

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN VANESSA'S CLOSET  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2017 – 2019

LUISA FERNANDA RAMÍREZ RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2016

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN VANESSA'S CLOSET  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2017 – 2019

LUISA FERNANDA RAMÍREZ RAMÍREZ

Asesoría y consultoría el almacén de ropa Vanessa's Closet

JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS

Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2016

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de la carrera.  
Y a mi familia por su amor incondicional y apoyo.

A mis amigos y compañeros por haber sido cómplices durante todos estos años,  
por haber sido parte de mi camino y por ser parte de nuestra gran familia.

A Santiago Granados Duque por su colaboración e ilimitada paciencia.

A mi director de trabajo de grado, Jose Luis Duque Ceballos, por la confianza,  
apoyo, dedicación de tiempo y por haber compartido conmigo sus conocimientos.

A Jose Pablo Ruiz por haberme aconsejado, ayudado y guiado cada vez que lo  
necesité.

También a los profesores del programa de Administración de Empresas, por su  
dedicación y compromiso con su vocación, por los conocimientos transmitidos y  
las enseñanzas compartidas.

A la Universidad del Valle por brindarme un espacio donde aprender y formarme  
como profesional.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para  
terminar este proyecto de vida.

A mi familia y seres queridos por estar ahí cuando más los necesité.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	6
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I .....	12
1.1 ANTECEDENTES .....	12
1.1.1 Teóricos .....	12
1.1.2 Empresariales .....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	18
1.4 OBJETIVOS .....	19
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
CAPÍTULO II .....	20
2. METODOLOGÍA.....	20
2.1 Tipo de investigación.....	20
2.2 Método .....	20
2.3 Fuentes de información .....	21
2.4 Herramientas.....	21
2.5 Fases de investigación .....	23
CAPÍTULO III .....	25
3. MARCO.....	25
3.1 MARCO TEÓRICO.....	25
3.1.1 Estrategia .....	26
3.1.2 Planeación.....	31
3.1.3 Planeación y estrategia .....	34
3.1.4 Planeación estratégica .....	35
3.1.5 Análisis de entornos .....	42
3.1.5.1 Entorno general o externo:.....	45

3.1.5.2	Análisis sectorial .....	49
3.1.5.3	Análisis de la competencia:.....	53
3.1.5.4	Análisis interno:.....	56
3.2	MARCO CONCEPTUAL.....	61
3.3	MARCO REFERENCIAL .....	64
CAPÍTULO IV .....		65
4.	RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....	65
4.1	Diagnóstico Interno .....	65
4.2	Análisis Interno.....	67
4.2.2	Diagnóstico de procesos internos .....	71
4.2.3	Guía de Análisis Interno .....	80
4.3	Análisis Externo.....	85
4.3.1	Guía de Análisis del Macroambiente .....	99
4.3.3	Análisis DOFA .....	113
4.3.4	Estrategias Cruzadas .....	117
4.4	Análisis del Sector .....	120
4.5	Análisis Competitivo .....	132
4.6	Actividades y estrategias.....	153
4.6.1	Cronograma de actividades:.....	173
CONCLUSIONES.....		180
RECOMENDACIONES .....		183
BIBLIOGRAFÍA .....		184
ANEXOS .....		191
CARTA DE INTENCIÓN.....		210

## LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Etapas de investigación.	24
Figura 2: Pasos de la planeación.	34
Figura 3: Esquema del proceso secuencial de la planeación estratégica.	37
Figura 4: Modelo de Gerencia estratégica de Fred David.	40
Figura 5: Modelo de Planeación Estratégica de Steiner.	42
Figura 6: Capas del Entorno.	44
Figura 7: Modelo del diamante competitivo de Porter.	51
Figura 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	53
Figura 9: Radar de benchmarking.	55
Figura 10: Diamante Competitivo: Sector textil	128
Figura 11: Cinco Fuerzas: Sector textil.	131
Figura 12: Radar de Perfil Competitivo – Gráfico para valores	145
Figura 13: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico valores sopesados Ozono.	146
Figura 14: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico valores sopesados Ítala.	146
Figura 15: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico valores sopesados Unipunto.	147
Figura 16: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico para valores sopesados Vanessa's Closet.	147



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Entrevistas ejecutadas.	22
Tabla 2: Relación de autores según su concepto de estrategia.	26
Tabla 3: Guía de Análisis de Entorno Externo.	48
Tabla 4: Matriz de evaluación integrada del entorno.	49
Tabla 5: Matriz de Perfil Competitivo.	55
Tabla 6: Guía de Análisis de Entorno Interno.	58
Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E).	60
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos (E.F.I).	60
Tabla 9: Matriz de evaluación integrada del entorno aplicada.	109
Tabla 10: Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.	113
Tabla 11: Matriz de evaluación de factores Externos E.F.E.	115
Tabla 12: Identificación del sector.	121
Tabla 13: Matriz de Perfil Competitivo aplicada.	144
Tabla 14: Estrategias para Vanessa's Closet.	153
Tabla 15: Cronograma de actividades	174

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A: Entrevista con Diana Patricia Duque Correa, Gerente	191
ANEXO B: Entrevista con Luz Estela Duque Correa, Administradora	197
ANEXO C: Entrevista con Santiago Granados Duque, Soporte	201
ANEXO D: Entrevista con Diana Patricia Duque Correa, Gerente	205

ANEXO E: Entrevista con Jenny Giraldo , Vendedora	206
ANEXO F: Listado de productos y precios Ozono	207
ANEXO G: Listado de productos y precios Italastore	208
ANEXO H: Listado de productos y precios Unipunto	209
ANEXO I: Listado de productos y precios Vanessa's Closet	210

## INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este trabajo, se toma como base de investigación el almacén Vanessa's Closet, el cual identifica la necesidad de reconocer los factores que afectan el desarrollo de sus actividades económicas. Por lo cual se requiere implementar herramientas de planeación estratégica, con las cuales se logre identificar las oportunidades del entorno externo y de las fortalezas internas, el impacto de las amenazas y las debilidades, el comportamiento del sector y de la competencia, ya que con la planeación estratégica se desarrollan estudios de entorno externo, interno, sectorial y competitivo con los que se construyen estrategias y actividades más integrales.

En este trabajo de investigación se encuentra compuesto en una primera parte por una descripción del almacén y la necesidad que desde éste da lugar al presente documento, con sus respectivos objetivos. Seguido de la caracterización de la investigación y los medios para recolectar la información.

En tercer lugar está una aproximación teórica de estrategia, planeación, planeación estratégica y sus modelos, siendo éstos los conceptos en los que se fundamenta la investigación, también se determinan conceptualmente los análisis que debe llevar a cabo una aplicación de planeación estratégica como análisis de entornos (externo e interno), análisis sectorial y competitivo. Con su respectiva descripción de herramientas y matrices.

En la estructura del trabajo, en la cuarta parte, están los resultados de investigación, dichos resultados convergen en un planteamiento de estrategias que se extraen de los análisis y luego se sintetizan en un cronograma de actividades de acuerdo a impacto y capacidad de ejecución. En trabajo de investigación finaliza con las conclusiones generales de los análisis realizados y con la relación de los anexos que soportan la información consignada previamente.

# CAPÍTULO I

## 1.1 ANTECEDENTES

### 1.1.1 Teóricos:

El desarrollo de un plan estratégico, debe hacerse desde el reconocimiento de la estrategia, la planeación, la planeación estratégica y el análisis de entornos como herramienta de apoyo. A continuación se realiza un acercamiento al desarrollo de los conceptos ya mencionados y su importancia.

El concepto de estrategia se ha venido abordando a lo largo de la historia, parte de la evolución de la misma tiene sus orígenes en operaciones militares, la cual se usaba para obtener ventaja sobre el enemigo. A su vez, la estrategia ha tenido diversos enfoques como lo son a la asignación de recursos, hacia el entorno externo e interno, hacia la competencia, hacia el interior de la organización. Para lo cual Chandler en 1962 define estrategia como el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo, seguidas por la adopción de distintos cursos de acción relacionados con la asignación de recursos para el logro de dichos objetivos. Así mismo, en 1977 Steiner plantea que la “estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.”<sup>1</sup>

De acuerdo con lo anterior, es importante conocer el concepto de estrategia y aplicarlo en la empresa u organización, ya que la estrategia es distinta para cada una dependiendo de sus necesidades, objetivos y metas. En concordancia con

---

<sup>1</sup> STEINER, George & MINER, John. Management Policy and strategy. New York, USA: Mc Millan. 1985. Citado por CONTREAS SIERRA, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En: Pensamiento y gestión [en línea]. No 35 (Julio 2013). p. 13.

ello, Porter señala que “la estrategia es una única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no”<sup>2</sup>.

Así mismo, la planeación tuvo contribuciones desde la década de los 40 con Taylor y 30 años después con Fayol quienes concibieron los primeros lineamientos de la planeación. Las bases teóricas se han dado desde distintos aportes de las teorías administrativas, una de las definiciones otorgadas sobre planeación es la Drucker en 1959, quien afirma que la planeación es “un proceso continuo de hacer las actuales decisiones empresariales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparando sus resultados con las previsiones mediante una realimentación organizada sistemáticamente”.

La planeación estratégica por su parte surge a mediados de 1950 desde la necesidad unir los conceptos de planeación y estrategia dado que cuando la planeación desde su evolución conceptual pasó de ser denominada como planeación de largo plazo a lo que hoy en día se conoce como planeación estratégica. Betancourt considera que un buen plan estratégico define y le da sentido a las decisiones estratégicas de una compañía. Adicionalmente, distintos autores han mencionado los pasos que componen el proceso de planeación estratégica, entre ellos, Robbins y Stoner y Walker. A su vez, el proceso debe ser diseñado para concentrarse en las cosas de mayor importancia para el éxito competitivo de la empresa.

---

<sup>2</sup> PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. 1990. Citado por CASTELLANOS, José & CRUZ, Mauricio. Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. En: Real, revista de estudios avanzados de liderazgo [en línea]. Vol. 1 No 3 (2014). p. 8.

Para elaborar un plan estratégico también se han desarrollado modelos de planeación estratégica, uno de los más utilizados es el elaborado por Fred David en 1991, éste se compone por tres etapas (formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias) y se soporta en distintas herramientas de análisis estratégico, entre ella el análisis DOFA. Existen otros modelos como el de George Steiner y el de .... Sin embargo, el modelo de Fred David es el seleccionado para aplicar en el almacén dado que posee una amplia utilización de herramientas de planeación y le otorga importancia a los entornos en que se desenvuelve la organización.

Por lo tanto, el análisis de entornos es pertinente y necesario puesto que la empresa se ve afectada por fuerzas externas a las cuales se pretende obtener favorabilidad a partir del desarrollo de estrategias determinadas por distintas dimensiones como lo son el ámbito político, social, demográfico, cultural, económico, entre otras capas del entorno así como el entorno internacional. Así mismo, es necesario analizar el entorno de tarea o interno, el cual busca identificar las fortalezas y debilidades a nivel organizacional,

A su vez, se debe hacer un análisis sectorial específico por cada empresa, cuyo propósito es identificar el sector en que se desenvuelve, para definir estrategias competitivas a partir del sector existen herramientas tales como el diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas y benchmarking.

Finalmente, dentro de los análisis existentes también es necesario realizar un análisis competitivo, el cual busca identificar la competencia y desarrollar estrategias que permitan un posicionamiento y la obtención de una ventaja competitiva y comparativa, para obtener información que permita lo anterior se desarrolla un estudio de benchmarking.

### 1.1.2 Empresariales<sup>3</sup>:

Vanessa's Closet es un almacén de ropa femenina para toda ocasión, dirigido a las mujeres de la ciudad de Cali, ubicado en el centro comercial Holguines Trade Center en el sur de la ciudad en la dirección Carrera 100 # 11- 60, fundado en el año 2008 por Diana Duque Correa y compuesto por una fuerza de trabajo de seis personas, siendo dos administrativas, tres vendedoras y uno de servicios de apoyo.

Los procesos que se desarrollan en Vanessa's son la compra, fabricación y venta de vestuario y accesorios para mujer. Dicha labor de compra es realizada por su gerente quien adquiere las prendas tanto en las principales ciudades del país como la importación desde Estados Unidos, Panamá y China, en relación con el inventario, éste se encuentra almacenado en el mezanine ubicado en Vanessa's Closet, así mismo, otra parte del inventario está en una bodega localizada en el centro de la ciudad de Cali, en donde no solo se almacena sino que se vende al por mayor. Por otro lado, el proceso de fabricación está a cargo de la gerente Diana Duque, quien diseña las prendas, adquiere la materia prima para las mismas y efectúa las contrataciones necesarias para su elaboración, a su vez se encarga de la inspección de la elaboración de las prendas y su aprobación, finalmente es quien efectúa el pago de la fabricación de las prendas. El último proceso primario de Vanessa's Closet es la venta de vestuario y accesorios femeninos, labor que se desarrolla en el local 121 del centro comercial Holguines Trade Center.

Hasta el año 2015 Vanessa's Closet tuvo tres almacenes, dos ubicados en Holguines Trade Center, uno es el ya mencionado y el otro se encontraba bajo el nombre de Vanny Look en donde se vendían prendas para mujer que necesitaban vestuario para ocasiones elegantes, dicho almacén duró 4 años en

---

<sup>3</sup> ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, Gerente de Vanessa's Closet. Cali, 13 y 20 de septiembre de 2016.

funcionamiento. El tercer almacén estaba en el centro comercial Unicentro siendo filial de otro local llamado Blessing, en donde se encontraban con la denominación de Vanessa's Closet y cuyo segmento también era vestuario para ocasión elegante, el desarrollo de labores en este centro comercial duró 1 año aproximadamente. Sin embargo, por falta de rentabilidad en las ventas y posicionamiento del mercado, Vanny Look y la sede de Unicentro fueron cerrados y la mercancía se reubicó en Vanessa's Closet de Holguines Trade Center.

Dado lo anterior, la gerencia identifica la necesidad de desarrollar un estudio de aquellos factores que están afectando el desarrollo de las actividades económicas propias del almacén. Dentro de los componentes a analizar está el comportamiento de la competencia, así mismo, realizar un análisis interno del funcionamiento de la empresa, complementado con un análisis del sector y del entorno en que se desarrollan, ya que con lo anterior, se puede obtener un diagnóstico tanto del entorno interno y externo como del sector y la competencia, a partir del cual se espera desarrollar estrategias que permitan generar beneficios para el almacén y mitigar los factores que le afectan, así mismo, lograr un mejoramiento en el posicionamiento del mercado que se perciba en las ventas.

De acuerdo con la problemática planteada por la gerencia de Vanessa's Closet, es evidente la importancia de formular estrategias desde la definición brindada por Steiner en donde indica la pertinencia del establecimiento de objetivos que consideren las fuerzas internas y externas y la determinación e implementación de estrategias para lograr dichos objetivos, así mismo la necesidad de aplicar el modelo de planeación estratégica de Fred David antes mencionado, ya que éste contempla la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias lo que permite desarrollar un plan estratégico que habilite, basándose un estudio de entornos externo – interno, sectorial y competitivo, el desarrollo de las estrategias y planes que hagan posible un ascenso en el posicionamiento del mercado que finalmente es la principal meta a resolver señalada por la problemática



## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema identificado en el almacén Vanessa's Closet es la ausencia de un estudio de factores que afectan el desarrollo de sus actividades económicas. La razón por la que el almacén no cuenta con un análisis de entornos es por una carencia de enfoque de planeación estratégica desde la gerencia y la administración intuitiva que se ajusta a las tendencias, como consecuencia de lo mencionado, se encuentra un desaprovechamiento de las oportunidades del entorno externo y de las fortalezas internas, así mismo, un impacto más alto de las amenazas y las debilidades, tampoco se estudia el comportamiento del sector ni la competencia, provocando el desarrollo de estrategias y actividades privadas de información completa que las haga más efectivas.

### 1.2.1 Pregunta de investigación

¿Cuál sería el plan estratégico para el periodo 2017 – 2019 para el almacén Vanessa's Closet?

### 1.2.2 Preguntas secundarias

1. ¿Cuál es la situación actual del almacén Vanessa's Closet en términos de la estrategia que tienen definida y su orientación al mercado?
2. ¿Cuál es la situación actual en términos de procesos internos y administrativos?
3. ¿Cuáles son las variables de cada dimensión del entorno general que afectan de manera directa o indirecta al almacén Vanessa's Closet?
4. ¿Cómo es el sector y el ambiente competitivo del almacén Vanessa's Closet?
5. ¿Cómo es la competencia del almacén Vanessa's Closet?
6. ¿Cuáles son las actividades y estrategias que le permitirían al almacén Vanessa's Closet superar su posicionamiento de mercado actual?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este trabajo de investigación se lleva a cabo con la finalidad de aplicar y fortalecer los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera de administración de empresas en aras de contribuir al crecimiento de una empresa desde la práctica de los mismos. Así mismo permite el desarrollo de las competencias analíticas y propositivas a través de la recolección de datos, aplicación de herramientas de planeación estratégica y desarrollo de un plan estratégico, del mismo modo hace posible un acercamiento de tipo empresarial en tanto al funcionamiento de la misma y cómo las dinámicas externas tienen impacto en la empresa.

A su vez, la elaboración de esta investigación es importante para la empresa porque desde su formulación le va a permitir a la empresa mejorar en términos de posicionamiento de mercado, además, le otorga un análisis más detallado de aquellas variables que afectan la empresa y que posiblemente no se consideraban, es decir, le brinda un análisis de entorno externo, interno, sectorial y competitivo, lo que beneficia a la empresa dado que tendrá un diagnóstico de su situación actual e información que se podrá considerar en el desarrollo de futuras estrategias y actividades.

Finalmente este trabajo es importante en términos académicos porque es la aplicación en una organización de los conceptos de planeación estratégica, de igual manera contiene conocimientos adquiridos en cursos de administración de empresas tales como entorno y diseño organizacional, estrategia y planeación, entre otros, lo que significa que está a disposición de toda aquella persona que requiera consultar planes estratégicos aplicados, ya que en el documento encontrará todos los análisis que componen un plan estratégico con sus respectivas herramientas, igualmente la formulación de estrategias y actividades, los procesos de seguimiento y control de las mismas.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico para el almacén Vanessa's Closet que corresponda al periodo 2017 – 2019.

### **1.4.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS**

1. Diagnosticar la situación actual del almacén Vanessa's Closet en relación con la estrategia que tienen definida y su orientación al mercado.
2. Describir los procesos administrativos e internos del almacén Vanessa's Closet.
3. Identificar las variables de cada dimensión del entorno general que afectan de manera directa o indirecta al almacén Vanessa's Closet.
4. Describir el sector y el ambiente competitivo del almacén Vanessa's Closet.
5. Analizar la competencia del almacén Vanessa's Closet.
6. Desarrollar actividades y estrategias que le permitan al almacén Vanessa's Closet superar su posicionamiento de mercado actual.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva y a su vez exploratorio porque, conforme lo plantea Dankhe<sup>4</sup> las investigaciones descriptivas pretenden describir situaciones y eventos, indicando cómo son y cómo se manifiestan, midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes de lo(s) fenómeno(s) a investigar. Así mismo, buscan especificar las propiedades de las personas, grupos o cualquier suceso sometido a análisis, el estudio requiere seleccionar una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para describir aquello que se está investigando. De acuerdo con lo anterior, la investigación a desarrollar en este documento describirá variables y dimensiones relacionadas con todas las capas del entorno, es decir, la general, interna, sectorial y competitiva; para medir cada una y proceder a describir los entornos en los términos deseados

Por otro lado, Dankhe define las investigaciones de tipo exploratorio puesto que este corresponde a temas poco explorados o conocidos, según el contexto. Además permite determinar relación entre variables y tendencias. De acuerdo con lo mencionado, la investigación que se llevará a cabo también es de tipo exploratorio dado que se está recolectando y analizando información que para el almacén Vanessa's Closet antes no era procesada o conocida y por tanto se constituye como una exploración.

#### 2.2 Método

Existen dos tipos de investigación la inductiva y la deductiva. La primera, consiste en observar y registrar los hechos, luego analizar y clasificar los hechos para

---

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos & BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 1991. p. 59 citando a DANKHE, Metodología de la Investigación. 1986.

finalizar con una derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos. Es importante tener en cuenta que el método inductivo no brinda una investigación robusta de todo lo que sucede en la realidad por lo tanto ofrece conocimientos probables. Por otro lado, se encuentra la investigación deductiva, la cual se basa en principios generales y reglas de inferencia, se constituye como un método que se nutre de rigor lógico, aunque a diferencia de la inductiva, no ofrece datos nuevos, si ofrece conclusiones provenientes de las premisas, que de ser verdaderas y validas, se obtienen conclusiones verdaderas.

