponsor	Método de gestión de proyectos de Tejlarte		Aprobado por Sponsor
1.2 Elaborar Project Charter	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor
1.3 Elaborar el Scope Statement	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor
1.3 Elaborar el plan del proyecto	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor
1.4 Informe del estado del proyecto	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
1.5 Reunión de coordinación semanal	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor
1.6 Cierre del proyecto	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor
2.1 Análisis externo	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
2.2 Análisis interno	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
2.3 Diagnóstico	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
2.4 Elaborar entregables de fase 1	Estándar de entregables	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
2.5 Comunicar avances fase 1	Estándar de comunicación	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
3.1 Objetivos de marketing	Método de gestión de proyectos de Tejlarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto

3.2 Estrategias de marketing	Método de gestión de proyectos de Tejilarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
3.3 Elaborar entregables de fase 2	Estándar de entregables	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
3.4 Comunicar avances fase 2	Estándar de comunicación	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
4.1 Elaborar plan de acción	Método de gestión de proyectos de Tejilarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
4.2 Elaborar estrategias de marketing	Método de gestión de proyectos de Tejilarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
4-3 Estimar costos	Método de gestión de proyectos de Tejilarte	Encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
4.4 Elaborar entregables de fase 3	Estándar de entregables	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
4.5 Comunicar avances de fase 3	Estándar de comunicación	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
5.1 Elaborar informes mensuales	Estándar de informes	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor y director del proyecto
5.2 Elaborar informe final	Estándar de informes	Revisión de estándar y encuesta de satisfacción	Aprobado por Sponsor

#### 4.4 Monitoreo/Control del trabajo del proyecto

Tabla 4.15 Monitoreo/control del trabajo del proyecto. Fuente esta investigación

Procesos para monitorear/controlar el trabajo del proyecto	
Proceso	Descripción
Validar/controlar el alcance	Aprobación de los métodos de control; supervisión directa/indirecta; análisis de la información para tomar medidas correctivas. Tanto el sponsor como el director del proyecto firmarán el acta de aceptación de cada entregable por actividad. Es de anotar que la famiempresa Tejilarte proveerá los recursos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos requeridos para el proyecto
Controlar el cronograma	Establecer la línea base del cronograma con sus correspondientes holguras; se modifica a través de procedimientos formales de control de cambios previamente establecidos. Informes del performance del trabajo y del proyecto, así como de las reuniones de coordinación; el control se realiza mediante el informe de avance del trabajo, actas de reuniones y solicitudes de cambio aprobadas
Controlar los costos	Aplicar la técnica de Valor Ganado para comparar lo realizado con lo planificado, así estimar los recursos estimados para finalizar el proyecto. Cada responsable del equipo del proyecto emite un informe semanal de los entregables realizados y el porcentaje de avance, el director del proyecto replanifica y actualiza el estado del proyecto que complementa el informe de performance semanal. La variación del coste está aproximadamente en el 5% de lo planeado, si es superado por la replanificación, se hará una solicitud de cambio que deberá ser revisada y aprobada por el sponsor y el director del proyecto
Controlar la calidad	El aseguramiento de la calidad se hará monitoreando continuamente la performance del proyecto, los resultados del control de calidad y las métricas establecidas; revisar los entregables para verificar si están conformes o no, para identificar errores se detecta la causa raíz, así eliminar las fuentes de error, los resultados y conclusiones se presentan como solicitudes de cambio o acciones preventivas/correctivas
Controlar los recursos	Se realizará mediante planillas de personal y listas de control a partir del organigrama del proyecto, la descripción de roles/responsabilidades y los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo
Monitorear las comunicaciones	A partir de la matriz de comunicaciones del proyecto (V. anexo 2) se debe verificar el cumplimiento de agendas; revisar actas de reuniones; el director del proyecto consolidará todas las versiones de la estructura EDT, todos los documentos del proyecto llevarán un control de versiones
Monitorear los riesgos	Mediante matriz (tabla 4.8) describir el riesgo, la causa, el trigger, entregables afectados, respuestas, fechas y contingencias
Controlar las adquisiciones	Establecimiento de objetivos de calidad
Monitorear el involucramiento de interesados	Elaboración de requisitos sobre habilidades, conocimientos y experiencia (tabla 4.4)
Planificación de las comunicaciones	Reuniones formales e informales con el equipo; distribución de la documentación y acuerdos

Planificación de la gestión de riesgos	Identificar riesgos; elaborar plan de respuesta a riesgos
Planificar compras y adquisiciones	Aplicar métricas de satisfacción al término de cada reunión para rendir informes

Para efectos de codificación de entregables, se usará la terminología descrita (tabla 4.16) tal como se presenta a continuación

