



Direccionamiento Estratégico Encajes SA

Laura Atehortúa Castro, Johan

Camargo Acuña y Sandra Villarraga Espitia

Especialización en Gerencia de Empresas  
Escuela de Administración

25 de Mayo

Bogotá, Colombia

2024

Declaro(amos) bajo gravedad de juramento, que he(mos) escrito el presente proyecto integrador de especialización por mi(nuestra) propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”. Laura Atehortúa Castro, Johan Camargo Acuña y Sandra Villarraga Espitia / 25 de Mayo de 2024.

Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”. Laura Atehortúa Castro, Johan Camargo Acuña y Sandra Villarraga Espitia / 25 de Mayo de 2024.



**ENGAJES**

**PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATEGICO**

[Luis Ramirez - Gerente Encajes - VEED - Online Video Editor - Video Editing Made Simple](#)

# Generalidades



Empresa Colombiana, creada en 1978 por el empresario Marco Bibas, su hijo en los años 90 creó los encajes elásticos.



La compañía tiene presencia global y actualmente exporta a más de 30 países. Tiene Oficinas en Colombia, Francia, Estados Unidos, Hong Kong, Reino Unido y Brasil.



Portafolio de Productos:

1. Encajes: Elásticas, Bandas Siliconadas, Rígidos
2. Línea Textil
3. Decoración

## Contexto Global



# OBJETIVO GENERAL

Hacer un ejercicio de direccionamiento estratégico para la empresa Encajes S. A. enfocado en expandir su presencia actual en el mercado textil colombiano, a partir del desarrollo de nuevas técnicas y líneas de producción requeridas al interior del mismo.



# DIAGNOSTICO



**TRANSVERSAL**



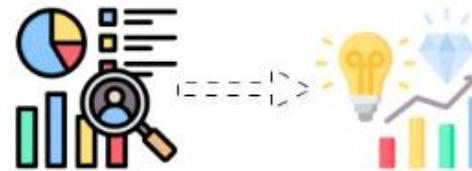
Innovación tecnológica y diseños.



Organización clara y decisiones descentralizadas



**MARKETING**



Estudios enfocados en generar valor.



Perfil Retador Segmentación de Precios Comunicación Tradicional



## GESTIÓN HUMANA



Motivación y beneficios para  
fidelización



Descripción de cargos y  
oportunidad de mejora en  
medición de desempeño.



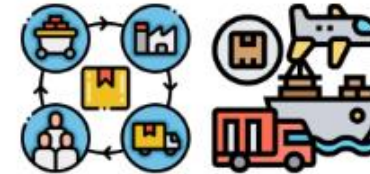
## GESTIÓN FINANCIERA



Liquidez, Rentabilidad y  
Endeudamiento

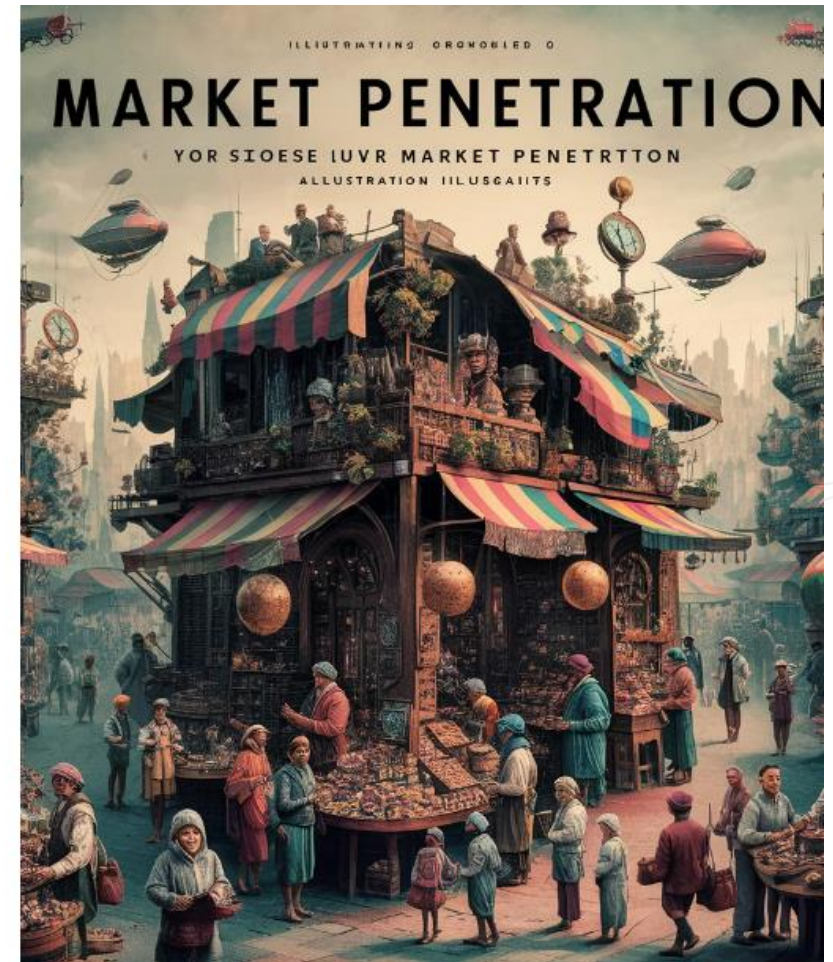


## LOGISTICA



## ESTRATEGIA

Posicionar a Encajes como la marca #1 en el mercado textil colombiano, aumentando su participación y mejorando sus indicadores financieros. Se buscará ser el proveedor oficial de las empresas más grandes y reconocidas, así como de los **nuevos emprendimientos en el sector**.