Según lo anterior, método de investigación con el que identifica el presente documento es el método deductivo dado que es un método formal que a partir de información veraz y de carácter lógico se pueden otorgar conclusiones fundamentadas y de tipo verídico. Las cuáles serán base para el desarrollo de estrategias y planes propios del plan estratégico que se llevará a cabo.

### **2.3 Fuentes de información**

Primarias: La fuente primaria de información serán las vendedoras del almacén que desde su experiencia otorgarán datos necesarios para diagnosticar e identificar dinámicas de la empresa y el mercado. Así mismo, se obtendrá información de parte de la gerencia, la administración y el personal de soporte.

Secundaria: Como fuente secundaria para fortalecer la investigación se utilizarán bases de datos, publicaciones gubernamentales, publicaciones en revistas, periódicos, artículos, libros, documentos elaborados por el almacén tales como cartas, certificaciones, estados financieros, soportes contables y datos comerciales.

### **2.4 Herramientas**

Existen diversas fuentes primarias de posible uso como noticias, cartas, discursos, apuntes de investigación, entrevistas y entre otros, para el desarrollo de la investigación se utiliza como herramienta las entrevistas dado que éstas contienen

información original de fuentes de primera mano, por ello se determina que para la recolección de datos relacionados con el funcionamiento interno del almacén, es necesario entrevistas a colaboradores de todos los niveles jerárquicos, desde la persona de soporte, las vendedoras, hasta la gerencia, enfocando las preguntas hacia la situación actual de la empresa, necesidades que identifican, fortalezas, oportunidades de mejora, se cuestionará el comportamiento del mercado que desde su cargo pueden percibir. Adicionalmente, se indaga sobre la apreciación que tienen sobre la dinámica de la competencia. De acuerdo con lo anterior, se elige utilizar entrevista en lugar de cuestionario, ya que por medio de ésta se tiene un contacto directo con las personas y se puede efectuar un mejor análisis de lo que dicen y saben, así como una mejor administración del tiempo.

El modelo de las preguntas a aplicar a los entrevistados se basa en las preguntas de análisis interno propuestas por Martha Pérez en su guía de análisis de entornos. Cabe indicar que fue necesario hacer un filtro a dichas preguntas y comprender la pertinencia de las mismas con el modelo de negocio que representa el almacén y el tamaño que éste tiene como organización.

Por su parte como fuentes secundarias, está la revisión documental

Dichas entrevistas están dispuestas en los Anexos A, B, C, D y E.

Caracterización del entrevistado: Para la recolección de información primaria se entrevistaron 4 personas que hacen parte del almacén, cuya caracterización es la siguiente:

- Diana Patricia Duque Correa, Gerente. 8 años de experiencia.
- Luz Estela Duque Correa, Administradora. 7 años de experiencia.
- Santiago Granados Duque, Soporte. 5 años de experiencia.
- Jenny Giraldo, Vendedora. 5 años de experiencia.

Tabla 1: Entrevistas ejecutadas.

Entrevistado	Cargo	Fecha entrevista	Duración	Temática	Anexo
Diana Patricia Duque Correa	Gerente	13 y 20 de Septiembre de 2016	2h	Antecedentes caracterización y gestión interna	Anexo A
Luz Estela Duque Correa	Administradora	24 de Septiembre de 2016	1h	Gestión interna	Anexo B
Santiago Granados Duque	Soporte	26 de Septiembre de 2016	1h	Diagnóstico del proceso administrativo	Anexo C
Diana Patricia Duque Correa	Gerente	13 de Octubre de 2016	2h	Análisis sectorial y competitivo	Anexo D
Jenny Giraldo	Vendedora	13 de Octubre de 2016	30m	Gestión interna: mercadeo	Anexo E

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Fases de investigación

Para llevar a cabo la investigación se van a desarrollar los siguientes pasos:

Figura 1: Etapas de investigación.

### **Etapa 1**

- Programar, ejecutar, recopilar y analizar la información obtenida de las entrevistas al personal de Vanessa's Closet.
- Lo anterior daría cumplimiento al objetivo 1 y 2 correspondientes a diagnosticar la situación actual del almacén en relación con la estrategia que tienen definida y su orientación al mercado y a Describir los procesos internos y administrativos del almacén, respectivamente.

### **Etapa 2**

- Recopilar información de fuentes secundarias que otorguen datos sobre el funcionamiento del almacén.
- Para dar cumplimiento al objetivo 2 relacionado con describir los procesos internos y administrativos del almacén.

### **Etapa 3**

- Realizar una revisión bibliográfica sobre el entorno general de Vanessa's Closet e identificar debilidades y fortalezas del almacén.
- Con la finalidad de lograr el objetivo 3 sobre caracterizar las variables de cada dimensión del entorno general que afectan de manera directa e indirecta al almacén.

### **Etapa 4**

- Recopilar y categorizar la información del entorno externo de Vanessa's Closet y desarrollar la matriz de amenazas y oportunidades.
- Esta etapa también contribuye al logro del objetivo 3, mencionado anteriormente.

### **Etapa 5**

- Recolectar información del sector competitivo del almacén, analizar el ambiente competitivo a través del diamante competitivo y analizar la estructura del sector por medio de las 5 fuerzas.
- Para dar cumplimiento al objetivo 4 que pretende describir el sector y el ambiente competitivo del almacén.

### **Etapa 6**

- Recolectar información de la competencia y redactar el análisis competitivo de acuerdo a las variables analizadas.
- Con lo anterior se cumpliría el objetivo 6 relacionado con analizar la competencia del almacén Vanessa's Closet.

### **Etapa 7**

- Recopilar la información de los análisis previamente desarrollados para elaborar planes de acción.
- Para dar cumplimiento al objetivo 7 correspondiente a desarrollar actividades y estrategias que le permitan al almacén.

Fuente: Elaboración propia.



## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO**

#### **3.1 MARCO TEÓRICO**

Es pertinente mencionar las teorías y bases conceptuales que sirven de guía para la elaboración de la presente investigación, para el cual los conceptos claves serán estrategia, planeación, planeación estratégica y análisis correspondientes al entorno externo, interno, del sector y de la competencia. El término estrategia es abordado desde la evolución del concepto y se toman aportes de Koontz, Ansoff, Chandler, Porter, Mintzberg, entre otros autores, en lo que respecta a planeación se menciona la contribución de algunas teorías de la administración al desarrollo del término, así mismo los pasos que componen la planeación según Koontz, Weihrich y Cannice. Del mismo modo, se define la planeación estratégica desde distintos autores y la caracterización del proceso de planeación estratégica de acuerdo a Robbins, Stoner y Wankel, a su vez, se indican herramientas como la matriz de crecimiento del Boston Consulting Group y la matriz DOFA, así mismo se indican algunos modelos desarrollados en la planeación estratégica y se señala cuál será el modelo guía de la investigación.

Finalmente, se hace realiza una aproximación teórica del análisis del entorno empresarial desde los modelos desarrollados por Betancourt, iniciando por el análisis del entorno general o externo, teniendo en cuenta las dimensiones que ejercen influencia en la empresa, se procede con el análisis del sector desde el ambiente competitivo, de la estructura del sector y sus herramientas (diamante competitivo, cinco fuerzas competitivas); luego se hace una definición del análisis de la competencia y la herramienta del proceso de benchmarking, por otro lado, se muestra la teoría correspondiente al análisis interno desde la guía elaborada por Pérez. Adicionalmente, cada análisis de entorno empresarial está soportado por los respectivos formatos elaborados para una mejor comprensión del estudio.

### 3.1.1 Estrategia

A continuación se presenta una relación de los conceptos brindados por distintos autores sobre estrategia, agrupados teniendo en cuenta factores comunes, seguido a ello se definen de manera más amplia el aporte de cada uno de los mencionados:

Tabla 2: Relación de autores según su concepto de estrategia.

AUTOR(ES) / AÑO*	CONCEPTO DE ESTRATEGIA	ELEMENTOS COMUNES
Chandler (1962)	Establecer objetivos y metas a largo plazo, seguidas por la adopción de distintos cursos de acción relacionados con la asignación de recursos para el logro de dichos objetivos.	Estos autores coinciden en que la estrategia se compone de objetivos, metas a largo plazo, programas de acción, asignación de recursos; que hagan posible el logro de dichos objetivos.
Schendell y Hatten (1972)	Conjunto de fines y objetivos, principales programas de acción para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos para relacionar a la organización con su entorno.	
Steiner y Miner (1977)	Declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación y logro.	
Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003)	Plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.	
Weihrich, Koontz y Cannice (2012)	Determinación de los objetivos de largo plazo, instrumentación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.	
Argyris (1985)	La formulación e implementación de la estrategia incluye la identificación de la matriz DOFA, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas, y la aplicación de recompensas.	Los elementos en común destacables para estos dos autores son principalmente el análisis de
Tarzijan (2008)	Etapas del Pensamiento Estratégico: 1. Planificación financiera	

	2. Planificación financiera de largo plazo. 3. Visión más global de la estrategia unificando áreas empresariales. 4. Aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios.	entorno y la consideración de la organización de manera global.
Bruce Henderson (1973) (1969)	La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación.  Plan de utilización y asignación de recursos para que el equilibrio competitivo sea a favor de la empresa.	El enfoque que destacan estas tres personas está encaminado a la estrategia como medida para afrontar la competencia y el mercado.
Ansoff (1986)	Lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto/mercado.	
Porter (1990)	La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no.	

\*Los años corresponden la fuente de la que se toma la información.

Fuente: Elaboración propia desde varios autores.

Teniendo en cuenta la anterior relación, se puede evidenciar que el término estrategia ha sido acuñado a lo largo de la historia, como afirman Koontz et al,<sup>5</sup> fue utilizada durante años para hacer referencia a los planes y ventajas frente al enemigo para ganarle en batalla, a su vez, se reconoce el manejo de la estrategia a Sun Tzu por su libro el Arte de la guerra. Para estos autores estrategia es “la forma en que se determinan los objetivos básicos al largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos”.

Según Tarzijan<sup>6</sup>, la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera se refiere a la planificación financiera, cuyo eje central es el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja; la segunda etapa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo; la siguiente etapa se caracteriza por una

<sup>5</sup> WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold y CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global. Ed. 14. México: Ed. McGraw Hill. 2012. p.110.

<sup>6</sup> TARZI JAN, Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 2008. P.26-28.

visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales, la última etapa se enfoca en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios, planteando que la formulación de la estrategia parte del “análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado”.

Argyris<sup>7</sup> afirma que la formulación e implementación de la estrategia incluye la identificación de la matriz DOFA, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas, y la aplicación de recompensas apropiadas para motivarlas a colaborar.

En concordancia con lo anterior, la definición de estrategia de Chandler<sup>8</sup> que hace referencia al establecimiento de objetivos y metas a largo plazo seguidas por la adopción de distintos cursos de acción relacionados con la asignación de recursos para el logro de dichos objetivos, por lo que para él “la estructura de la organización sigue a la estrategia” y contiene tres etapas de desarrollo entre las que se destacan la unidad, la funcional y la multidivisional. Concepto que comparten Schendell y Hatten<sup>9</sup> quienes afirman que la estrategia es el “conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización

---

<sup>7</sup> ARGYRIS, Chris. Strategy Change and defensive routines. Massachusetts, USA: Pitman Publishing Marshfield. 1985. Citado por CONTREAS SIERRA, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En: Pensamiento y gestión [en línea]. No 35 (Julio 2013). p. 15.

<sup>8</sup> CHANDLER, Alfred. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, MA, USA: The MIT Press. 1962. [En línea] Disponible en: <<https://mitpress.mit.edu/books/strategy-and-structure>>

<sup>9</sup> SCHENDEL, Dan. HATTEN, Kenneth. Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline. Indiana, USA: Paper No. 371, Institute for Research in the behavioral, economic, and management sciences. Purdue University. 1972. P.20.

con su entorno”. Así mismo, Steiner y Miner<sup>10</sup> indican que la “estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.”

Por otro lado, a mediados de la década de los 70 se encuentra Henry Mintzberg<sup>11</sup> para quien la estrategia como plan cuando ésta es proyectada a futuro y como patrón como modelo realizado que examina la conducta pasada. Para este autor, el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Según Mintzberg la estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica; como pauta de acción, es una maniobra para ganarle al competidor; como patrón, es la necesidad de definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir; como posición, se refiere a la ubicación de la organización en el medio ambiente elegido o nicho, en términos económicos; por último, la estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización.

Adicionalmente Mintzberg, Ahlstrand y Lampel<sup>12</sup> afirman que existen diez escuelas que abordan la estrategia y que a su vez estas se reúnen en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y descriptivas. Las primeras, incluyen las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento, que se preocupan por cómo formular la estrategia y en unión, forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación

---

<sup>10</sup> CONTRERAS, Op.cit.p.13.

<sup>11</sup> MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Granica. 2003. P.23.

<sup>12</sup> Ibid. p.17

estratégica y siendo de carácter normativo. En el segundo grupo, están aquellas escuelas (empresarial, del aprendizaje, política, cultural, del entorno, integradora) que muestran descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones.

Según Porter<sup>13</sup>, “la estrategia es una única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no”. Para él, no se pueden abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, pues el objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo, por lo tanto, una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a la competencia, los consumidores y el contexto tanto local, como nacional e internacional. Desde un punto de vista reflexivo hacia todo lo mencionado se encuentra Sallenave<sup>14</sup>, quien pone en evidencia la inclinación hacia lograr los objetivos de la organización con los mejores costos y, en la misma dirección, “plantea que el éxito de dicha estrategia se asocia al cambio de la situación de la organización respecto a su realidad antes de la puesta en marcha para la determinación de la estrategia”

Es necesario indicar que “no existe un formato de estrategia empresarial ideal, ya que, responsablemente, el proceso estratégico debe ser diseñado o adaptado apuntando a las necesidades de cada empresa en particular. Además, la formulación de una estrategia es un proceso inherentemente creativo e impredecible, es decir, la esencia de la estrategia es el pensamiento estratégico; la

---

<sup>13</sup> PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. 1990.

<sup>14</sup> SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica. Ed.3. Editorial Norma. 2004. Citado por NOGUERA, Ángela, BARBOSA, David y CASTRO, Guido. Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. En: Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Vol. 30. No. 131. (2012) Elsevier España. p. 153-161. [En línea] Disponible en: <[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1794/HTML](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1794/HTML)>.

creación de un modelo mental del negocio como fuente de creación de valor”. De acuerdo con Aguilar.<sup>15</sup>

Finalmente, teniendo en cuenta las bases conceptuales ya mencionadas sobre estrategia, se elige como definición guía para la elaboración del plan estratégico objetivo de este trabajo, la brindada por Steiner y Miner en la que indican que la “estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.”

### **3.1.2 Planeación**

Taylor<sup>16</sup>, uno de los autores pioneros en la administración científica manifiesta que es necesario “establecer muchas reglas, leyes y fórmulas que sustituyen el juicio personal del trabajador, las cuales sólo pueden aplicarse de un modo efectivo después de haber sido registradas sistemáticamente” de acuerdo con lo anterior, Chiavenato señala que lo mencionado propone el primero de los cuatro principios de la administración: el de la planeación, el cual consiste en “sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación.”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> AGUILAR, Mario. Los Modelos más Populares de Estrategia Empresarial. En: Revista Upiicsa, Vol. 15, No. 6. 2007. p.5

<sup>16</sup> TAYLOR, Frederick. Management científico (The principles of scientific management), Barcelona: España. Ediciones Orbis, S.A. Ed. 3. 1947. p.44.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. 7. Bogotá. Mc Graw Hill. 2006. p.56.

A su vez, es necesario reconocer que Fayol<sup>18</sup> contribuyente de la teoría clásica de la administración, es otro precursor de la teoría de la planeación, quien define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar e indica que la planeación consiste en avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

Para Drucker<sup>19</sup>, la planeación es “un proceso continuo de hacer las actuales decisiones empresariales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparando sus resultados con las previsiones mediante una realimentación organizada sistemáticamente”.

Dentro de las teorías que surgen y aportan a la planeación está la administración por objetivos, la cual, según Chiavenato, en la APO se define como: “la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base a las demás. Siendo la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. La planeación determina adónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

Por otro lado, los aportes de la Teoría del Desarrollo Organizacional, en el cual se hace un énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones. Los diversos modelos de DO se centraron en cuatro variables, de las cuales, según Chiavenato<sup>20</sup>, dos tuvieron un alto impacto en el desarrollo de la teoría sobre la planeación: la primera variable el ambiente, que se centra en aspectos como turbulencia ambiental, auge del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones.

---

<sup>18</sup> FAYOL, Henri. Administración industrial y general: previsión – organización – mando – coordinación – control. Estudio preliminar por el Dr. Oreste Popescu. Extracto del Boletín de la Sociedad de industrias Minerales, París: Francia. Editorial Dunot. 7ª edición. 1972. p.117-119.

<sup>19</sup> DRUCKER, Peter. Planeación a largo plazo: desafío para la ciencia de la administración. Maryland: USA. Journal Management Science. Vol 5, núm. 3. 1959. p. 238.

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Op cit. p.320.



La segunda variable la organización que toma en cuenta el impacto de las turbulencias del ambiente.

El aporte de la Teoría matemática<sup>21</sup> de la administración a la planeación, está ligado al desarrollo de la Investigación de Operaciones (IO), en la cual el proceso de decisión implica la definición de un problema, el establecimiento de posibles alternativas de solución y la determinación de cuál es la mejor alternativa (elección).

Así mismo, la Teoría de Sistemas en la Administración<sup>22</sup>, desarrollada por Bertalanffy afirmó que “la planeación tenía que ver con la configuración del sistema organizacional en sí mismo y con la definición de rumbos de acción que le permita al sistema articularse con su entorno, recibiendo y ofreciendo influencia en función de metas y objetivos determinados”. Desde otra parte la Teoría Situacional de la Administración, se reconoció que no hay nada absoluto en las organizaciones.

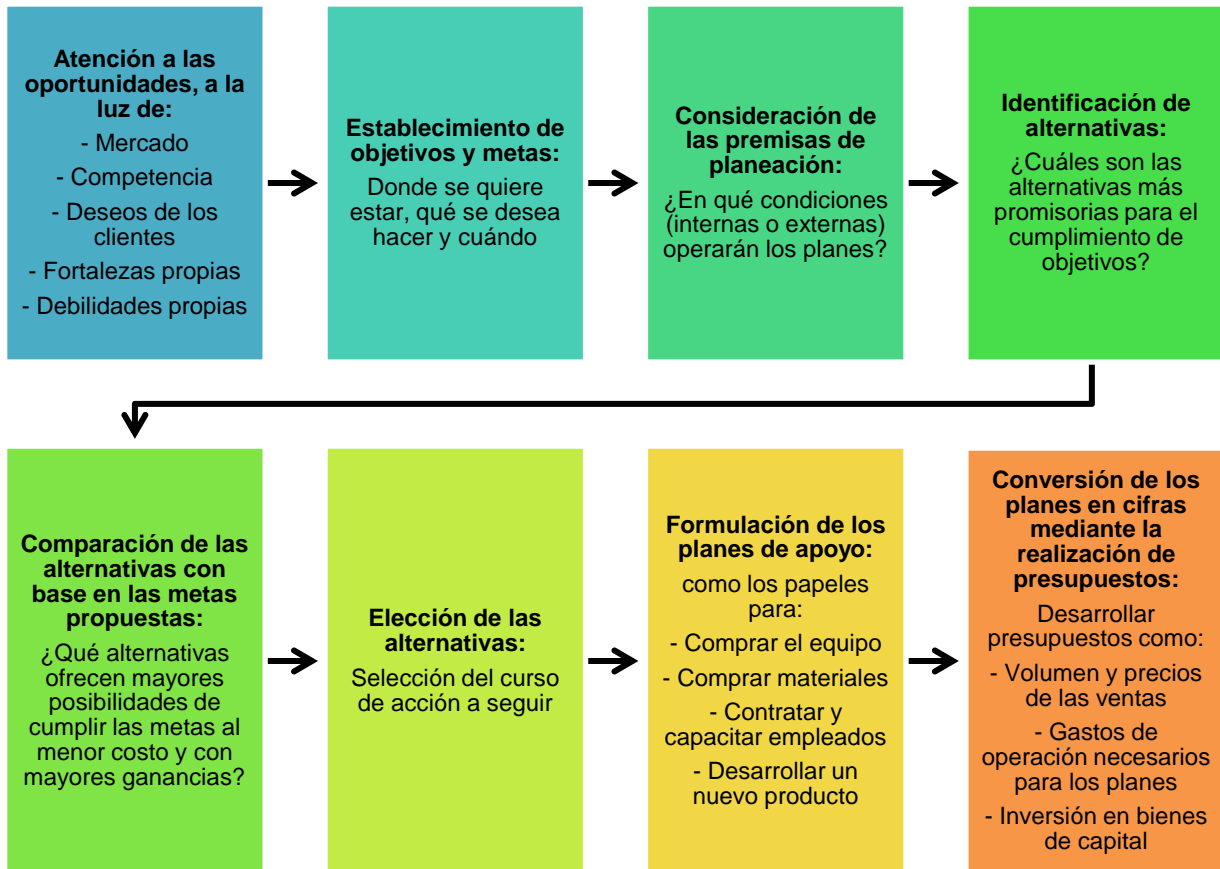
La planeación, como ya se ha mencionado, está compuesta de aportes realizados por distintas teorías administrativas que permiten la evolución y adaptación del concepto. A su vez, cuenta con una serie de pasos que permiten la aplicación general de la planeación, para ello Koontz, Weihrich y Cannice en su libro administración, una perspectiva global, han propuesto el siguiente diagrama:

---

<sup>21</sup> SÁNCHEZ, Jorge. Un concepto emergente de planeación. En: Clío América. Universidad de Magdalena. (Enero – Junio 2009). Año 3 No 5. p. 39 – 59. p.47.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p.47.