Tabla 4.16 Siglas comunes. Fuente: esta investigación

Sigla	Definición
AC	Actual Coste – Coste real
ACWP	Actual Coste of Work Performed – Coste real del trabajo realizado
BAC	Budget at Completion – Presupuesto hasta la conclusión
BCWP	Budget Cost of Work Performed – Coste presupuestado del trabajo realizado
BCWS	Budget Cost of Work Scheduled – Coste presupuestado del trabajo planificado
CAP	Control Account Plan – Plan de la cuenta de control
CPM	Critical Path Method – Método del camino crítico
CV	Cost Variance – Variación del coste
EAC	Estimate at Completion – Estimación a la conclusión
ETC	Estimate to Complete – Estimación hasta la conclusión
EV	Earned Value – Valor ganado
EVM	Earned Value Management – Gestión del valor ganado
LOE	Level of Effort – Nivel de esfuerzo
OBS	Organizational Breakdown Structure – Estructura de desglose de la organización
PM	Project Management – Dirección de proyectos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge – Fundamentos de la dirección de proyectos
PMO	Project Management Office – Oficina de gestión de programas
PMP	Project Management Professional – Profesional de la dirección de proyectos
PV	Planned Value – Valor planificado
QA	Quality Assurance – Aseguramiento de calidad
QC	Quality Control – Control de calidad
RAM	Responsibility Assignment Matrix – Matriz de asignación de responsabilidades
RBS	Resource Breakdown Structure – Estructura de desglose de recursos
RBS	Risk Breakdown Structure – Estructura de desglose del riesgo
SOW	Statement of work – Enunciado del trabajo
SPI	Schedule Performance Index – Índice de rendimiento del cronograma
WBS	Work Breakdown Structure – Estructura de desglose del trabajo (EDT)

## 4.5 Cierre del proyecto

El cierre del proyecto se hace una vez finalizadas las actividades de las tres fases del proyecto plasmando en un informe final los resultados obtenidos, se transfiere el producto final, se actualizan documentos de los procesos de la organización y se comunica a todos los involucrados

## CAPÍTULO 5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 5.1 Cronograma de actividades (Ver tabla 4.6)

### 5.2 Estimación de costos (Ver tabla 4.7)

### 5.3 Hoja de recursos del proyecto

Tabla 5.1 Hoja de recursos del proyecto. Fuente: esta investigación

Entregable	Actividad	Recurso	Personal				Materiales				Equipo			
			Trabajo	Duración	Supuestos/ base	Cálculo	Recurso	Cantidad	Supuestos/ base	Cálculo	Recurso	Cantidad	Supuestos/ base	Cálculo
1.1.1 Project Charter	Reunión con SPPM y director proyecto	SPPM y director proyecto	1 d.	2 d.										
	Elaborar PCh.	Director proyecto	3 d.	3 d.			Documento	1			PC	1		
	Revisar PCh.	SPPM y director proyecto	2 d.	2 d.										
1.1.2 Scope Statement	Reunión con SPPM y director proyecto	SPPM y director proyecto	1 d.	1 d.										
	Elaborar SST.	Director proyecto	3 d.	3 d.			Documento	1			PC	1		
	Revisar SST.	SPPM y director proyecto	2 d.	2 d.										
1.2 Plan proyecto	Elaborar plan del proyecto	Director del proyecto	3 d.	3 d.			Documento	1			PC	1		
1.3 Informes estado	Elaborar informe mensual	Director del proyecto	1 d.	1 d.			Documentos	1			PC	1		
1.4 Reunion semanal	Realizar las reuniones semanales	SPPM y director proyecto	16 d.	16 d.										
1.5 Cierre del proyecto	Elaborar documentos de cierre	Director del proyecto	1 d.	1 d.			Documentos	1			PC	1		
2.1 Análisis externo	Elaborar análisis externo	Equipo del proyecto	18 d.	18 d.			Documentos	1			PC	1		
2.2 Análisis interno	Elaborar análisis interno	Equipo del proyecto	18 d.	18 d.			Documentos	1			PC	1		
2.3 Diagnostico	Elaborar diagnostico	Equipo del proyecto	18 d.	18 d.			Documentos	1			PC	1		
2.4 Elaborar entregables de fase 1	Elaborar entregables	Equipo del proyecto	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
2.5 Comunicar avances fase 1	Comunicar avances	Project Manager	1 d.	1 d.			Documentos	1			PC	1		
3.1 Objetivos de marketing	Elaborar objetivos de marketing	Equipo del proyecto	20 d.	20 d.			Documentos	1			PC	1		
3.2 Estrategias de marketing	Elaborar estrategias de marketing	Equipo del proyecto	20 d.	20 d.			Documentos	1			PC	1		
3.3 Elaborar entregables de fase 2	Elaborar entregables	Equipo del proyecto	5 d.	5 d.			Documentos	1			PC	1		
3.4 Comunicar avances fase 2	Comunicar avances	Project Manager	5 d.	5 d.			Documentos	1			PC	1		
4.1 Elaborar plan de acción	Construir plan de acción	Equipo del proyecto	12 d.	12 d.			Documentos	1			PC	1		
4.2 Elaborar estrategias de marketing	Elaborar estrategias	Equipo del proyecto	12 d.	12 d.			Documentos	1			PC	1		
4.3 Estimar costos	Estimar los costos	Equipo del proyecto	12 d.	12 d.			Documentos	1			PC	1		
4.4 Elaborar entregables de fase 3	Elaborar entregables	Equipo del proyecto	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
4.5 Comunicar avances de fase 3	Comunicar avances	Project Manager	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
5.1 Elaborar informes mensuales	Elaborar informes mensuales	Project Manager	3 d.	3 d.			Documentos	1			PC	1		
5.2 Elaborar informe final	Elaborar informe final	Project Manager	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
<b>TOTAL</b>							<b>180 días</b>							