## Plan de Mejoramiento

### Seis grandes objetivos:

- 1** Incrementar las ventas y la participación en el Mercado Nacional
- 2** Realizar acuerdos comerciales con los actores del mercado textil en Colombia
- 3** Desarrollar relaciones sólidas con proveedores de materias primas
- 4** Mejorar la eficiencia operativa en la cadena de producción
- 5** Mejorar la visibilidad de la marca
- 6** Implementar programas de fidelización.

#### Responsables

- Gerente Comercial
- Gerente Jurídico
- Jefe de Compras
- Gerente de Producción
- Jefe Nuevos Desarrollos

#### Presupuesto General

\$545.000.000 COP

#### Plazo

2 años

## Actividades por Objetivo

- ▶ **1. Incrementar las ventas y la participación en el Mercado Nacional**
- ▶ **2. Realizar acuerdos comerciales con los actores del mercado textil en Colombia**
- ▶ **3. Desarrollar relaciones sólidas con proveedores de materias primas**
- ▶ **4. Mejorar la eficiencia operativa en la cadena de producción**
- ▶ **5. Mejorar la visibilidad de la marca**
- ▶ **6. Implementar programas de fidelización**

## Actividades por Objetivo

### ▼ 1. Incrementar las ventas y la participación en el Mercado Nacional

#### Indicador

Participación en el  
mercado

#### Meta

**20%**

#### Actividades

- Ferias textiles nacionales
- Fuerza Comercial
- Clientes y pedidos

▼ **2. Realizar acuerdos comerciales con los actores del mercado textil en Colombia**

**Indicador**

Participación de ventas  
por acuerdo comercial  
sobre el total de las  
ventas.

**Meta**

**70%**

**Actividades**

- Revisión de Actores
- Reuniones Comerciales
- Ganar- ganar  
contractualmente

▼ **3. Desarrollar relaciones sólidas con proveedores de materias primas**

**Indicador**

Porcentaje de cumplimiento en solicitudes

**Meta**

**95%**

**Actividades**

- Actividades periódicas como capacitaciones, charlas e invitaciones a eventos.
- Pactos de fidelización

▼ **4. Mejorar la eficiencia operativa en la cadena de producción**

**Indicador**

Porcentaje de producto  
remanente

**Meta**

**5%**

**Actividades**

- Control para identificar motivos.
- Capacitaciones al personal.
- Implementación de las correcciones necesarias en procesos o procedimientos.

▼ **5. Mejorar la visibilidad de la marca**

**Indicador**

Reconocimiento de Marca

**Meta**

**90%**

**Actividades**

- Aumentar presencia en redes.
- Resaltar los procesos y la calidad de la marca.
- Propuesta de valor única diferenciadora.

▼ **6. Implementar programas de fidelización**

**Indicador**

Tasa de retención de  
clientes.

**Meta**

**80%**

**Actividades**

- Investigación de mercado.
- Identificación y segmentación de clientes.
- Programa atractivo de incentivos

# Evaluación de la Estrategia

## PENETRACIÓN DE MERCADO

### Matriz de Evaluación de la Estrategia (MEE)

- TOTAL: 2,10

La estrategia propuesta para este direccionamiento es **EXCELENTE!!**



### Matriz de Evaluación del Alineamiento

- TOTAL: 2,05

En este caso la estrategia propuesta tiene oportunidades de mejora frente al alineamiento de la empresa.

Se deberá identificar las diferentes necesidades de la totalidad de la compañía y ver cómo con la estrategia propuesta puede impulsarlas



# COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

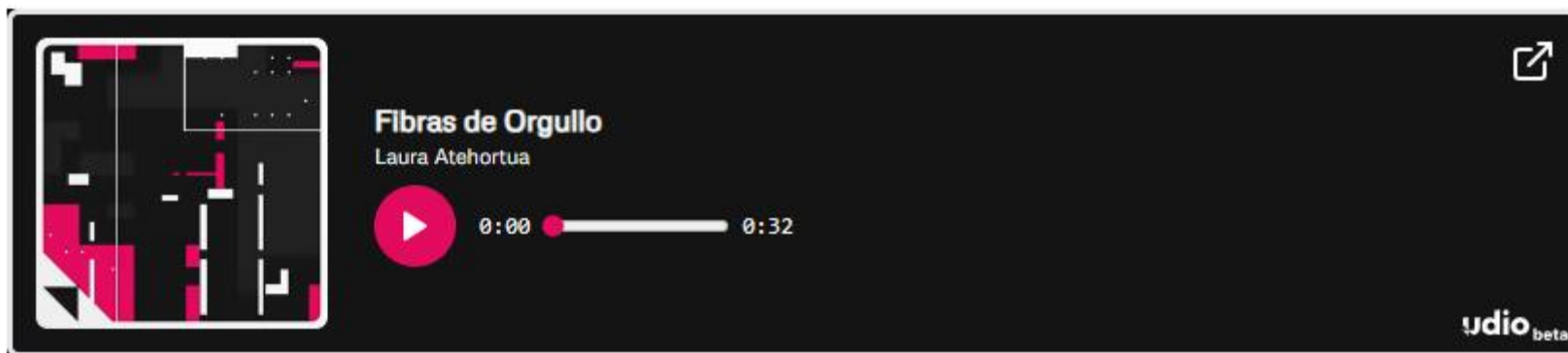
## OBJETIVO #1

- Posicionar la empresa como líder en el mercado textil nacional
  - Público objetivo:
    - Clientes existentes
    - Potenciales clientes
      - Pequeños y nuevos emprendimientos en Colombia
    - Stakeholders



## OBEJTIVO #2

- Fortalecer la confianza en la marca y en el equipo directivo
  - Público objetivo
    - Empleados
    - Clientes existentes
    - Potenciales clientes
    - Stakeholders



<https://www.udio.com/songs/rasepyaBxMukjQARhJ4nGx>



**GRACIAS**

# Conclusiones



El presente trabajo tiene la finalidad de presentar un ejercicio de direccionamiento estratégico para la empresa Encajes S.A., una de las empresas textiles más importantes de Colombia que se vio afectada por todos los factores externos presentados en los últimos años y que a pesar de ser reconocida por su apuesta tecnología y sus productos innovadores, enfrenta dificultades internas como lo son un rezago en temas digitales de mercadeo e imagen, un alto nivel de endeudamiento, un flujo de caja deficiente y un comportamiento descendente en sus utilidades netas.

El objetivo general de este direccionamiento estratégico es expandir su presencia actual en el mercado textil colombiano, para esto se implementará una estrategia de resistencia.

Se concluye que el direccionamiento estratégico necesario es la implementación de metodologías innovadoras que tengan como objetivo aumentar la participación en el mercado nacional.

Este direccionamiento contempla los siguientes objetivos principales a un plazo de dos años, aumentar la participación en el mercado nacional definiendo como cliente objetivo los principales exponentes del sector textil y también las pequeñas empresa y los emprendimientos que estén en proceso de crecimiento, otro objetivo es la realización de acuerdos comerciales buscando tener solidez en el tiempo en pedidos y solicitudes de producto terminado, es de vital importancia como objetivo el desarrollo de relaciones sólidas con los proveedores quienes permitirán a la empresa cumplir a sus clientes además de esto el objetivo de mejorar la eficiencia operativa con un trabajo engranado con toda la línea de producción y las áreas involucradas en este proceso. Se debe mejorar la visibilidad de la marca con un programa de marketing enfocado en resaltar los atributos de los productos y finalmente la creación de programas de fidelización a clientes segmentados.

La conveniencia de la implementación de este direccionamiento se ajusta a las necesidades que tiene Encajes SA, de acuerdo a la situación actual y puede ser comunicada de manera adecuada a los diferentes grupos de interés, adicionalmente está en línea con las todas las actividades primarias de la cadena de valor y conlleva a la sinergia entre los equipos y grupos interesado en generar ganancias a corto, mediano y largo plazo. Se espera que después de la implementación se logre una consolidación en el mercado y un aumento en la participación de la industria textil colombiana.

# Referencias Bibliográficas



Asociación Nacional de Industriales [ANDI]. (2023). Balance 2022 y perspectivas 2023. <https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%202023.pdf>

EAS. (2021). El impacto de COVID-19 en la industria textil según la encuesta ITMF. Recuperado en septiembre de 2023 de, <https://www.escarre.com/es/el-impacto-de-covid-19-en-la-industria-textil-segun-la-encuesta-itmf/>

Encajes, S. A. (2023). Informe bancos 2023.

La Nota Económica. (2023). Cambios en la importación desde China a Colombia: tips, retos y oportunidades en 2023. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/cambios-en-la-importacion-desde-china-a-colombia-tips-retos-y-oportunidades-en-2023-2/>

Procolombia. (2023). Industria textil colombiana y su crecimiento a través de la innovación y la competitividad. Recuperado de <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad#:~:text=La%20industria%20textil%20y%20de%20confecci%C3%B3n%20colombiana%20ha%20sabido%20sobreponerse,por%20ejemplo%2C%20las%20iniciativas%20cl%C3%Aster>

Rudas, C. El consumo de moda en Colombia cerró ventas por \$27,7 billones el año pasado. (s/f). Diario La República. Recuperado el 28 de septiembre de 2023, de <https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-moda-en-colombia-cerro-ventas-por-27-7-billones-el-ano-pasado-3316367>