Figura 2: Pasos de la planeación.



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice en Administración, una perspectiva global. p.114.

### 3.1.3 Planeación y estrategia

De acuerdo con Steiner<sup>23</sup> a mediados de 1950, las empresas comerciales sentían la necesidad de contar con una planeación que abarcará mayor tiempo, la cual en su desarrollo la denominaron planeación de largo plazo, cuyas bases se fueron perfeccionando hasta dar lugar a la planeación estratégica formal. “A lo largo de la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como planeación corporativa

<sup>23</sup> STEINER, George. Planeación estratégica. Ed. 23. Ciudad de México: México. Cecs. 1997.

completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación integrada completa y lo que ahora se conoce como planeación estratégica”<sup>24</sup>.

En concordancia con lo anterior, Stoner<sup>25</sup>, plantea que los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La primera está diseñada para cumplir las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa establece el cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en los procesos cotidianos de la organización.

### **3.1.4 Planeación estratégica**

Robert Cope<sup>26</sup> concibe la planeación estratégica como una "exploración en busca de dirección para toda la empresa". Para él, esta planeación pretende proponer opciones al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado; lo que significa que este tipo de planeación establece diferencias significativas con los otros tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos.

Otra definición se encuentra con Enrique Ogliastri<sup>27</sup> la precisa como el "nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo".

Este tipo de planeación específica cómo lograr los objetivos determinados a nivel organizacional, debido a que ésta es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados a nivel intermedio para cada uno de los

---

<sup>24</sup> AGUILAR, Conrado. Ensayos: La necesidad de la planeación estratégica, en la organizaciones industriales modernas. En: Tema de ciencia y tecnología. Vol 4. Núm. 11. (Mayo – Agosto 2000). p.23.

<sup>25</sup> STONER, James y WANKEL, Charles. Planeación y toma de decisiones: Administración. Ed. 3. México. Editorial Prentice-Hall, Hispanoamérica S.A. 1989. Capítulo 5. p.75.

<sup>26</sup> COPE, Robert. El plan estratégico, Bogotá. Serie Empresarial LEGIS, 1991. p.29.

<sup>27</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica, Bogotá: Colombia. TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994. p.31.

departamentos de la empresa, adicionalmente, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales detallando cada tarea o actividad a ejecutar a nivel operacional.

Existen tres niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional, Sallenave<sup>28</sup> señala que dichos nivel son: a nivel de la empresa total (corporate planning) respondiendo a la obtención, asignación e inversión de recursos en el presente y a futuro; a nivel de división (business planning) se trata el cómo obtener éxito en los sectores de inversión seleccionados anteriormente y a nivel funcional el desarrollo de planes funcionales de acuerdo a las áreas empresariales a cargo de los gerentes, si los tiene.

De otro lado, para Robbins<sup>29</sup>, el proceso de la planeación estratégica se encuentra compuesto por nueve pasos organizados en esquema (ver figura 3), inicialmente se encuentra definir la misión y visión de la organización, respondiendo ¿en qué negocio estamos? y ¿cuál debería ser el negocio?, determinando la importancia de tener clara la misión y proyectar la organización a cambios futuros; el siguiente paso corresponde a establecer objetivos, pues estos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización; el tercer paso consiste en analizar los recursos de la organización, saber qué posee, en qué medida y cómo los usa, conocer ventajas comparativas y competitivas; luego se procede a analizar el entorno, a través de análisis al sector y utilizando el análisis de las cinco fuerzas (clientes, competidores, suministradores, substitutos y entrantes potenciales).

El quinto paso consiste en hacer predicciones, en el que se analizan los datos del punto anterior en aras de tener bases para ver tendencias; el siguiente proceso

---

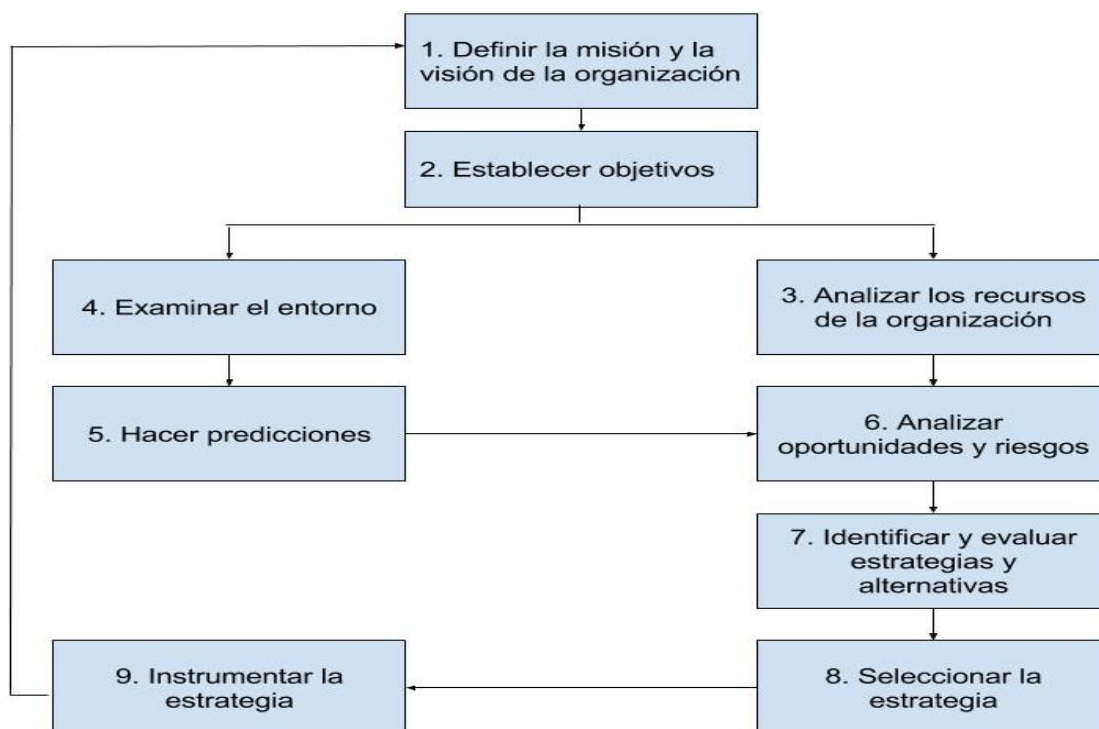
<sup>28</sup> SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá D.C.: Colombia. Editorial Norma. 1985. p.51.

<sup>29</sup> ROBBINS, Stephen. Administración teoría y práctica. Ciudad de México: México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1987. p.140-145.

consta de analizar oportunidades y riesgos, ello se logra por medio de la información recolectada por el estudio de recursos y de predicciones.

El séptimo paso se refiere a identificar y evaluar estrategias alternativas, en donde ya identificadas las oportunidades y amanezas se busca explotar éstas para lograr un avance de la organización; seguido se debe seleccionar una estrategia, siendo la escogida la más conveniente acorde con la misión, los objetivos y las capacidades; por último está la instrumentación de la estrategia, la cual es posible desde una integración de distintas áreas de la organización trabajando para la implementación de la estrategia.

Figura 3: Esquema del proceso secuencial de la planeación estratégica.



Fuente: Elaborado por Jorge Paz en Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana, adaptado de Robbins y Pérez Llanes.

Así mismo, de acuerdo con Stoner y Wankel<sup>30</sup> los elementos de la planeación estratégica son en primera instancia la determinación de la misión/razón de ser en donde se plantean las preguntas que una organización debe responder al momento de plantear la misión; seguido se encuentra la determinación de las estrategias, aquellas no pueden ser superiores a uno e inferiores a cinco para garantizar el cumplimiento de todas; luego la determinación de las tácticas, que son actividades encaminadas al logro de las estrategias cuantificadas, haciendo un análisis de medio ambiente y de capacidades, identificando oportunidades, problemas, fuerzas y debilidades; finalmente, está la determinación de proyectos y pasos, en el cual las tácticas son concretadas en proyectos, que son un conjunto de actividades encaminadas a la realización de una o más tácticas.

Para cada uno de los elementos, se desarrolla una técnica sea a través de cuadros, para el primer elemento es un cuadro de preguntas, en el segundo uno de misión y estrategias enumeradas, en el tercer paso la relación entre misión, estrategia y tácticas, a su vez cuenta con unos formatos de planeación de medio ambiente y capacidades en los que se evalúa el impacto del factor en la estrategia y como se caracteriza (si como problema, oportunidad, fuerza o debilidad), el último componente, correspondiente a la determinación de proyectos, tiene como técnica un cuadro de sub planeación relacionando misión, estrategia, tácticas y proyectos, también posee un formato de planeación de proyectos indicando descripción y pasos del proyecto, responsable, presupuesto y grado de avance.

Por otro lado, la planeación estratégica cuenta con diversas herramientas que soportan los procesos estratégicos, una de ellas es la metodología DOFA para propósitos de diagnóstico, (también conocido como análisis SWOT por sus siglas en inglés, (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) la cual identifica Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas partiendo de su caracterización, en tanto que, se considera debilidad a aquellas actividades que

---

<sup>30</sup> STONER, James y WANKEL, Charles. Op.cit., p.81-94.

inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso. Por su parte, fortaleza corresponde a una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida, efectiva, eficaz y eficiente. Del mismo modo, se categoriza como oportunidades a las realidades o tendencias del entorno en el cual se desempeña la organización, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización.

Es pertinente indicar que la oportunidad la propicia el entorno, por lo tanto, no depende de la voluntad de la organización, en última instancia, se considera amenaza o riesgo a todo aquel suceso que pueda afectar la operación o logro de metas de la empresa.

Dentro de los modelos existentes se van a describir el modelo desarrollado por Fred David y el modelo de Steiner.

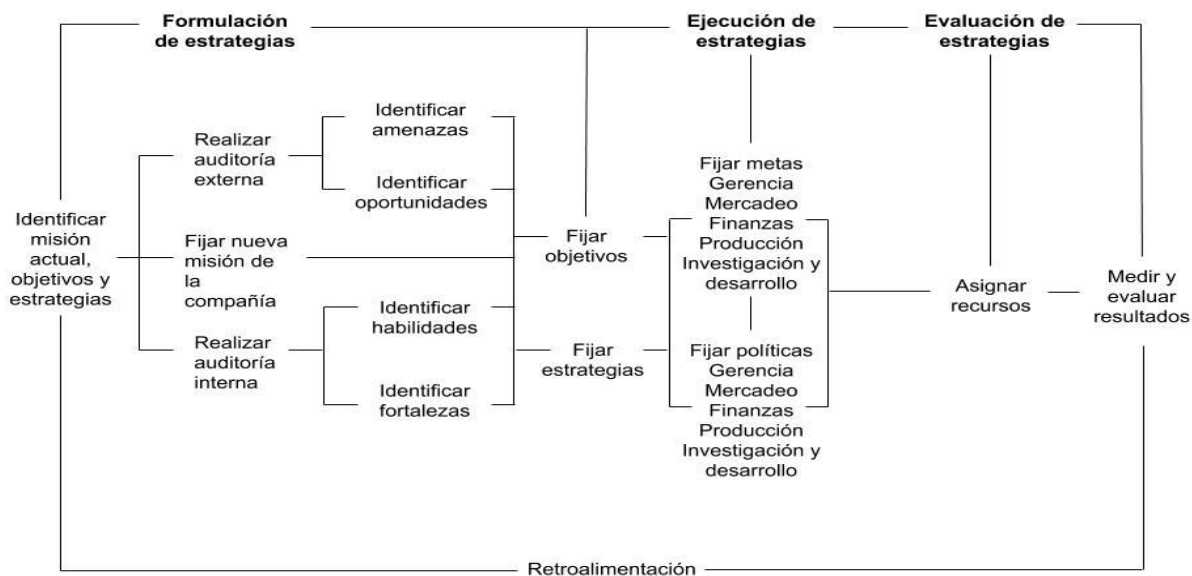
Modelo de Gerencia estratégica de Fred David:

Está compuesto por tres partes principales que son, formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias (ver figura 4). Este autor propone que para poder iniciar el proceso de planeación estratégica se requiere previamente identificar la misión existente de la empresa, sus objetivos y estrategias para poder formular las estrategias, luego el proceso comienza con la primera etapa donde se recolectan datos provenientes de la auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades para lo cual se utiliza la matriz de Evaluación de Factor Externo (E.F.E), y de la auditoria interna que utiliza la matriz de Evaluación de Factor Interno (E.F.I) para identificar debilidades y fortalezas en donde se aplica, a su vez se analiza la competencia a través de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Una vez recolectada esta información se procede a fijar la nueva misión de la compañía.

La segunda etapa referida a la implementación de la estrategia, en ésta se deben establecer objetivos, estrategias y metas, es de carácter comparativo en donde se desarrolla el marco analítico para la formulación de estrategias factibles, aquí se toma de base la información obtenida de la matriz de Evaluación de Factor Externo (E.F.E) y la matriz de Evaluación de Factor Interno (E.F.I) y se elabora la matriz integrada de entornos, luego se utiliza como herramienta la metodología DOFA.

La última fase de evaluación de la estrategia, se pretende conocer el funcionamiento de la estrategia y aplicar medidas correctivas si así se requiere, de igual modo es ideal que tenga una constante actualización dado que los factores internos y externos cambian continuamente.

Figura 4: Modelo de Gerencia estratégica de Fred David.



Fuente: DAVID, Fred. 1995. Modelo de Planeación Estratégica

Modelo Steiner de planificación estratégica:

Steiner propone un modelo de planeación estratégica compuesto de tres aspectos fundamentales, premisas, planificación, aplicar y revisar (ver figura 5). La etapa de las premisas consta de objetivo socioeconómico fundamental el cual contempla las aspiraciones de orden económico de una empresa y que definen su existencia,



para el autor la sociedad demanda de las empresas, que utilicen los recursos de que disponen para satisfacer los deseos o necesidades de la sociedad; así mismo los valores de los directivos superiores hacen parte de la etapa de las premisas, dichos valores tienen gran influencia sobre los programas de planeación y son inherentes a cada persona, por lo tanto, la selección de los medios para alcanzar dichos fines, también está en función de los valores, finalmente, en las premisas Steiner propone efectuar una evaluación DOFA, para explotar las oportunidades y evitar los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

El segundo componente del modelo corresponde a la planificación, contemplándola a largo, mediano y corto plazo. En el largo plazo la planificación consta del establecimiento de la misión, los objetivos, estrategias y políticas inherentes a toda la compañía; en el mediano plazo se encuentran los sub objetivos, sub estrategias y sub políticas, soportando el proceso por medio del cual, se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos hacia el logro de los objetivos tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de planeación estratégica, por último la planeación de corto plazo, se relacionan con mayor detalle para los grupos de planes funcionales de corto plazo y operaciones corrientes.

La última etapa es aplicar y revisar los planes y premisas de las dos etapas anteriores, para ello debe haber una organización adecuada para la aplicación de los planes, así mismo, el autor señala la importancia de la revisión y evaluación de los planes, la cual consta de una vigilancia continua y periódica de los planes para asegurar su ejecución y buen funcionamiento, para identificar cuando no marchen conforme a lo planeado y ajustar lo que sea necesario.

Dentro del modelo de Steiner están la retroalimentación y las pruebas de factibilidad, en donde la primera busca lograr una optimización de cada una de las

partes a través de la coordinación, viabilidad y balance, por su parte las pruebas de factibilidad se encuentran en todas las partes del proceso de planeación y su finalidad es analizar el balance de la planeación, los valores, recursos y comportamiento del mercado.

Figura 5: Modelo de Planeación Estratégica de Steiner.



Fuente: STEINER, George. 1969. Top Management Planning.

El modelo de planeación estratégica guía para la elaboración del plan estratégico producto de esta investigación será el planteado por Fred David dada su amplia utilización de herramientas de planeación y la importancia que éste le otorga a los entornos en que se desenvuelve la organización.

### 3.1.5 Análisis de entornos

Teniendo en cuenta que la teoría de sistemas propone a la organización como un sistema abierto en el que ésta cuenta con unas entradas que son transformadas y en constante retroalimentación para dar lugar a salidas que se proyectan al

entorno. Para Schein<sup>31</sup>, la acción estratégica tiene como propósito obtener favorabilidad de las fuerzas del entorno o por lo menos que las mismas no le afecten.

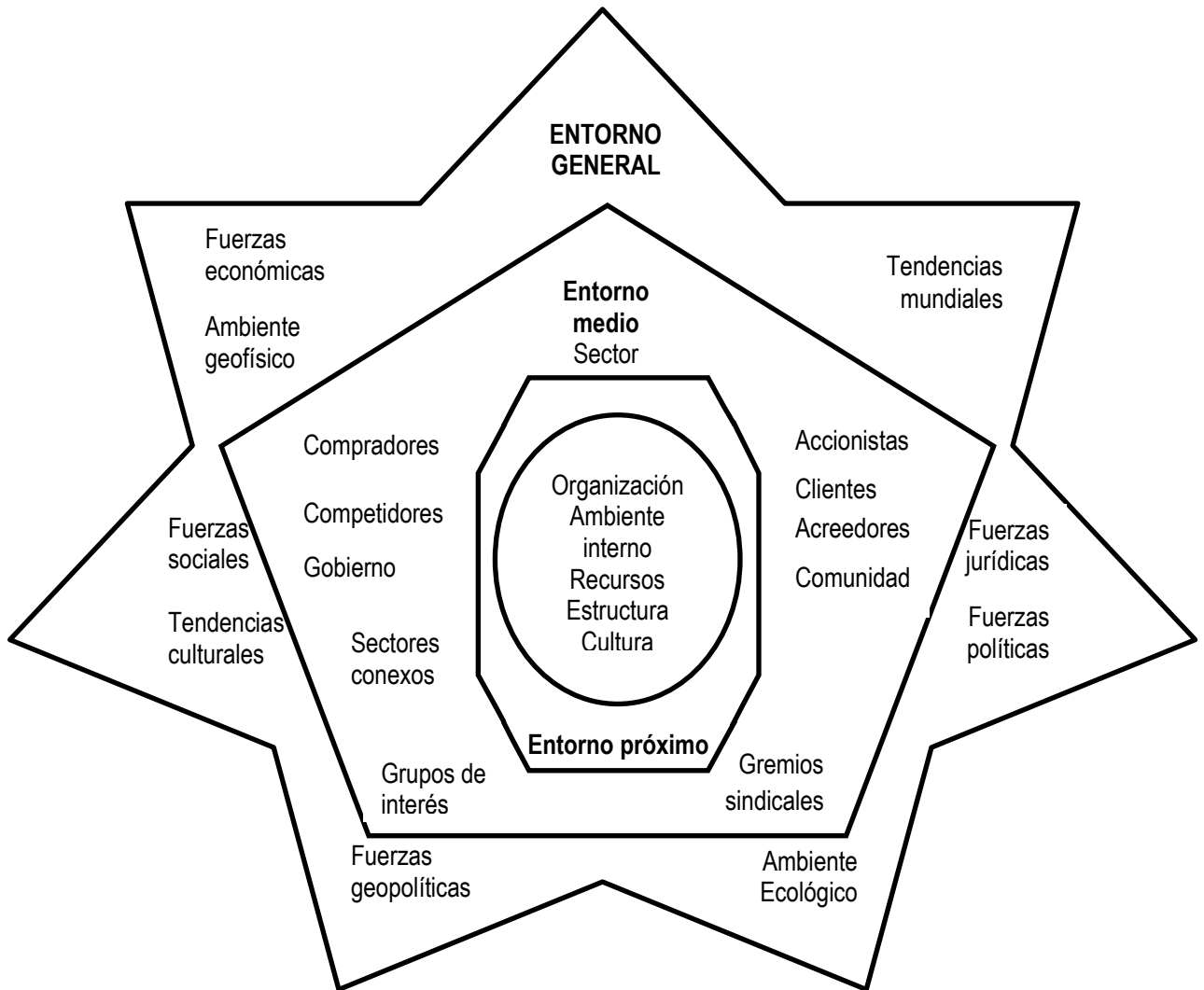
De acuerdo con Betancourt<sup>32</sup>, el entorno se encuentra compuesto por diferentes capas que permiten determinar cómo está la organización en relación con su ambiente. Dichas capas están divididas en tres categorías correspondientes al entorno general o contextual, entorno medio y entorno próximo (ver figura 6). El primero comprende situaciones y macrofuerzas que si bien no se relacionan directamente con la organización, tienen repercusión en las decisiones de largo plazo de la misma, dichas fuerzas son de tipo económico, sociocultural, demográficas, tecnológicas, jurídicas, ecológicas, geopolíticas, entre otras; en lo que respecta al entorno medio se constituye por la industria o las diferentes áreas de actividad económica en que se desempeñe la organización, en éste se contemplan aquellas empresas que tengan relación de tipo complementario o sustitutivo a la organización en cuestión, así mismo se encuentran los proveedores, compradores del sector, competencia, gobierno y sus organismos de control, clientes, acreedores, sindicatos, gremios y grupos de interés de la empresa. Por último, el entorno próximo, se compone por las variables y agentes que cuentan con un lazo cercano a la organización, entre ellos está la competencia, los clientes, proveedores, entidades financieras, seguridad social y organismos estatales.