## 5.4 Actividades generadoras de cuellos de botella, de holguras y de hitos

- Cuellos de botella

Tabla 5.2 Cuellos de botella. Fuente: esta investigación

Actividad	Descripción	Mitigar/Potenciar
Solicitudes de cambios	Requerimientos o quejas que generen solicitudes de cambio y pueden impactar el cronograma	Comunicación y coordinación efectiva entre el equipo, el PM y el Sponsor
Informes incompletos	Entregables no acordados con lo requerido	Elaborar borrador con tiempo para posibles correcciones
Deficiente comunicación	Distorsión de la información que genera malentendidos	Integración de los canales de comunicación
Inadecuada estimación de presupuesto	No contemplar contingencias	Plan de disminución de costos
Incumplimiento de tiempos	Entregar de manera extemporánea documentos requeridos	Evaluar el impacto y reprogramar
Retiro imprevisto de algún involucrado en el proyecto	Situaciones personales o particulares	Plan de contingencias

- Holguras

Tabla 5.3 Holguras. Fuente: esta investigación

Actividad	Descripción	Mitigar/Potenciar
Diseño de cuadro de mando comercial	Desde el inicio del proyecto se puede hacer el bosquejo del cuadro sin haber analizado el mercado, la competencia y el público objetivo	Designar al responsable desde el comienzo del proyecto
Elaboración de informes	Se realizan una vez terminadas cada una de las fases del proyecto	Contar con buen tiempo para revisión, objeciones o aprobación
Elaboración de acta de cierre del proyecto	Se realiza al término del proyecto verificando que todo se haya hecho conforme a lo pactado	Tiempo de revisión y correcciones una vez se haya aprobado el borrador

- Hitos

Tabla 5.4 Hitos. Fuente: esta investigación

Actividad	Descripción	Mitigar/Potenciar
Reunión con interesados	Se da inicio a la elaboración del plan de gestión del proyecto	Realizar reuniones con los interesados en las fechas establecidas para presentar el proyecto
Asignar los responsables de las actividades	Se genera el hito de inicio de actividades	Hacer la asignación oportunamente y elaborar el cronograma
Asignar los recursos materiales	Se genera el hito de inicio de actividades	Hacer la asignación oportunamente y elaborar el cronograma de préstamo de equipos
Elaborar entregables	Se hace al final de cada fase para generar el hito siguiente o inicio de la siguiente fase	Cumplir con los tiempos de entrega de informes e inicio de la fase siguiente

## 5.5 Estructura de descomposición del trabajo (Ver figura 4.1)

## 5.6 Evaluación de la factibilidad del proyecto

### 5.6.1 Económica

La viabilidad económica del proyecto se basa en la proyección de ventas, de ingresos, de estados financieros y estados de resultados para 5 años, de esta manera se espera que con la implementación del plan de marketing estratégico se logre estructurar la fuerza de ventas de sus principales productos (ruanas, chaleco largo, ruana telar horizontal, ruana telar puntas, chalinas), generar alianzas estratégicas, gestionar canales de distribución y aumentar la participación en el mercado

- Unidades que se proyecta vender

A continuación, se hace una proyección de unidades vendidas de los cinco principales productos y los ingresos proyectados para la famiempresa Tejilarte en un horizonte de cinco años a partir de la implementación del proyecto:

Tabla 5.5 Proyección de ventas a cinco años. Fuente: esta investigación

Proyección de ventas					
<i>Unidades vendidas</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ruanas	245	335	385	395	455
Chaleco largo	82	170	160	200	200
Ruana telar horizontal	400	635	645	640	695
Ruana telar puntas	285	430	485	545	550
Chalinas	320	495	520	560	570
<i>Precios por unidad</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ruanas	85.000	92.000	97.000	105.000	115.000
Chaleco largo	265.000	287.000	310.000	334.000	360.000
Ruana telar horizontal	85.000	92.000	100.000	107.000	114.000
Ruana telar puntas	105.000	115.000	123.000	130.000	145.000
Chalinas	60.000	70.000	75.000	80.000	87.000
<i>Ingresos</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ruanas	20.895.000	30.820.000	37.345.000	41.475.000	52.325.000
Chaleco largo	21.730.000	48.790.000	49.600.000	66.800.000	72.000.000
Ruana telar horizontal	34.000.000	58.420.000	64.500.000	68.480.000	79.230.000
Ruana telar puntas	29.925.000	49.450.000	59.655.000	70.850.000	79.750.000
Chalinas	19.200.000	34.650.000	39.000.000	44.800.000	49.590.000
<b>Total ingresos</b>	<b>125.680.000</b>	<b>222.130.000</b>	<b>250.100.000</b>	<b>292.405.000</b>	<b>332.895.000</b>

- Ingresos proyectados a cinco años

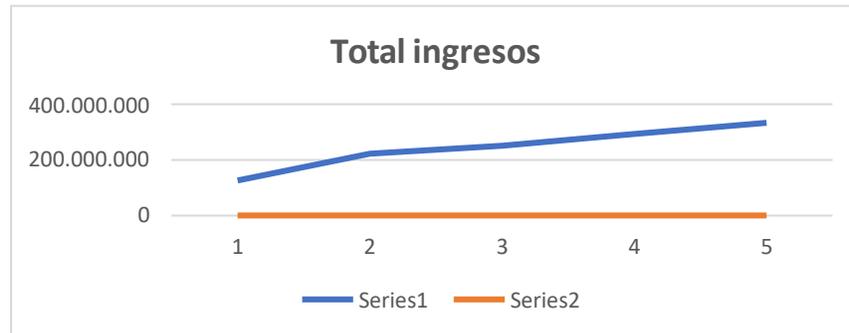


Figura 5.1 Total ingresos proyectados a cinco años. Fuente: esta investigación

- Estados financieros proyectados

Tabla 5.6 Estados financieros proyectados a cinco años. Fuente: esta investigación

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo	0	1.098.058	23.430.082	29.621.659	46.109.131	20.949.861
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventario materia prima e insumos	0	695.900	1.214.500	1.357.086	1.566.030	1.772.608
Inventario de producto en proceso	0	0	0	0	0	0
Inventario producto terminado	0	1.030.298	1.942.454	2.140.480	2.393.095	2.719.894
<b>Total activo corriente</b>	<b>0</b>	<b>2.824.256</b>	<b>26.587.036</b>	<b>33.119.226</b>	<b>50.068.256</b>	<b>25.442.363</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo de operación		7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	47.500.000
Depreciación acumulada		-750.000	-1.500.000	-2.250.000	-3.000.000	-7.750.000
Maquinaria y equipo de operación	7.500.000	6.750.000	6.000.000	5.250.000	4.500.000	39.750.000
Muebles y enseres	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Depreciación acumulada		-600.000	-1.200.000	-1.800.000	-2.400.000	--3.000.000
Muebles y enseres	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	0
Equipo de oficina	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Depreciación acumulada		-1.166.667	-2.333.333	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000
Equipo de oficina	3.500.000	2.333.333	1.166.667	0	0	0
<b>Total activos fijos</b>	<b>14.000.000</b>	<b>11.483.333</b>	<b>8.966.667</b>	<b>6.450.000</b>	<b>5.100.000</b>	<b>39.750.000</b>

<b>Total otros activos fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>14.000.000</b>	<b>14.307.590</b>	<b>35.553.703</b>	<b>39.569.226</b>	<b>55.168.256</b>	<b>65.192.363</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas por pagar proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	365.505	7.395.834	4.029.748	6.741.497	5.796.649
Acreedores varios		0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	4.000.000	3.200.000	2.400.000	1.600.000	800.000	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación entidad financiera (contingente)	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>4.000.000</b>	<b>3.565.505</b>	<b>9.795.834</b>	<b>5.629.748</b>	<b>7.541.497</b>	<b>5.796.649</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Reserva legal acumulada	0	0	74.209	1.575.787	2.393.948	3.762.676
Utilidades retenidas	0	0	667.877	14.182.082	21.545.530	33.864.083
Utilidades del ejercicio	0	742.085	15.015.784	8.181.609	13.687.282	11.768.954
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.742.085</b>	<b>25.757.869</b>	<b>33.949.478</b>	<b>47.626.759</b>	<b>59.395.714</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.000.000</b>	<b>14.307.590</b>	<b>35.553.703</b>	<b>39.569.226</b>	<b>55.168.256</b>	<b>65.192.363</b>

- Estado de resultados

Tabla 5.7 Estado de resultados proyectados a cinco años. Fuente: esta investigación

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	125.680.000	222.130.000	250.100.000	292.405.000	332.895.000
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia prima, Mano de obra	71.664.814	137.340.014	151.597.907	170.952.844	190.482.371
Depreciación	2.516.667	2.516.667	2.516.667	1.350.000	5.350.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros costos	11.160.000	12.052.800	13.017.024	14.058.386	15.183.057
<b>Utilidad bruta</b>	<b>40.338.519</b>	<b>70.220.520</b>	<b>82.968.402</b>	<b>106.043.770</b>	<b>121.879.572</b>
Gastos de ventas	6.400.000	5.445.000	5.717.250	6.003.113	6.303.268
Gastos de administración	31.990.000	41.719.200	64.581.936	79.321.563	97.872.820
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1.948.519</b>	<b>23.056.320</b>	<b>12.669.216</b>	<b>20.719.095</b>	<b>17.703.484</b>
Otros ingresos					
Intereses	840.929	644.702	457.859	290.316	137.880
<b>Otros ingresos y egresos</b>	<b>-840.929</b>	<b>-644.702</b>	<b>-457.859</b>	<b>-290.316</b>	<b>-137.880</b>
Total corrección monetaria	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1.107.590</b>	<b>22.411.617</b>	<b>12.211.357</b>	<b>20.428.778</b>	<b>17.565.604</b>
Impuestos (35%)	363.505	7.395.834	4.029.748	6.741.497	5.796.649
<b>Utilidad neta final</b>	<b>742.085</b>	<b>15.015.784</b>	<b>8.181.609</b>	<b>13.687.282</b>	<b>11.768.954</b>

En el año 5 se proyecta hacer una inversión de 40 millones de pesos en la compra de un telar, tal como se observa en el Balance General y en el flujo de caja:

Tabla 5.8 Flujo de caja. Fuente: esta investigación

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de caja Operativo</b>						
Utilidad operacional		1.948.519	23.056.320	12.669.216	10.719.095	17.703.484
Depreciaciones		2.516.667	2.516.667	2.516.667	1.350.000	5.350.000
Impuestos		0	-365.505	-7.395.834	-4.029.748	-6.741.497
<b>Neto flujo de caja operativo</b>		<b>4.465.186</b>	<b>25.207.482</b>	<b>7.790.049</b>	<b>18.039.347</b>	<b>16.311.987</b>
<b>Flujo de caja Inversión</b>						
Variación cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Variación inversión materias primas e insumos		-695.900	-518.600	-142.586	-208.943	-206.578
Variación inversión productos en proceso		0	0	0	0	0
Variación inversión productos terminados		-1.030.298	-912.156	-198.026	-252.615	-326.799
Variación anticipos y otras cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Otros activos		0	0	0	0	0
Variación cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Variación acreedores varios		0	0	0	0	0
Variación otros pasivos		0	0	0	0	0
Variación capital de trabajo	0	-1.726.199	-1.430.756	-340.603	-461.558	-533.377
Inversión en terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en maquinaria y equipo	-7.500.000	0	0	0	0	-40.000.000
Inversión en muebles	-3.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en equipo de transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en equipos de oficina	-3.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión en cultivos permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos fijos	-14.000.000	0	0	0	0	-40.533.377
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-14.000.000</b>	<b>-1.726.199</b>	<b>-1.430.756</b>	<b>-340.603</b>	<b>-461.558</b>	<b>-40.533.377</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos pasivos largo plazo	4.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones pasivos largo plazo		-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000