---

<sup>31</sup> SCHEIN, Edgar. Psicología Social de las organizaciones. Citado por BETANCOURT, Benjamín. En: Entorno Organizacional: análisis y diagnóstico. Programa Editorial Universidad del Valle, colección: notas de clase. Santiago de Cali: Colombia. (2011). p.21.

<sup>32</sup> Ibid, p.22.

Figura 6: Capas del Entorno.



Fuente: Betancourt Benjamín (2011), Análisis de entornos.

Es pertinente indicar que en la actualidad las organizaciones se ven muy permeadas por los cambios que sucedan a nivel mundial producto de la globalización.

Para conocer si las fuerzas relacionadas en la figura anterior generan en la organización cambios a favor o en contra es menester recopilar información útil, veraz, confiable y verificable de fuentes primarias, secundarias y terciarias en relación con cada una de las variables. Se entiende por fuente primaria aquella

que de manera directa proporciona datos de primera mano, “se elabora a partir de documentos, consultas a expertos, entrevistas y encuestas”<sup>33</sup>. Así mismo, las fuentes secundarias corresponden a aquellas que procesan los datos obtenidos a fuentes primarias, dentro de éstas se tienen resúmenes, compilaciones, listados de informes, artículos, entre otros, además pueden llevar a la obtención de fuentes primarias, finalmente, las fuentes terciarias son las que permiten identificar las fuentes secundarias, tales como listados de centros documentales, referencias bibliográficas, índices y demás.

#### 3.1.5.1 Entorno general o externo:

Teniendo en cuenta que el entorno general, contextual o externo, se encuentra conformado por todas aquellas variables que desde el exterior tengan repercusión en la organización, a continuación se determinarán los elementos que componen cada uno de las dimensiones de éste entorno, de acuerdo con Betancourt.

- Entorno social: se compone de los factores que puedan afectar el bienestar de la sociedad o su modo de vivir, dentro de éste se contempla la responsabilidad social. Por lo tanto, se deben tener en cuenta aspectos como “capacidad de influencia de las mujeres, diversidad cultural y étnica, nivel de educación, nivel de pobreza y desempleo, desestabilización social, salud y seguridad.
- Entorno cultural: tiene que ver con actitudes, comportamiento, valores, creencias, costumbres, formas de ser y de pensar de un individuo, es importante tener en cuenta que éstas hoy en día son afectadas la globalización, las tendencias de consumo, marketing, publicidad que genera modificaciones en la construcción de identidad de las personas.
- Entorno demográfico: la recolección de información en esta variable brinda información sobre la población para conocer qué ocurre o puede ocurrir y así determinar cómo satisfacer las necesidades que surjan, dichos datos se

---

<sup>33</sup> SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.* p.72.

refieren al tamaño de la población, índices de natalidad, mortalidad, migración, esperanza de vida, tasas de alfabetismo, entre otros.

- Entorno medioambiental: en este se pretende identificar el impacto que desde la organización se pueda tener en el ambiente en cuanto a utilización de recursos, escasez y manejo de suelos, a su vez las tendencias al consumo responsable, verde y auto sostenible hace necesario que la organización tome esta variable en consideración.
- Entorno económico: toma en cuenta factores relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional. Para ello se estudian diferentes tipos de indicadores económicos, algunos de ellos son el índice de crecimiento (PIB), la inflación, el salario, nivel de desempleo, tasas de interés y de cambio.
- Entorno tecnológico: esta dimensión analiza los desarrollos tecnológicos relacionados con máquinas, herramientas, procesos, materiales y demás; que pueden afectar el crecimiento de la producción y la productividad. Teniendo en cuenta aspectos de transferencia de tecnología, todo lo referente a las tecnologías relevantes para el sector.
- Entorno político – Gubernamental e Institucional: contempla la relación con los órganos de representación, decisiones políticas, normas, leyes y reglamentos.
- Entorno jurídico: de acuerdo con Betancourt<sup>34</sup>, “la legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa sobre el sector al cual pertenece”, los elementos aquí estudiados están relacionados con las reformas constitucionales, regulaciones y las ramas del derecho (comercial, laboral, tributario, civil, ecológico y administrativo).

Anteriormente se mencionó la importancia de analizar el comportamiento de las dimensiones a nivel global, local y regional en tanto que cada una requiere:

---

<sup>34</sup> SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.* p.62.

- Entorno global: Según Bervejillo<sup>35</sup> existen, por lo menos, cinco dimensiones a considerar: tecnológica, al desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a distintos campos; económica, con el nuevo sistema financiero transnacional, los tratados económicos, la internacionalización de los mercados y las empresas, entre otros factores; cultural, en tanto a la simultaneidad de la información producto de las comunicaciones; político/institucional, a la construcción de nuevas regulaciones globales y físico/ambiental, considerando la incertidumbre de determinar la evolución de la acción humana.
- Entorno local – regional: Para el estudio de este entorno se consideran factores tales como el análisis territorial, estrategias de desarrollo local para los actores, proyectos de financiamiento local o nacional/internacional.

### Diagnóstico externo

A partir de la información recolectada sobre las fuerzas externas que afectan la organización, se procede a identificar si la afecta positiva o negativamente, esto significa, si son oportunidades o amenazas. Para valorar si una variable es una oportunidad o amenaza se utiliza el análisis DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual se aplica para diagnóstico interno con su Fortalezas y Debilidades y diagnóstico externo con las Oportunidades y Amenazas. Este último diagnóstico como se mencionó anteriormente, se considera amenaza a aquellas situaciones o fuerzas que están fuera de control y puedan afectar la organización en su posición competitiva actual o futura, del mismo modo, son oportunidades las tendencias, fuerzas y demás que la empresa pueda utilizar a su beneficio capital. Este diagnóstico se sintetiza en matrices de análisis, las cuales permite la sistematización y ordenamiento de los resultados de estudio.

---

<sup>35</sup> SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.* p.64.

El autor Betancourt ha adaptado dos matrices de análisis. La primera, la matriz guía de análisis de entorno, en este caso macroambiente, sirve para recoger la información de acuerdo con su correspondiente dimensión del entorno general y clasificarla en amenaza y oportunidad, así mismo, evaluar si es mayor o menor. (Ver tabla 3).

Tabla 3: Matriz Guía de Análisis de Entorno<sup>36</sup>

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

ENTORNO: \_\_\_\_\_

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; om: oportunidad menor					

Fuente: BETANCOURT, Benjamín. 1995. Papeles de trabajo para Planes estratégicos. En: Entorno Organizacional: Análisis y diagnóstico. p.76

La matriz de evaluación integrada de entorno (ver tabla 4), sirve para el análisis de variables claves de todos los entornos estudiadas en una sola matriz, con la finalidad de detectar amenazas y oportunidades destacables y de mayor impacto. Está compuesta por cuatro columnas en donde la primera es de la variables claves, que son las más importantes de la matriz anterior; la segunda es la relación con el sector, teniendo en cuenta que existen empresas que pueden o no

<sup>36</sup> BETANCOURT, Benjamín. Papeles de Trabajo para Planes estratégicos. Santiago de Cali, Colombia. Programa Editorial Universidad del Valle. 1995.



enmarcarse en un solo sector lo que requiere que se identifique a qué sector pertenece la variable clave; la siguiente columna se denomina justificación y tendencia, en la que se soporta con elementos de análisis cualitativo o cuantitativo relacionados con comportamientos históricos; la última columna corresponde a impactos sobre la organización, espera analizar la importancia que tiene la variable clave y el grado de intensidad de las amenazas u oportunidades que puedan ser determinantes o de menor importancia.

Tabla 4: Matriz de evaluación integrada del entorno.

ORGANIZACIÓN:

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: BETANCOURT, Benjamín. 1995. Papeles de trabajo para Planes estratégicos. En: Entorno Organizacional: Análisis y diagnóstico. p.77.

### 3.1.5.2 Análisis sectorial

De acuerdo con el modelo de análisis sectorial y competitividad propuesto por Betancourt, el entorno sectorial es más específico a cada empresa, también se le denomina ambiente competitivo, en éste se identifican las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector. El estudio del sector permite visualizar externalidades, definir estrategias competitivas y de mejoramiento tecnológico.

Identificación del sector:

Es importante considerar que el sector objetivo de análisis se ve permeado por factores de diversa índole provenientes del entorno general o externo, siendo éste

con un alto grado de interdependencia, a su vez, se debe reconocer el entorno cercano correspondiente al sector y al subsector, teniendo en cuenta los competidores establecidos y productos sustitutos, empresas existentes y las que potencialmente pueden ingresar, proveedores y clientes del sector.

#### Caracterización del sector:

Esta se logra “realizando un diagnóstico detallado de los factores que intervienen en el ambiente competitivo de la empresa y que le generen ventajas comparativas y competitivas”<sup>37</sup>. Para ello el autor recomienda realizar un análisis documental de fuentes primarias y secundarias.

#### Objetos de estudio e instrumentos metodológicos:

- Análisis del ambiente competitivo mediante el desarrollo del diamante competitivo: Se pretende identificar el porqué del comportamiento global del sector mediante el Diamante Competitivo (ver figura 7), el cual se compone de cuatro aristas:
  1. Condiciones factoriales: en cuanto a aspectos de producción requeridos para competir en determinada industria. Los factores pueden ser naturales (básicos) como recursos naturales y ambientales, mano de obra no especializada y semi especializada o creados (avanzados y especializados) como infraestructura digital, de comunicaciones, vial y energética, personal especializado.
  2. Sectores conexos, encadenamientos productivos, redes y clústeres: se compone de industrias relacionadas y de apoyo, aquí influye la ubicación, relaciones tecnológicas y comerciales, agrupamiento industrial, entre otros.

---

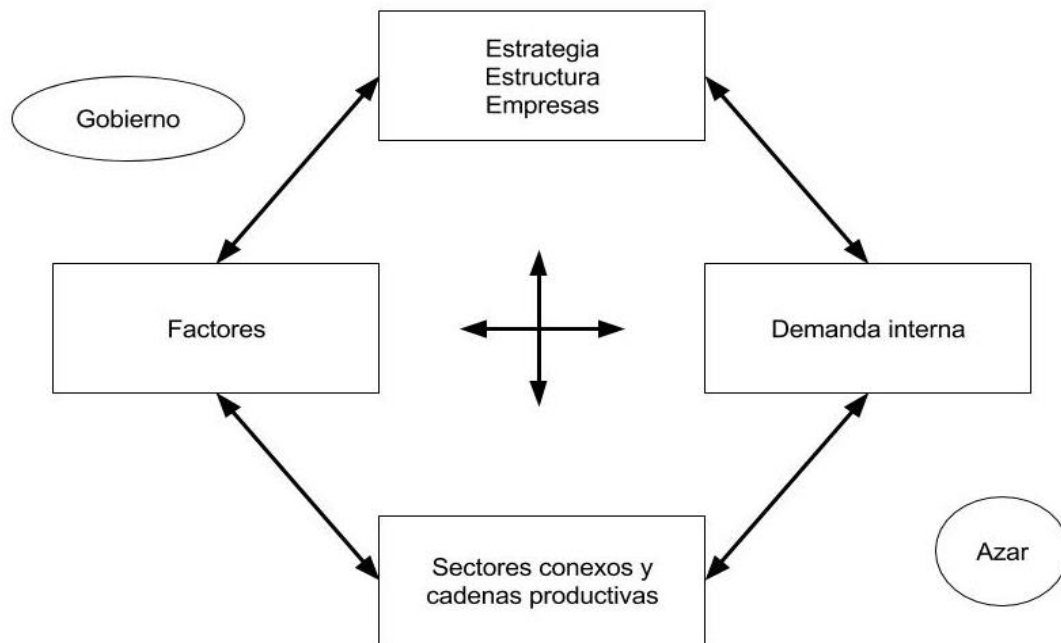
<sup>37</sup> BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitivo. Bogotá D.C.: Colombia. ECOE Ediciones, 2014. p.91.

3. Condiciones de la demanda: en donde se analiza la composición de la demanda, teniendo en consideración problemas de acceso a los mercados externos, tratados de libre comercio con otros países, normas y estándares altos en los mercados externos.
4. Estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas del sector: teniendo en cuenta las condiciones en que se crean, organizan y gestionan las empresas.

El gobierno, puede influir positiva o negativamente cada uno de las aristas anteriormente mencionadas, pues pueden fomentar o mitigar los efectos de la globalización, del mismo modo es el gobierno el encargado de financiar proyectos de infraestructura, red de servicios.

El azar, los acontecimientos causales son incidentes, están fuera de control tanto de las empresas como del gobierno nacional.

Figura 7: Modelo del diamante competitivo de Porter.



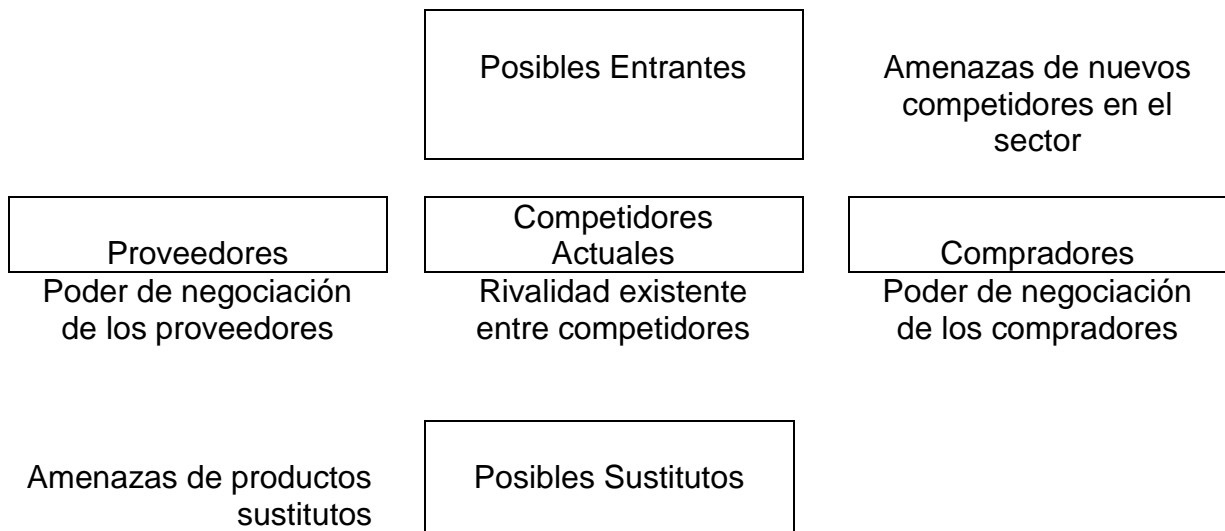
Fuente: PORTER, Michael. 1997. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.

- Análisis de la estructura del sector mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas: Las cinco fuerzas, desarrolladas por Porter (ver figura 8), ayudan a explicar el nivel general de la rentabilidad que podrían esperar las empresas de un sector determinado. Dichas fuerzas son: intensidad actual de la competencia, presencia de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y entrada de nuevas empresas al sector.
  1. Intensidad de la rivalidad: La intensidad de la rivalidad de la competencia en el sector es directamente proporcional a lo atractivo que éste pueda ser. Dicha rivalidad se determina por el número de competidores, la diversidad de los competidores, el crecimiento del sector, el costo de almacenaje, incrementos de capacidad y la capacidad de diferenciación del producto.
  2. Amenaza de los nuevos entrantes: para este tipo de fuerza se toman en cuenta las barreras de entrada tales como las provenientes de economías de escala, diferenciación del producto, costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta y materias primas, efecto de la curva de experiencia y la reacción esperada al ingresar al sector.
  3. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores del sector compiten a través de sus precios o costos, dicho poder se ve afectado por: el número de proveedores importantes, la importancia del sector para los proveedores, el costo de cambio de los productos del proveedor. Por lo tanto, un proveedor tiene poder cuando no existen sustitutos para sus productos, existen pocos proveedores, venden productos importantes para el sector, ofrecen productos diferenciados con alto costo de cambio y demás.
  4. Poder de negociación de los compradores: los compradores buscan tener poder para obtener beneficios en términos de calidad, servicio y

precio, en su caso su poder dependerá de: el número de compradores importantes y la rentabilidad del comprador.

5. Productos sustitutos: la influencia de los productos sustitutos dependen de la disponibilidad de productos sustitutos actuales y en futuro próximo, además, la rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.

Figura 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: PORTER, Michael. 1997. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.

### 3.1.5.3 Análisis de la competencia:

Como se evidenció en el análisis sectorial propuesto por Betancourt, es importante reconocer el sector en el que se desenvuelve la empresa u organización e identificar mediante herramientas el ambiente competitivo y de la competencia. Así mismo, en lo que respecta al modelo del análisis de la competencia, Betancourt propone una identificación de la competencia y la aplicación del benchmarking o referenciación.

La metodología del benchmarking consta de ocho pasos:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar, entre tres y cuatro, teniendo en cuenta escoger aquellas que se destaquen por su desempeño, prestigio y reconocimiento en el sector.
3. Caracterización de las empresas u organizaciones a comparar en términos de características, factores de éxito y reconocimiento, luego se procede a organizar la información iniciando por lo más relevante y competitivo.
4. Identificación de los factores claves de éxito (FCE), siendo éste un método desarrollado por Ohmae, el cual debe aplicarse a un número limitado de áreas.
5. Descripción de los factores claves de éxito que se han identificado y seleccionado en el paso anterior, a su vez se justifica la importancia que tienen dichos factores, se deben escoger entre ocho y doce factores.
6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC (ver tabla 5), en la que se identifica las fuerzas y debilidades de los competidores seleccionados anteriormente. Para la creación de la MPC se realiza lo siguiente:
  - a. Los factores claves de éxito se ubican en la primera columna de la matriz de perfil competitivo.
  - b. En la columna “peso” se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa en relación con los demás. La suma de los pesos debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.
  - c. En la columna “valor”, se ubica la calificación que los analistas le otorgan a la empresa en ese factor, utilizando una escala de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 la mejor.
  - d. La columna “valor sopesado”, dicho valor se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo.