Intereses pagados		-840.929	-644.702	-457.859	-290.316	-137.880
Dividendos pagados		0	0	0	0	0
Capital	10.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>14.000.000</b>	<b>-1.640.929</b>	<b>-1.444.702</b>	<b>-1.257.859</b>	<b>-1.090.316</b>	<b>-937.880</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>0</b>	<b>1.098.058</b>	<b>22.332.024</b>	<b>6.191.577</b>	<b>16.482.472</b>	<b>-25.159.270</b>
<b>Saldo Anterior</b>		<b>0</b>	<b>1.098.058</b>	<b>23.430.082</b>	<b>29.621.659</b>	<b>46.109.131</b>
<b>Saldo Siguiente</b>	<b>0</b>	<b>1.098.058</b>	<b>23.430.082</b>	<b>29.621.659</b>	<b>46.109.131</b>	<b>20.949.861</b>

Se hace una proyección de los indicadores necesarios para evaluar la situación financiera de la famiempresa Tejilarte, lo cual permitirá determinar la factibilidad del plan de marketing estratégico

Tasa Interna de retorno – TIR, Valor Presente Neto – VPN, Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI

Tabla 5.9 TIR, VAN, PRI. Fuente: esta investigación

Criterios de decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que se aspira	20%
TIR – Tasa Interna de Retorno	55,01%
VPN – Valor Presente Neto	7.848.031
Periodo de recuperación de la inversión – PRI	2,56%
Duración de la etapa improductiva (implementación del plan de marketing)	1 mes
Nivel de endeudamiento una vez implementado el plan de marketing	28,57%

En la tabla 5.12 el VPN indica que el proyecto es bueno, rentable de acuerdo con la TIR y mayor a las expectativas (20%), el periodo de recuperación es menor al tiempo proyectado

Tabla 5.10 Indicadores financieros. Fuente: esta investigación

Indicadores financieros proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez – Razón corriente	7,73	3,59	8,22	7,43	4,39
Prueba acida	3	3	7	7	4

Nivel de endeudamiento total	24,9%	27,6%	14,2%	13,7%	8,9%
Rentabilidad operacional	1,6%	10,4%	5,1%	7,1%	5,3%
Rentabilidad neta	0,6%	6,8%	3,3%	4,7%	3,5%
Rentabilidad patrimonio	6,9%	58,3%	24,1%	28,7%	19,8%
Rentabilidad del activo	5,2%	42,2%	20,7%	24,8%	18,1%

Los principales indicadores financieros reflejan la salud financiera del plan, el nivel de endeudamiento se mantiene por debajo de niveles menores a 30%, el indicador de liquidez muestra la capacidad de la famiempresa para cubrir sus pasivos en el corto plazo, la rentabilidad del patrimonio se mantiene en niveles superiores al 20%, se debe realizar un plan de disminución de costos a fin de aumentar la rentabilidad neta que se mantiene en un promedio del 5%

### 5.6.2 Social

Los aspectos sociales del proyecto de acuerdo con la norma ISO 26000, hacen referencia a la Responsabilidad Social del impacto de las actividades en el medio ambiente y la sociedad, el desarrollo sustentable, el comportamiento ético y el cumplimiento de la normativa gubernamental (Rincón, 2015), a este respecto, la tabla 45 presenta los aspectos considerados en la evaluación social del proyecto

Tabla 5.11 Evaluación social del proyecto. Fuente: Rincón (2015)

Aspecto	Acción	Impacto
Prevención de la contaminación	No hay emisión de desechos ni fluidos contaminantes	Medio ambiente
Recursos	Se tiene en cuenta su uso sostenible	Medio ambiente
Mitigación y adaptación al cambio climático	Las actividades artesanales manuales no consumen energía ni hay emisión de CO <sub>2</sub>	Medio ambiente
Situaciones de riesgo	Plan de riesgos del proyecto	Derechos humanos
Resolución de conflictos	Adecuada atención y resolución de conflictos mediante la mediación y negociación	Derechos humanos
Evitar la discriminación	Se brinda oportunidad a todo tipo de población en términos de inclusión	Derechos humanos
Diálogo social	Hay mucho diálogo social entre todos los colaboradores	Derechos humanos
Responsabilidad social	En todas las actividades de la famiempresa	Prácticas justas de operación
Consumo sostenible	Se promueve el consumo responsable y sostenible	Asuntos de consumidores
Protección de datos	Se garantiza la protección de los datos de los clientes	Asuntos de consumidores
Atención y solución de PQR	Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de PQR	Asuntos de consumidores
Promoción de la educación	Para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores	Participación y desarrollo de la comunidad
Empleo productivo	Se promueve el trabajo productivo, desarrollo de oportunidades equitativamente	Participación y desarrollo de la comunidad
Tecnología	Se promueve el uso de tecnología para automatizar procesos	Participación y desarrollo de la comunidad

Generación de riqueza e ingresos	Mediante la remuneración, incentivos, bonos y premios	Participación y desarrollo de la comunidad
Inversión social	Se hacen prácticas de inversión social especialmente en educación	Participación y desarrollo de la comunidad

### 5.6.3 Ambiental

Actualmente los estudios de impacto ambiental presentan deficiencias por falta de personal formado en esta disciplina, aunque se poseen los conocimientos técnicos, la educación tradicional no ha enfatizado en ello, sobre todo en recomendar, actuar, hacer aproximaciones pluridisciplinarias a los problemas y finalmente hacer ver la necesidad de incorporar análisis, consideraciones éticas y aproximaciones subjetivas (Cantarino, 1999)

El presente proyecto no genera impactos ambientales negativos importantes por cuanto su desarrollo y ejecución se hace por medios electrónicos, no hay generación de desechos, emisión de gases o partículas que invadan el medio ambiente por prácticas industriales, automotores, etc., sin embargo, las prácticas electrónicas diarias en cuanto al uso de la energía y climatización de los centros de datos; tampoco requiere de licencias ambientales, diagnóstico, plan de manejo y otros permisos ambientales

En cuanto al nivel impacto provocado por el uso continuo de la industria de las TIC, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones – MINCIT (2013), presenta cifras importantes relacionadas con el uso y emisiones de CO<sub>2</sub>:

- Un servidor emite anualmente 4 toneladas de CO<sub>2</sub>
- Las emisiones anuales de CO<sub>2</sub> por 15 PC's serían equivalentes a las emitidas por un vehículo pequeño
- Entre el 2% y el 2,9% de las emisiones de CO<sub>2</sub> emitidas a la atmósfera a nivel mundial se debe al uso de las TIC
- El uso de internet representa el 5,4% de toda la energía consumida en el mundo entero y en términos energéticos representa más CO<sub>2</sub> que todas las aerolíneas existentes juntas

SIGEA (2011) propone las siguientes medidas de mitigación:

- Green IT: etiquetar monitores y equipamiento electrónico, caracterizándolos por su eficiencia energética, permite reducir el impacto de las tecnologías en el medio ambiente, reduce el uso de energía y material consumible (papel, hardware), aunque consume energía y genera

residuos, reduce las emisiones, ayuda a otros sectores a disminuir el consumo energético y generación de residuos; además de las ventajas medioambientales también ahorra costos en el uso de energía, las compras, la gestión y el soporte, permiten controlar las demandas y necesidades de las normativas

- Huella de carbono: efectos sobre el cambio climático por emisión de gases de efecto invernadero, se mide en emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente, liberadas a la atmósfera a través de las actividades cotidianas o corporativas. Esta medición genera verdaderos beneficios para las organizaciones ya que permite identificar fuentes de emisiones GEI (gas efecto invernadero) de un producto y así puede definir mejores objetivos, políticas de reducción de emisiones más efectivas e iniciativas de ahorro de costo mejor dirigidas, a partir del mejor conocimiento de los puntos críticos para la reducción de emisiones que pueden o no ser de responsabilidad directa de la organización

- Correo Electrónico: disminuir el envío de archivos adjuntos usando herramientas que permitan acceso y edición compartido a través de la red o enlace para descarga de información; reducir el envío de spam o cadenas que en su mayoría contengan presentaciones Power Point o imágenes; comprimir los archivos antes de enviar; limpiar el correo electrónico con cierta regularidad mediante herramientas de administración del correo instaladas en el PC; no imprimir correos a menos que sea necesario; eliminar cuentas de correo, redes sociales y blogs que no se utilicen ya que acumulan spam; disminuir notificaciones de lo que pasa en las redes sociales al correo

- Sitios Web: utilizar herramientas y aplicaciones que guarden sus lugares más visitados o favoritos; cuando se accede de sitio público, escribir la dirección del sitio web directamente en la barra de navegación; extender la vida útil de los equipos a más de 3 años, no siempre se necesita lo último en tecnología; identificar los puntos destinados a recolección de residuos electrónicos y llevar allí los equipos que no se usen

## CONCLUSIONES

La propuesta de solución para que la famiempresa Tejilarte cuente con acertadas estrategias de marketing, le da un direccionamiento estratégico y garantiza su participación y permanencia en el mercado local del sector textil – confección, lo cual es un gran aporte al desarrollo y crecimiento de la localidad de Puente Aranda considerado como corredor industrial, incidiendo en aspectos como la generación de fuentes de trabajo productivo, los efectos sobre el medio ambiente derivados de las actividades productivas y la realización de programas de inversión social dirigidos a dicha comunidad, situaciones que evidencian la urgente necesidad de establecer un mercado laboral especializado en los eslabones de textiles y confecciones ya que las empresas locales contratan personal residente por fuera de la localidad; en cuanto a las afectaciones al medio ambiente, la mayoría de empresas Textileras no cuentan con programas de control y reducción de emisiones amentando la contaminación por el hecho de ser corredor industrial, y, aunque en la localidad existen programas de inversión social, las empresas lo hacen en poblaciones de otras localidades