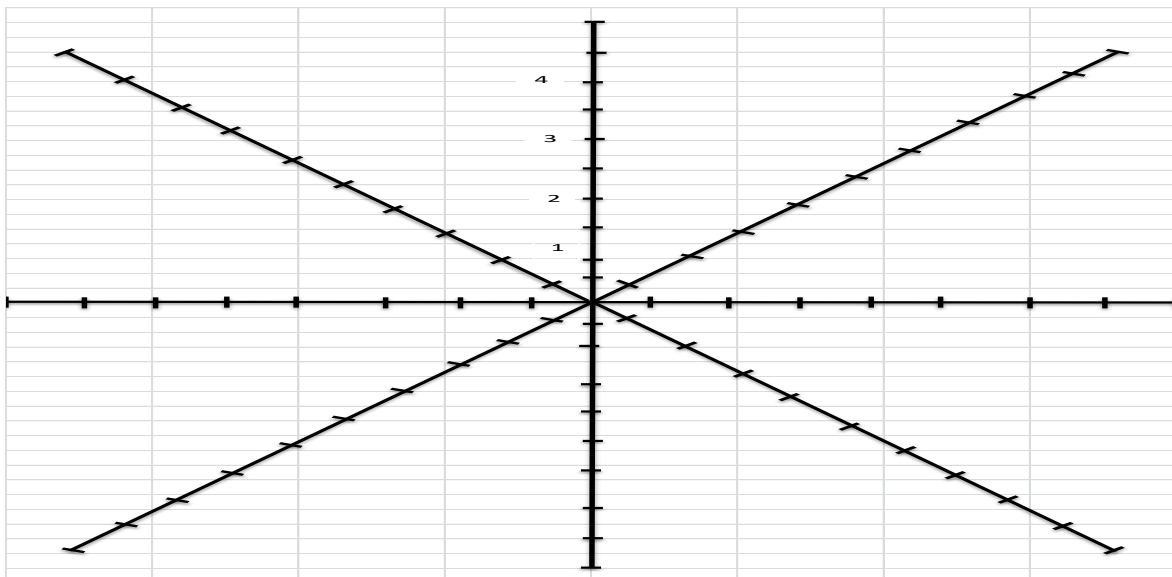
7. Radar de comparación (ver figura 9), permite mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor. Así mismo, este radar evidencia los factores o categorías de desempeño claves que requieren mejoramiento.
8. Análisis e interpretación de los resultados que se obtienen de la matriz de perfil competitivo y los radares.

Tabla 5: Matriz de perfil competitivo.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
<b>TOTAL</b>	100 %	1.0								

Fuente: BETANCOURT, Benjamín. 2014. Análisis sectorial y competitivo. p.176.

Figura 9: Radar de benchmarking.



Fuente: BETANCOURT, Benjamín. 2014. Análisis sectorial y competitivo. p.178.

#### 3.1.5.4 Análisis interno:

El ambiente interno de la empresa es el contexto en el que se da el trabajo. Según Martha Pérez<sup>38</sup>, “se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente”. Lo anterior denota la utilización de la metodología DOFA, específicamente las Debilidades y Fortalezas, siendo debilidad lo que se constituya como carencia, falla o limitación de carácter interno que pueda restringir el desarrollo de la empresa, por otro lado fortaleza son las capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos. Dicho análisis se compone de tres partes:

1. Diagnóstico del proceso a nivel global de la empresa: en éste se estudia la planeación, organización, dirección y control.
2. Análisis de la cultura organizacional.
3. Análisis de la situación de la empresa: se analizan los principales tipos de gestiones en la empresa siendo estos la gestión contable y financiera, gestión de comercialización, gestión operativa o de producción, gestión de suministro, gestión de investigación y desarrollo, gestión de sistemas de información, gestión de calidad y gestión de personal.

Inicialmente, es necesario identificar cuáles son las fortalezas de la empresa, en qué está fallando, de qué carece o se limita, en qué se distingue.

1. Diagnóstico del proceso administrativo:
  - a. Planeación: Se analiza el planteamiento de la misión y visión de la empresa, los objetivos, las metas y las estrategias y su correspondencia con las prioridades en asignación de recursos de capital, tiempo y trabajo. También se toma en cuenta las funciones y

---

<sup>38</sup> PÉREZ, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Santiago de Cali: Colombia. Programa Editorial Universidad del Valle. 1990. p.53.



procesos de trabajo vitales, la elaboración de los 'planes y el proceso de toma de decisiones.

- b. Organización: se estudia cómo se encuentra organizada la empresa para el desarrollo de las actividades, el organigrama, la definición de labores y cargos a través de una estructura organizativa, la autoridad, conocer si la estructura corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa.
  - c. Dirección: se pretende identificar en la gerencia, cómo se caracteriza el estilo de dirección en la empresa, el proceso de delegación, perfil de la gerencia y de los directivos y el cómo se dan las relaciones de poder.
  - d. Evaluación y control: se evalúa si la empresa tiene establecido un sistema de control, qué modalidad de control se maneja, sobre qué se fundamentan, por qué y para qué se hace control, cómo se han definido las áreas y factores clave de desempeño, conocer el establecimiento de indicadores y si se recolecta información de la medición y qué se hace con dicha información.
2. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa: teniendo en cuenta lo mencionado, se debe hacer gestión de mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de finanzas, del personal y de la información.
- Gestión y situación contable y financiera: para la gestión contabilidad se estudia la rentabilidad de las ventas, del capital, de los activos, la situación de liquidez, la rotación de cartera, el comportamiento de los costos. En lo que respecta a la gestión financiera, se estudia si la gerencia hace planeación y control financiero, si existen los planes de inversión, de financiamiento, los presupuestos y si tiene equilibrio financiero, se le hace manejo de créditos y se analizan como son las relaciones con los bancos

- Gestión y situación comercial: se estudian mercados y productos; principales mercados, segmentos, clientes, participación del mercado y la gestión comercial.
- Gestión de producción: Este tipo de gestión considera factores relacionados con la programación de la producción, la organización de talleres y almacenes, el mantenimiento de equipos y locales, el control de la producción y la calidad entre otros.
- Gestión de suministros: Estudia cómo se maneja la función de compras, cómo se realiza, quién lo hace, qué información se posee de los proveedores y cómo es la relación con ellos, cómo se controlan las compras y el presupuesto, qué fuentes de aprovisionamiento se posee y cómo se da manejo al inventario.
- Gestión de los sistemas de información: para este ítem se analiza cómo es el manejo de la información, cómo circula, qué flujo maneja, cómo funciona el sistema de comunicaciones, qué medios se utilizan, a qué capacidad y si su utilización es correcta.
- Gestión de recursos humanos: dada la importancia de las personas en la organización se debe estudiar la calidad y cantidad de recursos humanos, el modo en que se desarrolla el personal, cómo es el programa de salud ocupacional, condiciones de higiene, seguridad y ergonomía, así mismo, se toma en consideración la administración del personal en relación la selección del mismo, inducción, salario, promociones, capacitaciones y demás.

Para el análisis interno es necesario utilizar una guía de análisis interno en donde por cada área de gestión se evalúen las variables a considerar y categorizarlas en debilidad o fortaleza y su intensidad. A continuación en la tabla 6 se presenta el formato guía:

Tabla 6: Guía de Análisis de Entorno Interno.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO

EMPRESA/ORGANIZACIÓN:

ENTORNO:

VARIABLE	D/F	DM	dm	Fm	FM
D: debilidad; F:fortaleza; DM: debilidad mayor; dm: debilidad menor; FM: Fortaleza mayor; fm: fortaleza menor					

Fuente: BETANCOURT, Benjamín. 1995. Papeles de trabajo para Planes estratégicos.

Una vez efectuado el análisis del macroambiente y el análisis interno, se emplea la metodología DOFA, de la siguiente manera: del entorno general se seleccionan las variables clave que mayor significación e impacto tengan para la empresa, según sean, amenazas o fortalezas, para efectos de un análisis más profundo, se seleccionan entre ocho y doce variables de cada una dicha selección se relaciona en la matriz de evaluación de factores externos (E.F.E) que se puede evidenciar en la tabla 7. Del mismo modo, se selecciona el mismo número de variables para el entorno interno de acuerdo a si son fortalezas o debilidades, y se integran en la matriz de evaluación de factores internos (E.F.I) señalado en la tabla 8.

Para ambas matrices, la primer columna corresponde a los factores determinantes de éxito, en la segunda se encuentra el peso el cual corresponde en su sumatoria a 1,0 o 100% del total de variables, en la columna de calificación, el investigador otorga un puntaje de 1 a 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, de

acuerdo con el grado de impacto que dicho factor posea sobre la organización, finalmente el peso ponderado se calcula multiplicando el peso por la calificación.

Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E).

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.			
.			
8.			
<b>AMENAZAS</b>			
1.			
.			
8.			
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	

Fuente: BETANCOURT, Benjamín. 1991. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos.

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos (E.F.I).

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1.			
.			
8.			
<b>DEBILIDADES</b>			
1.			
.			
8.			
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	

Fuente: BETANCOURT, Benjamín. 1991. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos.

Una vez elaboradas ambas matrices se procede a realizar un análisis de cada una de las matrices, destacando puntajes, e indicando qué significan dichos factores y su repercusión en la empresa. Luego efectuar ambos análisis se formulan las estrategias cruzadas, en donde se encuentran las siguientes combinaciones:

- Estrategias D.O: Aprovechar oportunidades para minimizar debilidades
- Estrategias F.O: Usar fortalezas para aprovechar oportunidades
- Estrategias F.A: Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas

### 3.2 MARCO CONCEPTUAL

La **estrategia** es definida por Chandler como el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo, seguidas por la adopción de distintos cursos de acción relacionados con la asignación de recursos para el logro de dichos objetivos, la estrategia es importante porque define el curso de acción a través de planes y acción a largo plazo. Dichos planes y actividades requieren de la sistematización que tiene la **planeación**, la cual de acuerdo con Drucker, es un proceso continuo de hacer las actuales decisiones empresariales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparando sus resultados con las previsiones mediante una realimentación organizada metódicamente.

Según Steiner, a mediados de 1950 fue necesario unir los conceptos de estrategia y planeación para que ambos permitieran analizar el contexto de la organización, tendiendo al largo plazo. A partir de ello surge el concepto de **planeación estratégica**, la cual especifica cómo lograr los objetivos a nivel organizacional, se compone de planes tácticos de nivel intermedio y planes operacionales. Dentro de la planeación estratégica se han desarrollado **modelos de planeación estratégica**, entre ellos el desarrollado por Fred David, el cual consta de tres pasos, formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Dicho modelo se soporta de herramientas como el **análisis DOFA**, en donde se estudian las Debilidades y Fortalezas al interior de la empresa y las Oportunidades y Amenazas del entorno general.

Para el desarrollo de un plan estratégico, se debe efectuar un **análisis de entorno general**, en donde se analiza el impacto de las dimensiones del entorno externo tales como demográfico, social, económico, tecnológico, jurídico/político, cultural,

medio ambiental, a partir de las variables de cada uno se determina si éstas son oportunidades o amenazas. Así mismo, se realiza unos análisis internos de los factores dentro de la organización, tales como el diagnóstico del proceso (planeación, organización, dirección y control), el análisis de la cultura organizacional y un análisis de la situación de la empresa en el que se estudian las gestiones de la misma.

En relación con el estudio del comportamiento al exterior de la empresa el plan estratégico requiere de un **análisis sectorial** el cual según Betancourt es específico a cada empresa, en éste se identifica y caracteriza el sector, se analiza el ambiente competitivo a través del **diamante competitivo** desarrollado por Porter, en el que se analizan las condiciones factoriales, los sectores conexos, las condiciones de la demanda y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector. A su vez, el análisis sectorial estudia la estructura del sector por medio de las **cinco fuerzas competitivas de Porter** el cual busca explicar el nivel general de la rentabilidad que podrían esperar las empresas de un sector determinado. Dichas fuerzas son, la intensidad actual de la competencia, la presencia de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la entrada de nuevas empresas al sector.

Finalmente para la elaboración del plan estratégico debiera desarrollar un **análisis de la competencia** el cual consiste en identificar a la competencia y sus factores determinantes de éxito, tomando como referentes a los principales competidores identificados y aplicando como herramienta la referenciación o **benchmarking**, en el que se caracterizan las empresas, se determinan y describen sus factores claves de éxito, se elabora la **matriz de perfil competitivo** en donde se relacionan los factores claves de éxito de las empresas seleccionadas, se asigna un valor a cada factor y se puntúa de 1 a 4 cada uno, luego se elabora un radar

competitivo en el que se permite visualizar gráficamente las diferencias o brechas entre el estado actual y el ideal de un factor.

Una vez realizados los análisis mencionados, se reformulan: la **misión** en la cual se define la razón de ser de la empresa, la **visión** en donde se plantea la imagen de la organización a largo plazo, con un espectro de tiempo definido, los **objetivos** que son los fines que se desean lograr y con base a los cuales se destinan los recursos y cursos de acción, las estrategias y la estructura organizacional, si es necesario.

Por último el plan estratégico, precisa la elaboración de **planes de acción** que es la determinación del qué, cómo, cuándo, quién y con cuánto se realizarán las acciones previamente pactadas, así mismo, se llevan a cabo **planes operativos** en los que se establecen a corto plazo las labores, objetivos, responsables y el control de las actividades. Todo lo mencionado anteriormente, soportado por el diseño de sistemas de seguimiento y control.

### 3.3 MARCO REFERENCIAL

Vanessa's Closet nace en el año 2008 a partir del deseo de crear una fuente de ingresos adicional a la que se contaba Divandi ubicada en el centro comercial Holguines Trade Center, en donde por el momento solo se distribuían productos de decoración. Debido a la disponibilidad del local N- 176 en el mismo centro comercial, surge la motivación de aprovechar la ubicación del local disponible e iniciar la venta de vestuario femenino para toda ocasión.

El funcionamiento del almacén es posible mediante el personal ventas y la gerencia, que en su totalidad son seis personas distribuidas en ventas y gerencia, de la siguiente manera: tres vendedoras, la administradora, la gerente y una persona de apoyo. No se cuenta con un organigrama que permita identificar roles de poder y la estructura bajo la cual funciona el almacén.

En relación con los inicios del almacén se encuentra que en un comienzo se comercializan prendas de fabricación nacional como un multimarcas. Sin embargo, desde la gerencia y el personal de ventas se identifica una baja rotación en el mercado de estas prendas, a partir de ello se toma la decisión de importar prendas de los Ángeles, Estados Unidos, Panamá y China, lo que significó una combinación de prendas nacionales e importadas.

Debido al comportamiento al alza del dólar y los cambios en la política aduanera, se optó por incrementar la comercialización de producto de origen nacional, así mismo, surge en los últimos dos años de funcionamiento la comercialización de una línea de producto fabricado bajo la marca de Vanessa's Closet, prendas que son diseños propios desde la gerencia, la meta actual es posicionar la marca. A razón de la administración intuitiva que se ha tenido en Vanessa's Closet, la cual trata de aprovechar las tendencias e informarse del comportamiento del entorno, se evidencia que el almacén carece de planeación estratégica, lo que significa que no cuenta con una misión, visión, objetivos y estrategias determinados.



## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Formulación de orientación estratégica:

Dado que el almacén no cuenta con misión y visión, a partir de los estudios desarrollados a Vanessa's Closet y su ambiente de trabajo se propone la formulación que se encuentra a continuación.

Visión:

Consolidar el liderazgo de Vanessa's Closet en el mercado local, posicionándolo en los próximos tres años entre los establecimiento comerciales más reconocidos en el Sur de la ciudad, comenzando por tomar mayor fuerza en Holguines Trade Center. Conservando la calidad de los productos ofertados y del servicio, teniendo en consideración las necesidades de los clientes y adecuándose a estas, manteniéndose activamente en el mercado respondiendo a las exigencias del entorno y también satisfaciendo nuestros clientes internos.

Misión:

Brindar una excelente experiencia de compra de vestuario, a través de la variedad en la oferta de ropa, servicio al cliente idóneo y capacitado e instalaciones confortables que le permitan al cliente identificarse con el almacén y sus prendas.

#### 4.1 Diagnóstico Interno

*Diagnosticar la situación actual del almacén Vanessa's Closet en relación con la estrategia que tienen definida y su orientación al mercado.*

La información consignada para el diagnóstico de Vanessa's Closet en términos de estrategias, orientación al mercado, procesos administrativos e internos fue

obtenida a través de entrevistas con la gerencia, dos vendedoras, la administradora y el personal de apoyo<sup>39</sup>.

Vanessa's Closet para dar cumplimiento a su Core business no cuenta con estrategias formalmente definidas a las cuales hacerle un seguimiento y control en el momento de su ejecución dado que su visión es en términos operativos y de corto plazo, por lo tanto, las acciones que se llevan a cabo para lograr ventas y administrar el almacén están dadas por el comportamiento del mercado o las necesidades que se van presentando en el diario de la empresa. Adicionalmente, la orientación al mercado era inicialmente a las mujeres de más de 30 años, económicamente productivas, ofreciendo ropa casual y principalmente elegante, luego se identificó que las mujeres jóvenes mayores de 16 años aunque no fueran económicamente productivas tenían influencia en el mercado, por lo que se amplió el segmento objetivo y se diversificó la ropa ofrecida en el almacén. Es necesario indicar que la identificación de segmento del mercado no implica que desde Vanessa's Closet se estén generando estrategias para captar mercado o mejorar su posicionamiento.

---

<sup>39</sup> ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, Op.cit.

ENTREVISTA con Luz Estela Duque Correa, Administradora de Vanessa's Closet. Cali, 24 de septiembre de 2016.

ENTREVISTA con Santiago Granados Duque, Personal de Soporte de Vanessa's Closet. Cali, 26 de septiembre de 2016.

## 4.2 Análisis Interno

Describir los procesos administrativos e internos del almacén Vanessa's Closet.

### 4.2.1 Diagnóstico del proceso administrativo

Se consideran elementos de planeación, organización, dirección y control.

#### Planeación

Se analiza el planteamiento de la misión y visión de la empresa, los objetivos, las metas y las estrategias, procesos de trabajo vitales, la elaboración de los planes y el proceso de toma de decisiones.

- Vanessa's Closet no tiene definida la misión y visión, a su vez, no tienen establecido formalmente metas y objetivos a alcanzar.
- No se han determinado estrategias explícitas, éstas se deducen a partir de las prioridades de la empresa y la inversión de capital, trabajo y tiempo. Por tanto una de las estrategias identificadas es el mantener renovadas las prendas que se tienen en el almacén para la venta, esto se hace a través de rotación de inventario y adquisición de nuevas prendas. Dichas directrices de la estrategia son conocidas por las vendedoras, aunque solo se ejecuta a partir de la decisión de rotación de la gerencia. Otra estrategia es la de brindar asesoría para los clientes en relación con las prendas, accesorios y modistería.
- Pese a no tener una descripción de cargos, definición de responsabilidades y roles o una caracterización de procesos formalmente establecidos, estos si se socializan al momento de la contratación del personal, por lo cual los empleados tienen claro cuáles son sus responsabilidades y funciones.
- Se considera como actividad vital para Vanessa's Closet la organización del personal para lograr ventas, la adquisición de mercancía para la venta y de materia prima y la fabricación de prendas. De las actividades mencionadas,

la que más se constituye como un factor clave de éxito es el de organización del personal de ventas y atención al cliente.

- No se elaboran planes constituidos formalmente, por lo que estos se socializan verbalmente y no se plasman por escrito y por ello no hay evaluación continua o periódica de los mismos, ni una unidad del almacén encargada de su elaboración.

### Organización

Se estudia cómo se encuentra organizada la empresa para el desarrollo de las actividades, el organigrama, la definición de cargos y la autoridad.

- No existe un organigrama formal en la empresa, pero está organizada de manera jerárquica y de acuerdo a las funciones que realiza cada persona, encabezada por la gerencia compuesta por Diana Duque y Darío Sánchez, seguido se encuentra la administración a cargo de Luz Estela Duque, luego están las tres vendedoras quienes de acuerdo a su experiencia influyen en la toma de decisiones, contiguamente la fabricación es un servicios contratado de apoyo.
- No están definidas las áreas de la empresa, aunque se pueden identificar a partir el funcionamiento de Vanessa's Closet, tales áreas son ventas, compras e inventarios y administración y finanzas. Las áreas como recursos humanos y mercadeo están a cargo de la administración. Cabe indicar que dichas áreas están compuestas por los cargos ya mencionados (gerente, administradora y vendedores) y que no cuentan con objetivos para cada una.
- No existen principios definidos sobre los cuales se funde la concepción de la organización, sin embargo, dentro del funcionamiento de la organización se identifican:

- \* Propender a la economía en materiales y proveedores, dentro de un margen monetario permitido por la empresa.
- \* El buen funcionamiento del almacén depende de todas las partes que lo componen, especialmente del servicio cliente.
- \* Garantizar el empleo de materia prima de excelente calidad, así como su óptima manipulación.
- \* Enfoque en cliente, tratar de comprender sus necesidades, expectativas, gustos.
  - La autoridad no está claramente definida en estructura, sin embargo, se entiende que las vendedoras responden a la administración y ésta a su vez a la gerencia.
  - La toma de decisiones no cuenta con comités definidos para ello, éstas se toman en conjunto con la gerencia y la administración.