El plan de marketing estratégico comprende tres fases: *el análisis/diagnóstico* de la situación comenzando por el análisis externo haciendo énfasis en el mercado especialmente en aspectos como tamaño, tendencia, evolución, competencia, estructura y naturaleza de la demanda, lo cual permite determinar amenazas y oportunidades del entorno desde el punto de vista comercial y de marketing; seguidamente se hace un análisis interno para identificar fortalezas y debilidades que son controlables y pueden revertir los efectos del análisis externo, la matriz DAFO como herramienta del diagnóstico resume todo lo anterior y permite el diseño de adecuadas estrategias; las *estrategias de marketing* a partir de los objetivos trazados permiten trazar la ruta y las acciones a seguir para alcanzarlos, las principales estrategias son la de cartera y segmentación geográfica; en las *decisiones operativas de marketing*, se lleva a la acción lo que se ha planeado, es decir aterrizar la estrategia en acciones concretas haciendo seguimiento al Cuadro de Mando Comercial que se ha implementado

## RECOMENDACIONES

Incluir en el organigrama de la famiempresa el área de proyectos a fin de ir documentando su base de datos con las lecciones aprendidas (según formato) ya que todos los éxitos, fracasos y errores documentados/recopilados del proyecto son intangibles valiosos para que el gerente general y el gerente de proyectos tengan una base de apoyo en futuros proyectos, igualmente, el mismo día de cierre del proyecto lo pueden socializar con su equipo

Desarrollar paralelamente con el proyecto el caso de negocio, la evaluación de necesidades y los indicadores de éxito del plan de gestión de beneficios del proyecto guardando alineación entre sí y con las metas/objetivos de la famiempresa, para ello es importante que el Gerente también sea analista de negocios que emprenda soluciones en este campo satisfaciendo las necesidades de transformación mediante la implementación de una guía práctica del análisis de negocio desde la perspectiva del PMBOK en la que las actividades de trazabilidad y monitoreo, aseguren la aprobación y administración de requerimientos a través del ciclo de vida del proyecto, así, cada requerimiento agregará valor al negocio, apoya el logro de expectativas de los interesados, mantiene el alcance del producto y del proyecto

Deberá ser creada la matriz de trazabilidad como un activo más de la famiempresa y hará parte de la planeación del análisis del negocio, se van registrando desde los requerimientos de alto nivel hasta su detalle de características y funciones del alcance del proyecto, entre más requerimientos mayor será el alcance

Finalmente, es recomendable para la famiempresa Tejilarte, promover la integración de su actividad productiva a las iniciativas/proyectos locales y generar estrategias dirigidas a un mejor conocimiento interempresarial, comprendiendo los beneficios derivados de esta articulación entre empresas vecinas en términos productividad, innovación y competitividad

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Local de Puente Aranda (2018) *Identificación, priorización*. Consultado en: <https://www.idiger.gov.co/documents/Identificacion+y+Priorizacion.pdf>
- Artesanías de Colombia (2017) *Diagnóstico del sector artesanal en Colombia 2014 – 2016*. Consultado en: [shorturl.at/zFKU5](http://shorturl.at/zFKU5)
- Cantarino M. (1999). *El estudio de impacto ambiental: una introducción*. [Alicante, Spain]: Digitalia. Recuperado de: [shorturl.at/ipL34](http://shorturl.at/ipL34)
- CEPAL (2018) *Objetivos de desarrollo sostenible 2030. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Consultado en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- CEPAL (2018) *La economía coreana: seis décadas de crecimiento y desarrollo*. Consultado en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642_es.pdf)
- MINCIT (2009) *Informe de industria*. Consultado en: <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2a4a501b-fc83-4424-b519-382546bcaea4>
- MINCIT (2013) *Matriz de aspectos e impactos ambientales*. Recuperado de: [shorturl.at/opRUW](http://shorturl.at/opRUW)
- Moreno J. (2016) *Sector textil en Colombia, un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Consultado en: [shorturl.at/dvG07](http://shorturl.at/dvG07)
- PDD (2016) *Plan distrital de desarrollo 2016 – 2020 Bogotá mejor para todos*. Consultado en: [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/20160429\\_proyecto\\_pdd.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/20160429_proyecto_pdd.pdf)
- PDU (2019) *Plan de desarrollo UNAD 2019 – 2023 “Más UNAD más país”*. Consultado en: <https://informacion.unad.edu.co/images/PLAN-DESARROLLO-2019-2023-f.pdf>
- Pérez J. (2017) *Plan estratégico de mercadeo*. OVI. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Consultado en: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/14230>
- PMI (2017) *PMBOK Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Sexta edición. Consultado en: <https://www.freelibros.me/libros/la-guia-de-los-fundamentos-para-la-direccion-de-proyectos-guia-del-pmbok-6ta-edicion>
- PND (2017) *Plan Nacional de desarrollo 2018 – 2022 Pacto por Colombia pacto por la equidad*. Consultado en: <https://bit.ly/2kIZ1P3>
- Rincón H. (2015) *Propuesta de un Modelo de Evaluación Económica, Ambiental y Social de Proyectos: Un Enfoque Ético para la Evaluación de Proyectos Sostenibles*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 10(2), 1-24. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116295330&lang=es&site=ehost-live>
- SDP (2014) *Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016 a 2020*. Secretaría Distrital de Planeación. Consultado en: <http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/boletin69.pdf>
- Sepúlveda R. (2008) *Marketing estratégico*. Universidad del Pacífico. Consultado en: [https://ficherovirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg\\_estrat\\_udelp.pdf](https://ficherovirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg_estrat_udelp.pdf)
- SIGEA (2011) *Las TIC y su impacto sobre el medio ambiente*. Recuperado de: <https://www.sigea.es/las-tic-impacto-sobre-el-medioambiente/>
- Superintendencia de Sociedades (2017) *Desempeño del sector textil confección 2008 – 2012*. Informe. Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. Bogotá DC. Consultado en: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Textiles.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1 Fases del plan de marketing estratégico