### Dirección

Se pretende identificar en la gerencia, cómo se caracteriza el estilo de dirección en la empresa, el proceso de delegación, perfil de la gerencia y de los directivos y el cómo se dan las relaciones de poder.

- El estilo de dirección que caracteriza en Vanessa's Closet es el planteado por Likert como autoritario benevolente, en donde la gerencia toma las decisiones al estar en la cúspide de la empresa con la información fluyendo de arriba hacia abajo aunque solicitando ideas y aportes en dirección ascendente, buscando el cumplimiento de las metas de ventas a través de recompensas y acercamiento con las colaboradoras con una confianza condescendiente. Lo anterior permite una toma de decisiones centralizada y más eficiente, sin pasar por alto las opiniones de los trabajadores.
- La gerencia delega procesos como el manejo de inventario, compras, mercadeo y administración, a su vez delega a la administración la

contabilidad y finanzas, los procesos de recursos humanos y la dirección de las ventas. Finalmente, las vendedoras se encargan de llevar a cabo el proceso comercial.

- La gerencia dispone para sus colaboradores un ambiente físico adecuado con instalaciones tales como aire acondicionado, buena iluminación, baño propio, sin humedad, en cuanto a las características estructurales, al ser una empresa pequeña permite una integración entre todo el personal con una estructura formal flexible, así mismo contribuye al compañerismo y comunicación directa con el mismo nivel jerárquico y hacia arriba. Lo anterior repercute en el clima laboral y la percepción que los empleados tienen del mismo.
- La toma de decisiones importantes y de situaciones complejas y no programadas se da desde la gerencia, es decir, Diana Duque y Darío Sánchez, soportados en ocasiones por la administración a cargo de Luz Estela Duque, dicho proceso se hace estudiando los factores que puedan afectar la decisión, buscando llegar a decisiones objetivas, sin embargo, no hay un procedimiento o políticas para tomar decisiones.
- La gerencia está compuesta por la propietaria y en la administración su hermana, se considera que ambas se encuentran a la altura de sus responsabilidades y funciones dado que cuentan con la formación técnica y práctica para cumplir con los requerimientos ideales de su cargo, por lo tanto la calidad de los recursos humanos sí corresponde a las necesidades, funciones y tareas claves de la organización. Todo el personal cuenta con la capacitación suficiente para desempeñar sus tareas. Según lo anterior, las relaciones de poder se dan sin trabas y de manera natural puesto que al ser una empresa con dirección familiar, el poder está delimitado y se respeta.

### Evaluación y control

Se evalúa si la empresa tiene establecido un sistema de control, factores clave de desempeño e indicadores.

- El almacén Vanessa's Closet no cuenta con un sistema de control de gestión formal pero sí realiza un seguimiento al desempeño de las vendedoras a través de cámaras, con lo que se permite monitorear el flujo de clientes, los movimientos en el área de facturación, el estado del almacén en términos generales (limpieza y organización), así mismo, identificar cuánto se demora una vendedora brindando asesoría y ejecutando una venta. Lo anterior, le ha permitido al almacén tener un soporte sobre el cual tomar decisiones en cuanto a la continuidad de una vendedora, o incluso la vinculación de una adicional a razón de un alto flujo de clientes. Así mismo, permite decidir asuntos de infraestructura como la adecuación de cambia ropa cuando hay más clientes, o disponer más espacios de descanso para los acompañantes.
- No existen indicadores para medir la gestión, solo se tiene en cuenta la volatilidad del mercado. Por lo tanto, nadie mide, analiza ni se responsabiliza del sistema de control de gestión.

#### 4.2.2 Diagnóstico de procesos internos

Se realiza un análisis de la gestión financiera y contable, mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de finanzas, del personal y de la información.

#### Gestión y situación contable y financiera

Se estudia el manejo de la contabilidad, el análisis de la rentabilidad de las ventas y demás razones contables. Así como la ejecución de la gestión financiera y herramientas utilizadas.

- Vanessa's Closet lleva la contabilidad que por norma debe tener, en cuanto a balance general, estado de resultados y movimientos contables diarios.
- Se conocen los gastos fijos, gastos variables, y cuánto se debe vender para tener un punto de equilibrio con rentabilidad, dichos indicadores los calcula la gerencia y lo toma con base para determinar la meta de ventas mensual para el almacén.
- Se calcula y analiza la rentabilidad de las ventas, inventarios, inversión y activos. No se analiza el nivel de endeudamiento y de apalancamiento, ni la actividad de rotación de cartera, esto a razón de que las ventas entran por pago en efectivo
- Se hace un estudio del margen bruto calculado a través de las ventas netas menos el costo, dividido las ventas netas.
- No realiza una gestión financiera, por tanto, no hay planeación y control financiero.
- Hay tecnología para la administración financiera, como programas contables que permiten llevar un control de la caja y conocer el estado de ingresos y gastos. Así mismo se cuenta un datafono y una impresora de puntos de pago y de precios y facturas.

### Gestión de mercadeo

Se estudian mercados y productos; principales mercados, segmentos, clientes y la gestión comercial.

- Vanessa's Closet cuenta con dos mercados: el de ropa femenina para toda ocasión y accesorios.
- El almacén no cuenta con estrategias para enfrentar el mercado ni sus segmentos.



- Se tiene una meta de ventas mensuales a partir del punto de equilibrio que debe tener el almacén.
- No posee un plan de mercadeo que propenda a fortalecer la comunicación e imagen del almacén.
- El segmento del mercado estuvo dado inicialmente por mujeres mayores de 30 años, económicamente productivas, ofreciendo ropa casual y principalmente elegante, hasta que se identificó que las mujeres en este rango de edad no hacen compras regularmente, puesto que compran por ocasión o cuando lo requieren a diferencia de las mujeres jóvenes mayores de 16 años que aunque no fueran económicamente productivas tenían influencia en el mercado y constantemente estaban manifestando necesidades en el mercado textil caracterizadas por la impulsividad.
- Los tipos de compradores de Vanessa's Closet son mujeres de 16 a 50 años que buscan prendas de vestir de calidad a precios razonablemente accesibles, principalmente vestidos, para ocasiones especiales como ceremonias, celebraciones o ropa de noche e incluso prendas de vestir casuales.
- Los principales clientes son mujeres empleadas entre 25 y 45 años, que se encuentran laborando en las oficinas de Holguines Trade Center, las cuales referencian el almacén con sus compañeras.
- La ubicación geográfica del almacén es en la ciudad de Cali, en el sur la ciudad en la comuna 22 en el Centro Comercial Holguines Trade Center, en el primer piso en la entrada principal de Carrera 100, al lado de Carulla y comunica con el transporte público y el Centro Comercial Unicentro, a su vez está cerca de la Universidad del Valle, concesionarios, el Hotel NH y unidades residenciales.

- El almacén tiene cercanía a Unicentro, lo que hace que un flujo significativo de personas transite primero o únicamente hacia este centro comercial por su extensión y variedad de espacios de recreación y mayor número de establecimientos comerciales, en especial de ropa, lo que se traduce en un tránsito de menos compradores en Holguines.
- Holguines se caracteriza por estar compuesto en un gran porcentaje de oficinas, aspecto favorable para el almacén, así mismo la ubicación de Vanessa's Closet sobre la Cra 100 y en toda la entrada del Centro Comercial permite llegar al mercado objetivo.
- En Holguines Trade Center se llevan a cabo actividades deportivas como aerorumba, celebraciones de fechas especiales en la plazoleta y sintonización de eventos deportivos, aspecto que incrementa el tránsito de personas por el almacén, que se encuentra muy cerca de la plazoleta.
- Los principales productos son vestidos elegantes, de coctel y casuales, seguidos por las blusas para toda ocasión. En el mercado se le reconoce a Vanessa's Closet por su variedad de vestidos y el precio razonable de éstos.
- El almacén se provee de prendas nacionales, internacionales y de fabricación propia, lo que le permite desplazar el porcentaje que se tenga entre ellos de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

### Gestión de producción

Analiza factores relacionados con los proveedores, la producción y sus procedimientos, el control de la misma y la distribución del almacén.

- La línea de prendas Vanessa's Closet se realiza por medio de proveedores, a los cuales se les brindan los diseños y materias primas, por lo cual, no se

requiere infraestructura o maquinaria, pues la fabricación de prendas se envía de acuerdo a las necesidades, diseños existentes y presupuesto.

- No hay específicamente un programa de producción y procedimiento que permita ver de qué forma se está ejecutando las actividades de producción, teniendo en cuenta que una vez se contrata el proveedor de fabricación éste es quien determina su procedimiento, el único requisito es que cumpla con las especificaciones de los diseños y los tiempos de entrega.
- No se ejecutan cálculos en los volúmenes de producción ni de las tecnologías utilizadas.
- No se estudia la estructura y organización de talleres o el mantenimiento de equipos de producción, puesto que, al ser toda responsabilidad de proveedor, el almacén Vanessa's Closet queda exento de estos estudios. Se toma en consideración los riesgos asociados a estos factores por lo cual se liga el cumplimiento del proveedor al pago de los servicios contratados.
- El control de la producción se lleva a partir del cumplimiento de las especificaciones de diseño y de los tiempos de entrega. Se verifica la calidad de las prendas una vez se entregan finalizadas y se envían a modificaciones si no se ajustan a las tallas o al diseño enviado.
- A partir de la evaluación de cumplimiento de diseño y tiempo de entrega se pretende seleccionar a los proveedores que más se ajusten a las necesidades del almacén.
- El almacén cuenta con una distribución de mostradores, probadores, ropa en exhibición, maniqués y zona de caja y facturación en el primer piso, el almacenamiento de inventario, materias primas, documentación y oficina administrativa se encuentra en el segundo piso (mezanine).

### Gestión de suministros:

Se estudia al proceso de adquisición de suministros, responsables, relaciones con proveedores y su poder de negociación, presupuesto de ventas, políticas y costos de inventario.

- La persona responsable de adquirir los suministros para la fabricación de prendas y la ropa que compra a otros proveedores, está a cargo de la gerente del almacén.
- El proceso de compra es realizado de manera imprevista, por lo que no existe una fecha determinada para adquirir suministros, dado que la compra y fabricación de prendas se da dependiendo de las necesidades del mercado, el presupuesto o los diseños que vayan surgiendo.
- Para la adquisición de telas, hilos y demás materiales para la fabricación, se cuenta con una base de datos de proveedores, la misma dinámica se maneja con los proveedores de corte, diseño y fabricación de prendas. Adicionalmente, la compra de prendas a otras marcas, se hace a partir de un estudio de proveedores a nivel regional, nacional e internacional, se hace por referenciación de otros almacenes, recomendaciones o por compras de pequeños lotes para conocer el producto. De dichos proveedores se conserva información relacionada con precios, tiempos de entrega, calidad del producto, descuentos y políticas de lote, dicha información es conserva de manera informal y soportada en catálogos.
- La gerencia negocia con los proveedores los precios y establece los tiempos de entrega, cuando se trata del proceso de fabricación, cuando es compra de producto terminado, se negocia sobre descuentos por cantidad, se establecen las condiciones de devoluciones y se estima el tiempo de entrega, el cual varía dependiendo de la locación en donde se adquieren.

- Se realiza un seguimiento de las compras de suministros basado en facturas y asignación de consecutivos.
- No se cuenta con un presupuesto de ventas, éste fluctúa de acuerdo a la situación económica del almacén y a las necesidades existentes de productos.
- Los colaboradores que tienen influencia en la adquisición de suministros son propiamente la gerente, seguida por la administradora y el gerente asociado. Aunque en primera instancia las decisiones son tomadas solamente por la gerencia.
- No existen políticas en relación con el nivel mínimo de inventario, por el contrario, el mezanine tiende a contar con mayor aprovisionamiento del que ofrece su capacidad. Aunque, al ser un almacén de ropa se entiende la importancia de la rotación de inventario y la oferta de prendas acorde a la tendencia.
- Se conocen los costos que representan los inventarios y su almacenamiento. Así mismo, existen inventarios de materias primas sin movimiento, de los cuales también se sabe el costo.
- Se realiza un control cuantitativo y cuantitativo del inventario en exhibición y en almacenamiento, en donde por referencia se hace una verificación del inventario existente.
- Se ejecuta un control de facturación de proveedores, en conjunto con un seguimiento a los mismo, lo cual está a cargo de la administradora y supervisado por la gerencia.

## Gestión de personal

Esta dimensión considera lo relacionado con selección, desarrollo de capital humano (inducción, capacitación, formación y evaluación), bienestar, condiciones de trabajo y descripción de cargos.

- No suelen generarse de manera formal planes de capacitación y desarrollo de competencias del personal, por lo tanto no existe un presupuesto destinado para ello. Como desarrollo de competencias está un curso de costura que está realizando la administradora financiado por el almacén, con el cual se espera que desde su conocimiento adquirido pueda aportar al proceso de fabricación de prendas bajo la marca Vanessa's Closet.
- Las relaciones entre colaboradores están fundamentadas por el respeto, el compañerismo y acogida a los niveles de autoridad.
- Las condiciones físicas de trabajo, como la iluminación, la temperatura, el estado de las instalaciones físicas y del inmobiliario, son satisfactorias, en relación con los equipos, éstos no reciben un mantenimiento preventivo programado sino un mantenimiento correctivo.
- Las labores que desempeñan todos los miembros de Vanessa's Closet no dan lugar a accidentes o enfermedades laborales.
- Se desarrolla un proceso de selección, en cuanto a reclutamiento, entrevistas y selección. Sin embargo, no se aplican pruebas psicológicas ni específicas.
- Se ejecuta una inducción a las vendedoras que consiste en el acompañamiento por parte de una de las vendedoras de más experiencia, para asesoría y acercamiento del cargo.

- El personal ingresa con a un periodo de prueba de 1 mes, luego adquiere un contrato de 3 a 6 meses y se renueva a un año, siendo siempre un contrato de término fijo el cual se liquida cada año.
- Pese a no realizarse una evaluación de desempeño formal, la continuidad del contrato se determina de acuerdo al cumplimiento de los requerimientos de cada uno de los cargos por parte de los trabajadores y la evaluación que le gerencia le otorga a éste.
- La motivación al personal se da de manera extrínseca con comisiones a partir de la superación de la meta de las ventas, ligando la motivación a factores productivos. Referente a la gerencia, ésta hace partícipe a la administración y en ocasiones al personal de ventas en decisiones y acciones a ejecutar.
- El salario de la gerencia y la administración es fijo, el pago a las vendedoras se hace sobre una base predeterminada y se adicionan comisiones por ventas en lo correspondiente al 1% de las ventas mensuales.
- No se realizan promociones puesto que los cargos existentes son de ventas y administración, por lo tanto, la estructura y composición organizacional no permiten que existan cargos a los cuales ascender y tener un plan carrera.
- El almacén no cuenta con un programa de Salud Ocupacional ni Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## Gestión de sistemas de la información

Se analiza el manejo, flujo y niveles que la información debe tener dentro de la organización.

- No se ha definido de forma precisa la información que requieren los diferentes niveles del almacén ni el flujo que ésta deba tener, se socializa lo necesario a través de reuniones, en su mayoría imprevistas e informales con el resto de personal.
- Las personas que deben tener comunicación dentro de la empresa se conocen e incluso han desarrollado nexos cercanos, generando un ambiente de familiaridad. Aspecto que resulta del bajo número de colaboradores.
- Las comunicaciones se formalizan a través de comunicados cartas y dependiendo de la calidad e inmediatez de la información por medio de redes sociales. Lo anterior puede generar ruido o tergiversación de la información.
- Los medios para comunicar la información del almacén utilizados son vía telefónica (línea corporativa o personal) o por redes sociales cuando no se puede contactar de forma personal.

### 4.2.3 Guía de Análisis Interno

Una vez recolectada la toda la información posible en cuanto a la situación interna del almacén Vanessa's Closet, por áreas de gestión, se analizaron y se seleccionaron las variables más relevantes para el estudio, clasificándolas en fortalezas y debilidades para la empresa, tal como se muestra en las siguientes tablas:



ÁREA DE GESTIÓN: Contabilidad y finanzas					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
- Se hace un estudio del margen bruto calculado a través de las ventas netas menos el costo, dividido las ventas netas.	F			x	
- No realiza una gestión financiera, por tanto, no hay planeación y control financiero, así mismo, no hay presupuestos de ingresos y gastos.	D	x			
- Hay tecnología para la administración financiera como programa contables que permiten llevar un control de la caja, conocer el estado de ingresos y gastos	F				x

ÁREA DE GESTIÓN: Mercadeo y ventas					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
- El almacén no cuenta con estrategias para enfrentar el mercado ni sus segmentos, ni objetivos de ventas.	D	x			
- No posee un plan de mercadeo que propenda a fortalecer la comunicación e imagen del almacén.	D	x			
- Los tipos de compradores potenciales de Vanessa's Closet son mujeres de 16 a 50 años que buscan prendas de vestir de calidad a precios razonablemente accesibles, principalmente vestidos, para ocasiones especiales como ceremonias, celebraciones o ropa de noche e incluso prendas de vestir casuales.	F			x	
- Los principales clientes son mujeres empleadas entre 25 y 45 años, pese a que se considera el mercado un poco más juvenil, por la estructuración y demás almacenes del centro comercial Holguines, no circula en gran cantidad población joven.	D		x		
- Holguines Trade Center tiene como principal competencia el Centro Comercial Unicentro.	D	x			
- Los principales productos son vestidos, seguido por las blusas para toda ocasión. En el mercado se le reconoce a	F				x

Vanessa's Closet por su variedad de vestidos y el precio razonable de éstos.					
- La ubicación de Vanessa's Closet dentro de Holguines Trade Center cuenta con una ubicación estratégica pues está sobre la Carrera 100, cerca al Hotel NH, concesionarios y diagonal a la estación del MIO Buitrera y a la vía que del corregimiento de Buitrera da a la ciudad.	F				x
- El almacén se provee de prendas nacionales, internacionales y de fabricación propia.	F				x

ÁREA DE GESTIÓN: Producción					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
- La línea de prendas Vanessa's Closet se realiza por medio de proveedores, a los cuales se les brindan los diseños y materias primas, por lo cual, no se requiere tener infraestructura, maquinaria o un programa de producción	F			x	
- El control de la producción se lleva a partir del cumplimiento de las especificaciones de diseño y de los tiempos de entrega. Se verifica la calidad de las prendas una vez se entregan finalizadas y se envían a modificaciones si no se ajustan a los tallas o al diseño enviado.	F			x	
- La gerencia negocia con los proveedores los precios, tiempos de entrega, descuentos por cantidad, condiciones de devoluciones.	F			x	

ÁREA DE GESTIÓN: Gestión de suministros					
VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM
- Existe una base de datos con proveedores de materias primas, servicios de fabricación y prendas terminadas, a nivel regional, nacional e internacional. Con la cual se sustenta las decisiones de compra.	F			x	
- No existen políticas en relación con el nivel mínimo de					

inventario, por el contrario, el mezanine tiende a contar con mayor aprovisionamiento del que ofrece su capacidad.	D		x		
- No se conocen los costos que representan los inventarios y su almacenamiento. Así mismo, existen inventarios de materias primas sin movimiento, de los cuales tampoco se sabe el costo.	D	x			
- Se realiza un control cuantitativo del inventario en exhibición y en almacenamiento, en donde por referencia se hace una verificación del inventario existente.	F			x	

ÁREA DE GESTIÓN: Recursos humanos					
VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM
- La calidad de los recursos humanos sí corresponde a las necesidades, funciones y tareas claves de la organización. Todo el personal cuenta con la capacitación suficiente para desempeñar sus tareas.	F				X
- No suelen generarse de manera formal planes de capacitación y desarrollo de competencias del personal	D		x		
- Las condiciones físicas de trabajo, como la iluminación, la temperatura, el estado de las instalaciones físicas y del inmobiliario, son satisfactorias.	F				X
- La continuidad del contrato se determina a partir de la percepción de la gerencia y la administración en relación con el nivel de ventas, cumplimiento de horarios, nivel de ausentismo, relación con colaboradores, gerencia y clientes.	F			x	
- El almacén no tiene programa de Salud Ocupacional ni de Seguridad y Salud. SGSST	D	x			
- La motivación al personal se da de manera extrínseca con comisiones a partir de la superación de la meta de las ventas, ligando la motivación a factores productivos.	D	x			

ÁREA DE GESTIÓN: Gestión de la información					
VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM
- Las personas que deben tener comunicación dentro de la empresa se conocen e incluso han desarrollado nexos cercanos, generando un ambiente de familiaridad.	F				x
- Los medios para comunicar la información del almacén utilizados son vía telefónica (línea corporativa o personal) o por redes sociales cuando no se puede contactar de forma personal.	D		x		
- No se ha definido de forma precisa la información que requieren los diferentes niveles del almacén ni el flujo que ésta deba tener, se socializa lo necesario a través de reuniones, en su mayoría imprevistas e informales con el resto de personal.	D	x			

ÁREA DE GESTIÓN: Gerencia					
VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM
- El estilo de dirección es autoritario benevolente, en donde la gerencia toma las decisiones al estar en la cúspide de la empresa con la información fluyendo de arriba hacia abajo aunque solicitando ideas y aportes en dirección ascendente. Lo anterior permite una toma de decisiones centralizada y más eficiente, sin pasar por alto las opiniones de los trabajadores.	F			x	
- La toma de decisiones no cuenta con comités definidos para ello, éstas se toman en conjunto con la gerencia y la administración.	F			x	
- No existe un organigrama formal en la empresa, pero está organizada de manera jerárquica y de acuerdo a las funciones que realiza cada persona.	D		x		
- El almacén no tiene definidas la misión, visión y estrategias. En algunas ocasiones se elaboran planes de corto plazo, pero de manera informal, sin plasmarlos por escrito.	D		x		

- Las relaciones de poder se dan sin trabas y de manera natural puesto que al ser una empresa con dirección familiar, el poder está delimitado y se respeta.	F				x
- Pese a no tener una descripción de cargos, definición de responsabilidades y roles o una caracterización de procesos formalmente establecidos, estos si se socializan al momento de la contratación del personal, por lo cual los empleados tienen claro cuáles son sus responsabilidades y funciones.	D		x		

### 4.3 Análisis Externo

*Caracterizar las variables de cada dimensión del entorno general que afectan de manera directa o indirecta al almacén Vanessa's Closet.*

Entorno tecnológico: esta dimensión analiza los desarrollos tecnológicos relacionados con máquinas, herramientas, procesos, materiales y demás que repercutan en el desarrollo de las actividades del almacén.