### Anexo 2 Matriz de comunicaciones del proyecto

Información	Contenido	Frecuencia	Tecnología	Código EDT
Inicio del proyecto	Datos y comunicación sobre su inicio; datos preliminares sobre el alcance del proyecto	Una sola vez	Documento digital en PDF vía correo electrónico	Project Charter Scope Statement
Planificación del proyecto	Alcance, tiempo, costo, calidad, RRHH, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y stakeholders	Una sola vez	Documento digital en PDF vía correo electrónico	Plan del proyecto
Estado del proyecto	Estado actual, progreso, pronóstico de tiempo y costo, problemas y pendientes	Semanal	Documento impreso	Informe del estado del proyecto
Coordinación del proyecto	Información detallada de las reuniones de coordinación semanal	Semanal	Documento digital en PDF vía correo electrónico	Reunión de coordinación semanal
Cierre del proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Una sola vez	Documento digital en PDF vía correo electrónico	Cierre del proyecto
Análisis y diagnóstico de la situación	Análisis de la situación externa/interna; diagnóstico de la situación	Una sola vez	Matriz de posición competitiva y análisis de grupos estratégicos, documento digital en Excel	Informe de análisis y diagnóstico de la famiempresa
Decisiones estratégicas de marketing	Objetivos de marketing; estrategias de marketing	Una sola vez	Documento digital en PDF	Informe de decisiones estratégicas de marketing para la famiempresa
Decisiones operativas de marketing	Planes de acción; informe de cuenta de resultados sobre evaluación de ingresos y costes previstos	Una sola vez	Documento digital en PDF	Informe de decisiones operativas de marketing para la famiempresa

### Anexo 3 Estimación de recursos y duraciones

Entregable	Actividad	Personal					Materiales				Equipo			
		Recurso	Trabajo	Duración	Supuestos/ base	Cálculo	Recurso	Cantidad	Supuestos/ base	Cálculo	Recurso	Cantidad	Supuestos/ base	Cálculo
1.1.1 Project Charter	Reunión con Sponsor	Sponsor y director proyecto	1 d.	2 d.										
	Elaborar PCh.	Director proyecto	3 d.	3 d.			Documento	1			PC	1		
	Revisar PCh.	Sponsor	2 d.	2 d.										
1.1.2 Scope Statement	Reunión con Sponsor	Sponsor y director proyecto	1 d.	1 d.										
	Elaborar SSt.	Director proyecto	3 d.	3 d.			Documento	1			PC	1		
	Revisar SSt.	Sponsor	2 d.	2 d.										
1.2 Plan proyecto	Elaborar plan del proyecto	Director del proyecto	3 d.	3 d.			Documento	1			PC	1		
1.3 Informes estado	Elaborar informe mensual	Director del proyecto	1 d.	1 d.			Documentos	1			PC	1		
1.4 Reunión semanal	Realizar las reuniones semanales	Sponsor y director proyecto	16 d.	16 d.										
1.5 Cierre del proyecto	Elaborar documentos de cierre	Director del proyecto	1 d.	1 d.			Documentos	1			PC	1		
2.1 Análisis externo	Elaborar análisis externo	Equipo del proyecto	18 d.	18 d.			Documentos	1			PC	1		
2.2 Análisis interno	Elaborar análisis interno	Equipo del proyecto	18 d.	18 d.			Documentos	1			PC	1		
2.3 Diagnóstico	Elaborar diagnóstico	Equipo del proyecto	18 d.	18 d.			Documentos	1			PC	1		
2.4 Elaborar entregables de fase 1	Elaborar entregables	Equipo del proyecto	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
2.5 Comunicar avances fase 1	Comunicar avances	Project Manager	1 d.	1 d.			Documentos	1			PC	1		
3.1 Objetivos de marketing	Elaborar objetivos de marketing	Equipo del proyecto	20 d.	20 d.			Documentos	1			PC	1		
3.2 Estrategias de marketing	Elaborar estrategias de marketing	Equipo del proyecto	20 d.	20 d.			Documentos	1			PC	1		
3.3 Elaborar entregables de fase 2	Elaborar entregables	Equipo del proyecto	5 d.	5 d.			Documentos	1			PC	1		
3.4 Comunicar avances fase 2	Comunicar avances	Project Manager	5 d.	5 d.			Documentos	1			PC	1		
4.1 Elaborar plan de acción	Construir plan de acción	Equipo del proyecto	12 d.	12 d.			Documentos	1			PC	1		
4.2 Elaborar estrategias de marketing	Elaborar estrategias	Equipo del proyecto	12 d.	12 d.			Documentos	1			PC	1		
4.3 Estimar costos	Estimar los costos	Equipo del proyecto	12 d.	12 d.			Documentos	1			PC	1		
4.4 Elaborar entregables de fase 3	Elaborar entregables	Equipo del proyecto	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
4.5 Comunicar avances de fase 3	Comunicar avances	Project Manager	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
5.1 Elaborar informes mensuales	Elaborar informes mensuales	Project Manager	3 d.	3 d.			Documentos	1			PC	1		
5.2 Elaborar informe final	Elaborar informe final	Project Manager	2 d.	2 d.			Documentos	1			PC	1		
<b>TOTAL</b>							<b>180 días</b>							