- Desarrollo de software, bases de datos, que permiten almacenar y administrar información y la implementación de programas contables que facilitan el registro y control financiero de las empresas.
- Uso masivo de las redes sociales y sitios online para publicitar y tener mayor cercanía con los clientes utilizando preferiblemente fotografías 360<sup>o40</sup>.
- Navegación vía web que permite visualizar mapas y obtener ubicaciones a través de plataformas virtuales como Google Maps, Waze. Así como la utilización de páginas web, blogs y posicionamiento del E- Commerce como

---

<sup>40</sup> EMPRENDEDORES, 10 tecnologías con las que venderás más en tu comercio. [en línea]. [Citado en Marzo 23 de 2016]. Recuperado de: <[www.emprendedores.es/gestion/tecnologia-para-comercio](http://www.emprendedores.es/gestion/tecnologia-para-comercio)>

medio para incrementar las ventas y propiciar un acercamiento con los clientes<sup>41</sup>

- Sensores de seguridad para detectar la entrada/ salida de personas al almacén y alarmas de escáner magnético provistas a través de la coordinación de los sensores de seguridad con las etiquetas magnéticas RFID de las prendas, que permiten el control de las ventas, inventario y la reducción de robos.<sup>42</sup>
- Programa informático de sistema de punto de venta que por medio de lectores infrarrojos o identificación de radiofrecuencia proporcionan al cajero precios y suman los precios para dar el total, así mismo, calculan de forma automática el impuesto sobre las ventas de cada transacción<sup>43</sup>.
- Programas de gestión de inventario que retroalimentan las bases de datos a medida que los artículos son vendidos<sup>44</sup>.
- Desarrollo de analítica digital para retail a través de WiFi tracking o mapas de calor por medio de cámaras compatibles con de video de seguridad, los que permiten estudiar el flujo de personas, porcentaje de visitantes, tiempo medio de visitas, en qué parte del almacén se concentran más las personas, detectar problemas en colas o probadores<sup>45</sup>.

Entorno social: se contempla la diversidad cultural y étnica, nivel de educación, nivel de pobreza y desempleo, desestabilización social, salud y seguridad.

---

<sup>41</sup> LA VOZ DE HOUSTON. Tecnología necesaria para operar una tienda de ropa. [En línea] [Citado Octubre 10 de 2016]. Recuperado de:

<<http://pyme.lavoztx.com/tecnologa-necesaria-para-operar-una-tienda-de-ropa-12604.html>>

<sup>42</sup> *Ibíd.*

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> LA VOZ DE HOUSTON. *Op. Cit.*

<sup>45</sup> EMPRENDEDORES. *Op. Cit.*

- La comuna 22 cuenta con una amplia gama de negocios de hotelería, restaurantes, inmobiliarias, concesionarios y centros comerciales<sup>46</sup>.
- Para el primer trimestre del 2016 la población de Cali ocupada se concentró principalmente en el comercio, restaurantes y hoteles con un 32%<sup>47</sup>.
- En 2008 el Valle del Cauca continúa como el cuarto receptor de población en situación de desplazamiento con un total de 36.861 hogares y estaba en noveno lugar con 25.376 hogares. Siendo Cali la ciudad del Valle que más ha receptado personas desplazadas<sup>48</sup>.
- Cali podría recibir el 25% de todos los desmovilizados por las Farc luego del fin del conflicto armado<sup>49</sup>.
- Según la Agencia Colombiana para la Reintegración la ciudad de Cali recibió 1492 personas en condición de desmovilización del conflicto armado de las FARC, AUC y ELN<sup>50</sup>.
- La pobreza para la ciudad de Cali fue de 16,5% para el año 2015<sup>51</sup>.
- En 2014 se aumentó el pie de fuerza a 279 policías por cien mil habitantes, incrementó la inversión en seguridad a \$21 mil por persona y la implementación del Plan Desarme, Plan Cuadrantes, Plan Motos, Toque de queda y programas colectivos, para mejorar la seguridad en la ciudad<sup>52</sup>.

---

<sup>46</sup> DANE. Boletín técnico - Mercado Laboral: Municipio de Cali. [En línea]. Julio, 2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>>

<sup>47</sup> *Ibíd.*

<sup>48</sup> DANE. Boletín Técnico - Población en situación de desplazamiento varios Municipios: Cali. [En línea]. 2008. Disponible en: <[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)>

<sup>49</sup> DIARIO EL PAÍS. Proceso de paz: Cali podría recibir 25% de todos los desmovilizados de las FARC. En: EIPaís.com. Proceso de Paz. 26 de Junio de 2016. [En línea]. Recuperado de: <<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/proceso-paz/noticias/cali-podria-recibir-25-todos-desmovilizados-farc>>

<sup>50</sup> DIARIO EL PAÍS. *Op. Cit.*

<sup>51</sup> DIARIO EL PAÍS. Economía: Cae cifra de caleños que viven en estado de pobreza. En: EIPaís.com. Economía. 3 de Marzo de 2016. [En línea]. Recuperado de: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cae-cifra-calenos-viven-estado-pobreza>>

<sup>52</sup> ALCALDÍA DE CALI. Cali cómo vamos, Informe de calidad de vida en Cali. Santiago de Cali, Colombia. Departamento Municipal de Planeación. 2015.

- Según la Policía Nacional, la zona comercial de la comuna 22 es una de las más seguras de Cali<sup>53</sup>.
- En Cali para 2015 el servicio de energía eléctrica llegaba al 96% de los hogares, así mismo el 85% de servicio de gas natural, 99% de cobertura de acueducto, 94% de alcantarillado<sup>54</sup>.
- La inversión en educación aumentó en un 17% entre 2013 y 2014<sup>55</sup>.
- En el año 2014, el sistema educativo en Cali reportó un total de 419.236 estudiantes, desde educación inicial hasta grados 10° y 11°<sup>56</sup>.
- Para el año 2014, el 90% de la población se encontraba afiliada a uno de los dos regímenes de salud contributivo o subsidiado. <sup>57</sup>
- La comuna 22 es la que menos viviendas tiene, cuenta con 3406 hogares<sup>58</sup>.
- En la comuna 22 la mayoría de los barrios son de estrato 6 (88%) y estrato 5 (8,4%)<sup>59</sup>.

Entorno económico: se estudian diferentes tipos de indicadores económicos, como el índice de crecimiento (PIB), la inflación, el salario, nivel de desempleo, tasas de interés y de cambio.

- El PIB a Marzo de 2016 fue de 2,5%<sup>60</sup>
- La tasa de desempleo a julio de 2016 en Colombia fue de 9,8%. Para la ciudad de Cali en 2014 fue de 13,1%<sup>61</sup>.

---

<sup>53</sup> *Ibíd.*, p. 145.

<sup>54</sup> *Ibíd.*, p. 49.

<sup>55</sup> *Ibíd.*, p. 26.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, p. 5.

<sup>57</sup> *Ibíd.*, p. 31.

<sup>58</sup> ALCALDÍA DE CALI. Cali en cifras. Santiago de Cali, Colombia. Departamento Municipal de Planeación. 2014. p.13.

<sup>59</sup> ALCALDÍA DE CALI. *Op. Cit.* p.15.

<sup>60</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín indicadores económicos. [En línea]. 12 de septiembre de 2016. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/bie>>

<sup>61</sup> *Ibíd.*, p. 6.



- El índice de Inflación al consumidor IPC para agosto de 2016 se reportó de 8,1%<sup>62</sup> y la inflación básica sin alimento al mismo periodo fue de 6,1%. La inflación total a 2015 fue de 6,77%.
- La tasa de cambio para el 9 de septiembre de 2016 fue de 2.846 significando una devaluación nominal de -9,31. Lo cual afecta a las empresas que importan pues los costos se incrementan.
- La tasa de intervención fue de 7,71 para agosto de 2016 y el DTF al 9 de septiembre de 2016 fue de 7,21<sup>63</sup>
- El sector fiscal al último trimestre de 2015, pasó con un déficit fiscal de 23,3<sup>64</sup>
- Las exportaciones nacionales a julio de 2016 cayeron alrededor de los 2 mil millones de dólares, cuando éstas en su mejor momento estuvieron alrededor de 6 mil millones de dólares. En relación con las importaciones a la misma fecha reportaron alrededor de 3500 millones de dólares.<sup>65</sup>
- El salario mínimo legal vigente para 2016 es de \$689.454 pesos con un incremento del 7% en relación con el año anterior.
- Colombia cuenta con 9 tratados de libre comercio vigentes con países en particular y 7 con integraciones o alianzas económicas.
- Incrementó la base gravable, poniendo a declarar renta a personas que ganen más de \$1,8 millones mensuales<sup>66</sup>.
- Se simplificó la estructura del IVA, eliminando las tarifas generales, conservando solo tres: 0%, la general de 16% y 5% para algunos bienes.

---

<sup>62</sup> *Ibíd.*, p. 11.

<sup>63</sup> *Ibíd.*, p.13.

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p. 15.

<sup>65</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. *Op. Cit.* p.20.

<sup>66</sup> DIARIO EL ESPECTADOR. Economía: todo lo que necesita saber sobre alzas e impuestos a 2016. En: ElEspectador.com. Economía. [En línea] 7 de enero de 2016. Recuperado de: <[www.elespectador.com/noticias/economia/todo-necesita-saber-sobre-alzas-e-impuestos-2016-articulo-609386](http://www.elespectador.com/noticias/economia/todo-necesita-saber-sobre-alzas-e-impuestos-2016-articulo-609386)>

Entorno cultural: se analizan tiene que ver con actitudes, comportamiento, creencias, costumbres, formas de ser y de pensar de un individuo.

- Las festividades que se celebran en esta región se caracterizan por tendencias de consumo tales como el amor y la amistad, día de la madre, del padre, del niño, días de profesionales, festivos religiosos, festivos patrios y festividades navideñas.
- Se festejan acontecimientos como cumpleaños, grados, nacimientos, ceremonias religiosas (bautizo, primera comunión, catequesis, boda).
- Cali es conocida como la capital deportiva de Colombia, en donde se celebran eventos de toda categoría de talla internacional<sup>67</sup>.
- Cali es reconocida por ser la capital mundial de la salsa. Realiza el festival mundial de la salsa y cuenta con 70 escuelas en las que participan más de 5 mil bailarines<sup>68</sup>.
- La religión predominante es la católica, de la cual existen 9 iglesias históricas y a lo largo de la ciudad se encuentran múltiples representaciones religiosas como lo son vírgenes, cruces y cristos.
- Existen 9 museos, 13 universidades, 10 bibliotecas, 8 escuelas de teatro y 11 centros culturales<sup>69</sup>.
- Entre los planes de diversión, está comúnmente salir a bailar, constituyéndose esta como modo de celebración.
- Se celebran a lo largo del año varios eventos: Carnaval de Cali viejo, festival de música Petronio Álvarez, Feria de Cali, diversos festivales de cine y

---

<sup>67</sup> DIARIO EL PAÍS. ¿Por qué Cali continúa siendo la capital deportiva de Colombia? En: EIPais.com. De Cali se Habla Bien. [En línea] 14 de septiembre de 2015. Recuperado de: <[www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/por-cali-continua-siendo-capital-deportiva-colombia](http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/por-cali-continua-siendo-capital-deportiva-colombia)>

<sup>68</sup> ALCALDÍA DE CALI. Diez razones por las que Cali es considerada Capital Mundial de la Salsa. [En Línea] [Citado el 30 de Septiembre de 2016]. Recuperado de: <[www.cali.gov.co/dagma/publicaciones.php?id=111234&dPrint=1](http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones.php?id=111234&dPrint=1)>

<sup>69</sup> ALCALDÍA DE CALI. Cali en cifras. *Op cit.* 140.

arte. Los eventos culturales de mayor asistencia son La Feria de Cali, Festival Petronio Álvarez y Festival de la Salsa.<sup>70</sup>

- La inversión en cultura para Cali fue de \$19 mil millones de pesos<sup>71</sup>.

Entorno demográfico: esta variable brinda información sobre la población como índices de natalidad, mortalidad, migración, esperanza de vida, tasas de alfabetismo, entre otros.

- La población de Cali a 2016 es de aproximadamente 2'394.925. La composición poblacional de 1'231.293 mujeres y 1'127.009 hombres<sup>72</sup>.
- La franja de edad entre 20 a 24 años es la que concentra la mayor cantidad de hombres y mujeres<sup>73</sup>.
- La comuna más poblada es la 6 con 191.529 personas y la menos poblada es la comuna 22 con 11.453 personas<sup>74</sup>.
- La Tasa Bruta de Natalidad (TBN) en Cali, es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, según el Censo de 2005 y la Tasa Global de Fecundidad (TGF) es de 1,9 hijos por mujer<sup>75</sup>.
- Hubo 27.497 nacimientos a 2013.
- La Tasa de Mortalidad Infantil (TMI) es de 7,8 y la Tasa Bruta de Mortalidad (TBM) es de 5,6 muertos por cada 1.000 habitantes, con una esperanza de vida al nacer de 74,2<sup>76</sup>.
- Cali y su área metropolitana cuenta con una tasa de alfabetismo de 2,6% a 2015<sup>77</sup>.

---

<sup>70</sup> ALCALDÍA DE CALI. Cali cómo vamos., *Op cit.*, p. 164.

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 172.

<sup>72</sup> ALCALDÍA DE CALI. Cali en cifras 2014. *Op cit.* 9

<sup>73</sup> *Ibid.*, p.12.

<sup>74</sup> ALCALDIA DE CALI. Cali en Cifras. *Op. Cit.* p.11.

<sup>75</sup> ALCALDÍA DE CALI. Demografía de Cali. [En línea] Publicado 10 de noviembre de 2014.

Recuperado de: <[http://www.cali.gov.co/publicaciones/demografia\\_de\\_cali\\_pub](http://www.cali.gov.co/publicaciones/demografia_de_cali_pub)>

<sup>76</sup> ALCALDÍA DE CALI. Cali en cifras 2014. *Op cit.*, 19.

Entorno medioambiental: se pretende identificar el impacto que desde la organización se pueda tener en el ambiente y viceversa.

- En la comuna 22 se encuentran tres clases de bosque, que son el bosque seco-tropical, el bosque montano y el bosque húmedo premontano. Pasan los ríos Meléndez, Lili y Pance<sup>78</sup>.
- La comuna 22 posee una de las riquezas medioambientales más importantes de la ciudad; cuenta con diversas especies de aves migratorias, anfibios, reptiles, insectos, flores y frutos<sup>79</sup>.
- La Universidad Icesi y el Dagma han desarrollado, durante los último 3 años, diferentes proyectos de protección ambiental para la comuna 22 y la creación de senderos naturales<sup>80</sup>.
- La mayor parte de los ríos de Cali están contaminados por basuras, aguas residuales, residuos contaminantes producto de la minería, metales pesados, desechos industriales, entre otros, afectando la salud de los habitantes de ciertas zonas de la ciudad. La acumulación de aguas negras en los lagos y el desborde del alcantarillado se han convertido en focos de malos olores y enfermedades que afectan a los habitantes de Ciudad Jardín<sup>81</sup>.
- La comuna 22 cuenta con amplias zonas verdes, parques naturales y reservas que oxigenan la zona, contrarrestando los efectos nocivos de la contaminación ambiental<sup>82</sup>.

---

<sup>77</sup> DIARIO EL PAÍS. Cali fue declarado 'territorio libre de analfabetismo' por el Ministerio de Educación. En: EIPaís.com [En línea] Publicado el 8 de septiembre de 2015. Recuperado de: <<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-solo-13-habitantes-analfabeta>>

<sup>78</sup> DAGMA, UNIVERSIDAD ICESI, Caracterización de las áreas de conservación y protección medioambiental en la comuna 22. Santiago de Cali, Colombia. 2010. Universidad Icesi. Facultad de Ingeniería. p. 64.

<sup>79</sup> *Ibíd.*

<sup>80</sup> DAGMA. UNIVERSIDAD ICESI. *Op. Cit.*

<sup>81</sup> ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Comuna 22. En: ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de desarrollo 2008 – 2011. Santiago de Cali, Colombia. 2008. p.14-18.

<sup>82</sup> DIARIO EL PAÍS. La Comuna 22 cuenta con el mayor número de árboles por habitante. En: Diario el País. Entrega Física. 8 de septiembre de 2015. Santiago de Cali, Colombia.

- La cercanía de Holguines Trade Center, con la Universidad del Valle genera fluctuaciones a la baja en las ventas cuando esta institución educativa presenta manifestaciones y disturbios por parte de sus estudiantes<sup>83</sup>.

Entorno político – Gubernamental e Institucional: contempla la relación con los gobiernos locales, los órganos de representación, normas, leyes y reglamentos.

- Ley 1231 de 2008<sup>84</sup>, por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. En donde se determina la obligatoriedad de emitir facturar, la aceptación de la factura por parte del comprador, los requisitos de la factura, información necesaria cuando el pago de la factura es por cuotas, las condiciones de transferencia de factura y endoso y la vigencia y derogación de la misma.
- Estatuto tributario del régimen común<sup>85</sup>, se determina la obligación de inscribirse al Registro Único Tributario (RUT) y asignación del Número de Identificación Tributario (NIT), previamente al inicio de actividades, inscribirse a Cámara y Comercio y tener ambos documentos visibles en el establecimiento, expedir factura o documento equivalente con los requisitos de ley, presentar declaración bimestral del impuesto sobre las ventas, declarar renta y complementarios, llevar libro de contabilidad (mayor y balances, inventarios y libros diarios) e informar a la Dian del cese de actividades. Así mismo, el artículo 19 del Código del comercio exige llevar un registro de los libros de comercio.

---

<sup>83</sup> ENTREVISTA con Luz Estela Duque Correa, Administradora de Vanessa's Closet. Cali, 23 de octubre de 2016.

<sup>84</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C.: Colombia. Diario Oficial. 2008.

<sup>85</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN). Informe: ¿Quién es régimen común y quién es régimen simplificado? Serie Muisca Tributario. 2010.

- Decreto extraordinario 411.020.0259 de 2015 <sup>86</sup>, por el cual se compilan los acuerdos 0321 de 2011, 0338 de 2012, 0339 de 2013, 0357 de 2013 y 0380 de 2014 que conforman el estatuto tributario municipal, en donde se definen aspectos como predio comercial, impuesto de industria y comercio, actividad comercial, tarifas de impuestos de Industria y comercio para actividad industrial (fabricación de prendas de vestir) y comercial (venta de prendas de vestir y accesorios) y retención en la fuente por pagos realizados con tarjeta débito o crédito.
- Decreto 390<sup>87</sup>, nueva regulación aduanera de 2016, en donde se consideran modificaciones inherentes a la regulación, se indican los controles y los causales de sanciones y decomisos de mercancía, procedimientos administrativos para aprehender y decomisar, régimen sancionario. Normatividad y condiciones que toda empresa importadora debe aplicar para no incurrir en aprehensiones o cierre de actividades.
- Decreto 2685<sup>88</sup> por el cual se modifica la legislación aduanero, en donde se indica el Régimen de importación y determina conceptos y obligaciones dentro de las que se encuentra la documentación indispensable para la importación: registro de importación, factura comercial, lista de empaque, registro o licencia de importación y certificado de origen si se requiere, declaración de importación, documento de transporte (guía aérea, conocimiento de embarque), certificados y declaraciones que según el caso se requieran.

---

<sup>86</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Decreto extraordinario 411.020.0259 de 2015 por el cual se compilan los acuerdos 0321 de 2011, 0338 de 2012, 0339 de 2013, 0357 de 2013 y 0380 de 2014 que conforman el estatuto tributario municipal. Bogotá D.C.: Colombia. Diario Oficial. 2015.

<sup>87</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), Decreto 390 (2016). Nueva regulación aduanera. [en línea]. Bogotá D.C.: Colombia. Marzo 7 de 2016. Recuperado de: <[www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2016/Decretos/PresentaNuevaRegulacionAduanera8de-marzo.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2016/Decretos/PresentaNuevaRegulacionAduanera8de-marzo.pdf)>

<sup>88</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), Decreto 2685 Legislación aduanera. Bogotá D.C.: Colombia. Diciembre 29 de 1999. Título V, régimen de importación. p. 52.

- Resolución 1950 de 2009<sup>89</sup>, por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones, en donde se indican requisitos, sanciones, especificaciones a Normas Técnicas Colombianas y registros.
- Norma Técnica Colombiana 1806<sup>90</sup>, Textiles. Dispone códigos, rótulos, símbolos, definiciones, cuidado de las prendas. Elementos que se deben indicar en las etiquetas de las prendas que se fabrican.
- Artículo 515 del Código de Comercio<sup>91</sup>, se entiende por establecimiento de comercio un conjunto de bienes (sillas, mesas, mercancías, vehículos, patentes, entre otros) organizados por el empresario para realizar actividades económicas y desarrollar los fines de la empresa.
- Certificado del Cuerpo de Bomberos<sup>92</sup>, el cual otorgan ellos como entidad y con el cual regula que el establecimiento cumple con las condiciones mínimas de seguridad y permiten minimizar los riesgos a empleados, clientes y transeúntes.
- Cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social con sus trabajadores<sup>93</sup>. La normatividad laboral y de seguridad social impone al empleador el deber de velar por la protección y seguridad de sus trabajadores. Para ello la ley ha creado derechos, garantías y prestaciones sociales que buscan guardar al trabajador de las contingencias derivadas del trabajo y del paso de los años (vejez, invalidez, muerte, desempleo, incapacidad, entre otras).
- Registro de marca-Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)<sup>94</sup>, el registro que se realiza para proteger el derecho al uso exclusivo de un signo distintivo se debe hacer ante la Superintendencia de Industria y Comercio

---

<sup>89</sup> SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, Decreto 1950 (2012). Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones. Bogotá D.C.: Colombia. Revisado en Abril de 2013.

<sup>90</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma Técnica Colombiana 1806, Textiles. Bogotá: ICONTEC, 2005. (NTC 1806).

<sup>91</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Guía de trámites legales; para la constitución y funcionamiento de empresas. Julio de 2010. p. 25.

<sup>92</sup> *Ibíd.*, p. 55.

<sup>93</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. *Op. Cit.* p. 64.

<sup>94</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. *Op. Cit.* p. 74.

(SIC), el otorgamiento de este registro protege la titularidad y exclusividad del signo durante el término de diez años, renovable por términos iguales.

- Ley 9 de 1979<sup>95</sup>, por la cual se dictan Medidas Sanitarias. A través de la cual el Estado vela que las actividades económicas se desarrollen garantizando la salubridad individual y colectiva, indicando los requisitos mínimos para garantizar el bienestar de los posible afectados, dichos requisitos son: en términos de estado de suelos y condiciones ambientales, salud ocupacional, saneamiento de edificaciones y requisitos dependiendo de acuerdo a la actividad económica.
- Decreto 171<sup>96</sup>, por el cual se modifica el Decreto único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). En donde toda empresa desde menos de 10 trabajadores hasta más de 200 debe tener implementado dicho decreto para enero de 2017 de lo contrario se otorgarán sanciones por incumplimiento de la medida desde multas hasta de 1.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Entorno jurídico: se consideran las reformas constitucionales, regulaciones y las ramas del derecho (comercial, laboral, tributario, civil y administrativo).

- Reforma tributaria<sup>97</sup> que tendrá vigencia desde 2017, modifica impuestos a las personas naturales a las sociedades, reforma en la tarifa del IVA pasando de 7 tarifas a 3 (0%, 5%, 16%), se reducen los impuestos a las ganancias ocasionales, se crean Normas anti evasión y anti elusión.

---

<sup>95</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Bogotá D.C.: Colombia. Diario Oficial. 1979.

<sup>96</sup> MINISTERIO DEL TRABAJO. Gobierno amplía plazo por un año para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. [En línea] Febrero 02 de 2016. Recuperado de: <[www.mintrabajo.gov.co/febrero-2016/5791-gobierno-amplia-por-un-ano-plazo-para-implementar-el-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html](http://www.mintrabajo.gov.co/febrero-2016/5791-gobierno-amplia-por-un-ano-plazo-para-implementar-el-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html)>

<sup>97</sup> URNA DE CRISTAL. Gestión de Gobierno. ¿Sabes en qué consiste la reforma Tributaria? [En línea]. 2012. Recuperado de: <[www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sabes-en-qu-consiste-reforma-tributaria](http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sabes-en-qu-consiste-reforma-tributaria)>



- Reforma constitucional para la paz<sup>98</sup>, establece un procedimiento especial para tramitar las reformas legales y constitucionales que se deriven de los acuerdos de paz. Creando un procedimiento expedito para los ajustes institucionales que se requiera una vez se haya firmado un acuerdo final de paz entre el Gobierno y las Farc.
- La Policía Fiscal y Aduanera (POLFA)<sup>99</sup>, ejerce control posterior sobre las mercancías ingresadas al país en las vías de comunicación terrestre del territorio nacional y en los establecimientos de comercio abiertos al público, así como en aquellos lugares que el Director de la DIAN autorice. Además desempeñan actividades relacionadas con la prevención y represión del contrabando, la evasión fiscal y las infracciones cambiarias.
- La Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad que regula el uso de marcas comerciales, protección a la competencia y demás normatividades.

Entorno global: se consideran desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a distintos campos, los tratados económicos, la internacionalización de los mercados y la construcción de nuevas regulaciones globales.

- La grandes productores de celulares móviles y procesadores: Samsung, Apple y Google están promoviendo transacciones económicas a través del celular y la banca móvil, así mismo Huawei y Ericsson están trabajando para ampliar el ancho de banda de navegación, mientras que empresas de transportes vial y aéreo están ofreciendo WiFi para garantizar al usuario conectividad<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> DIARIO EL ESPECTADOR. Senado dio paso fundamental para la reforma constitucional para la paz. Política. Entrega física. Marzo 30 de 2016.

<sup>99</sup> POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA. Funciones de la Policía Fiscal y Aduanera. [En línea] [Citado Octubre 10 de 2016]. Recuperado de: <[www.policia.gov.co/portal/page/portal/Policia\\_fiscal/Conozcanos/funciones](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/Policia_fiscal/Conozcanos/funciones)>

<sup>100</sup> BUENO, Carlos. Las 10 tendencias más allá del Big Data y la realidad virtual. [en línea] En: Diario El Economista. Tecnología. Madrid: España. 20 de Enero de 2016. Disponible en: <

- Existen 13 Tratados de Libre Comercio que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones a largo plazo, 10 Acuerdos Internacionales de inversión en Colombia. Los Tratados de Libre Comercio más conocidos son con la comunidad Andina, Nafta, Mercosur, Estados Unidos, Unión Europea, Triángulo Norte y Canadá<sup>101</sup>.
- El sector de confección y calzado es uno de los más dinámicos en la llegada de marcas extranjeras porque un buen número viene a buscar clientes en segmentos o nichos específicos<sup>102</sup>.
- En Colombia ya se han establecido marcas como Mango, Forever 21, filiales de Inditex, la superficie multimarca Falabella, GAP, Versace, Dolce & Gabbana, Burberry, Faconnable, Rockport, Frey Wille, Aeropostale, Carolina Herrera, Tissot, H & M, y el mercado textil sigue en alza con la expansión de estos almacenes y la llegada de nuevas marcas extranjeras<sup>103</sup>.
- Tendencia en moda sustentable en donde las marcas buscan dar una imagen de prácticas eco amigable, marcas verdes y que hacen uso de mano de obra libre y en buenas condiciones<sup>104</sup>.

Entorno local – regional: se consideran factores tales como el análisis territorial, estrategias de desarrollo local para los actores, proyectos de financiamiento local.

- El Programa de Transformación Productiva, alianza público privada, trabaja por la consolidación del sistema moda colombiano como un sector de talla mundial, además el Sena ofrece capacitaciones gratuitas a las empresas y

---

<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7290845/01/16/Las-10-tendencias-para-el-2016-mas-alla-del-Big-Data-y-la-realidad-virtual.html>

<sup>101</sup> PROCOLOMBIA. Inversión en el sector Sistema Moda. [En línea] 15 de Octubre de 2016. Recuperado de: <<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>>

<sup>102</sup> DIARIO EL TIEMPO. Marcas extranjeras que llegan a Colombia. En: ElTiempo.com. Empresa. 19 de Mayo de 2015. Recuperado de: <[www.eltiempo.com/economia/sectores/marcas-extranjeras-que-llegan-a-colombia/15777345](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/marcas-extranjeras-que-llegan-a-colombia/15777345)>

<sup>103</sup> DIARIO EL TIEMPO. *Op. Cit.*

<sup>104</sup> PORTAL PRESENTE. Responsabilidad social: Vestirse en verde: moda y responsabilidad social. [en línea] 10 de Septiembre de 2016. Recuperado de: <[www.prs.com.ar/vestirse-en-verde-moda-y-responsabilidad-social/](http://www.prs.com.ar/vestirse-en-verde-moda-y-responsabilidad-social/)>

trabajadores. Actualmente cuenta con más de 26 programas especializados para el sector textil y confecciones con cobertura nacional.<sup>105</sup>

- A lo largo de la última década, el mercado del sistema moda colombiano alcanza una tasa anual del 4,2% con un valor del mercado de US\$ 8690 A 2014 ubicándose en tercer lugar de la región debajo de Argentina y Brasil<sup>106</sup>.
- Se está desarrollando un proyecto de ley que se denomina “Brigadas de la legalidad”, con el cual se han podido detener mercancías de contrabando por el valor de más de \$8.000 millones en Bogotá, Medellín y Cali, operativos realizados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian) y la Policía Fiscal y Aduanera (Polfa). Entre la mercancía retenida están productos de los sectores de textiles y confecciones<sup>107</sup>.

#### 4.3.1 Guía de Análisis del Macroambiente

Respecto a la información recolectada del ambiente externo, se analizan los entornos tecnológico, social, económico, cultural, demográfico, medioambiental, político, jurídico, global y local - regional, que rodean a la organización y, posteriormente, se seleccionaron las variables más relevantes para el estudio, clasificándolas en amenazas y oportunidades para la empresa, tal como se muestra en las siguientes tablas:

---

<sup>105</sup> PROCOLOMBIA. *Op cit.*

<sup>106</sup> *Ibíd.*

<sup>107</sup> REVISTA DINERO. Brigadas por la legalidad han detenido contrabando por más de \$8.000 millones. Publicado 22 de Agosto de 2016. Recuperado de: <<http://www.dinero.com/pais/articulo/mercancias-de-contrabando-retenidas-por-brigadas-por-la-legalidad/230101>>

ENTORNO: Tecnológico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Desarrollo de software, bases de datos, que permiten almacenar y administrar información y la implementación de programas contables que facilitan el registro y control financiero de las empresas.	O				x
Programa informático de sistema de punto de venta que por medio de lectores infrarrojos o identificación de radiofrecuencia proporcionan al cajero precios y suman los precios para dar el total, así mismo, calculan de forma automática el impuesto sobre las ventas de cada transacción.	O			x	
Sensores de seguridad para detectar la entrada/salida de personas al almacén y alarmas de escáner magnético provistas a través de la coordinación de los sensores de seguridad con las etiquetas magnéticas de las prendas.	O				x
Uso masivo de las redes sociales y sitios online para publicitar y tener mayor cercanía con los clientes utilizando preferiblemente fotografías 360°	O				x
Los grandes productores de celulares móviles y procesadores: Samsung, Apple y Google están promoviendo transacciones económicas a través del celular y la banca móvil.	O				x

ENTORNO: Social					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La zona comercial de la comuna 22 es una de las más seguras de Cali.	O			x	
La pobreza para la ciudad de Cali fue de 16,5% para el año 2015.	A		x		
La comuna 22 cuenta con una amplia gama de negocios de hotelería, restaurantes, inmobiliarias, concesionarios y centros comerciales.	O				x
La comuna 22 es la que menos viviendas tiene pues cuenta con 3406 hogares.	A		x		

ENTORNO: Económico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Desde mediados de 2012, comenzó a observarse en la economía colombiana un proceso de desaceleración, debido al impacto de la situación internacional.	A		x		
Colombia cuenta con 9 tratados de libre comercio vigentes con países en particular y 7 con integraciones o alianzas económicas.	O				x
El índice de Inflación al consumidor IPC para agosto de 2016 se reportó de 8,1% y la inflación	A	x			

básica sin alimento al mismo periodo fue de 6,1%. La inflación total a 2015 fue de 6,77%.					
La tasa de cambio para el 9 de septiembre de 2016 fue de 2.846 significando una devaluación nominal de -9,31. Lo cual afecta a las empresas que importan pues los costos se incrementan.	A	x			

ENTORNO: Cultural					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Las festividades que se celebran en esta región se caracterizan por tendencias de consumo tales como el amor y la amistad, día de la madre, del padre, del niño, días de profesionales, festivos religiosos, festivos patrios y festividades navideñas. Se festejan acontecimientos como cumpleaños, grados, nacimientos, ceremonias religiosas (bautizo, primera comunión, catequesis, boda).	O				x
Cali es conocida como la capital deportiva de Colombia, en donde se celebran eventos de toda categoría de talla internacional.	O				x
Cali es reconocida por ser la capital mundial de la salsa. Realiza el festival mundial de la salsa y cuenta con 70 escuelas en las que participan más de 5 mil bailarines.	O				x

Se celebran a lo largo del año varios eventos: culturales, los de mayor asistencia son La Feria de Cali, Festival Petronio Álvarez y Festival de la Salsa.	O			x	
La inversión en cultura para Cali fue de \$19 mil millones de pesos.	O			x	

ENTORNO: Demográfico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La población de Cali a 2016 es de aproximadamente 2'394.925. La composición poblacional de 1'231.293 mujeres y 1'127.009 hombres.	O			x	
La franja de edad entre 20 a 24 años es la que concentra la mayor cantidad de hombres y mujeres.	O			x	
La comuna más poblada es la 6 con 191.529 personas y la menos poblada es la comuna 22 con 11.453 personas.	A		x		
Cali y su área metropolitana cuenta con una tasa de alfabetismo de 2,6% a 2015.	O			x	

ENTORNO: Medioambiental					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La Universidad Icesi y el Dagma han desarrollado, durante los último 3 años, diferentes proyectos de protección ambiental para la comuna 22 y la creación de senderos naturales.	O			x	
La mayor parte de los ríos de Cali están contaminados y se han convertido en focos de malos olores, afectando la salud de los habitantes de ciertas zonas de la ciudad.	A		x		
La comuna 22 cuenta con amplias zonas verdes, parques naturales y reservas que oxigenan la zona, contrarrestando los efectos nocivos de la contaminación ambiental.	O			x	

ENTORNO: Político					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ley 1231 de 2008, por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.	O			x	
Estatuto tributario del régimen común, se determina la obligación de inscribirse al Registro Único Tributario (RUT), asignación del Número de					



Identificación Tributario (NIT), inscribirse a Cámara y Comercio, previamente al inicio de actividades.	O			x	
Cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social con sus trabajadores.	A		x		
Decreto 390, nueva regulación aduanera de 2016, en donde se consideran modificaciones inherentes a la regulación aduanera y Decreto 2685 por el cual se modifica la legislación aduanero.	A	x			
Resolución 1950 de 2009, por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones y Norma Técnica Colombiana 1806, sobre Textiles.	A		x		
Decreto 171, por el cual se modifica el Decreto único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	A		x		

ENTORNO: Jurídico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Reforma tributaria que tendrá vigencia desde 2017, modifica impuestos a las personas					

naturales a las sociedades, reforma en la tarifa del IVA pasando de 7 tarifas a 3 (0%, 5%, 16%), se reducen los impuestos a las ganancias ocasionales, se crean Normas anti evasión y anti elusión.	A	x			
La Policía Fiscal y Aduanera (POLFA), ejerce control posterior sobre las mercancías ingresadas al país en las vías de comunicación terrestre del territorio nacional y en los establecimientos de comercio abiertos al público.	A	x			
La Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad que regula el uso de marcas comerciales, protección a la competencia y demás normatividades.	A		x		

ENTORNO: Global					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Existen 13 Tratados de Libre Comercio que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones a largo plazo y 10 Acuerdos Internacionales de inversión en Colombia.	O				x
El sector de confección y calzado es uno de los más dinámicos en la llegada de marcas extranjeras porque un buen número viene a buscar clientes en segmentos o nichos	A		x		

específicos.					
En Colombia ya se han establecido marcas como Mango, Forever 21, filiales de Inditex, la superficie multimarca Falabella, entre otras, y el mercado textil sigue en alza con la expansión de estos almacenes y la llegada de nuevas marcas extranjeras.	A	x			

ENTORNO: Local - Regional					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
A lo largo de la última década, el mercado del sistema moda colombiano alcanza una tasa anual del 4,2% con un valor del mercado de US\$ 8690 A 2014 ubicándose en tercer lugar de la región debajo de Argentina y Brasil.	O			X	
Se está desarrollando un proyecto de ley que se denomina "Brigadas de la legalidad", con el cual se han podido detener mercancías de contrabando por el valor de más de \$8.000 millones en Bogotá, Medellín y Cali.	A		X		

#### 4.3.2 Matriz de Evaluación Integrada del Entorno

A continuación en la tabla 9, se han escogido algunas variables de la guía de análisis del macroambiente, para ser analizadas de una manera más amplia. Se describirá el origen o tendencia de estas variables, el impacto general a todo el sector de restaurantes, así como el impacto específico al almacén Vanessa's Closet.

Tabla 9: Matriz de evaluación integrada del entorno, aplicada.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Decreto 390, nueva regulación aduanera de 2016.	El Decreto 390 refiere temas relacionados con la entrada de mercancía y la regulación pertinente a la misma. Lo que impacta a los almacenes de ropa que importan prendas para vender.	La DIAN con la reforma a la regulación aduanera espera incrementar los mecanismos de control para el ingreso de mercancía a la zona de aduana.	Vanessa's Closet debe ceñirse a lo dispuesto en el Decreto 390 si desea seguir importando prendas de vestir, dado que el incumplimiento del mismo genera aprehensión, decomiso y sanciones de tipo económico y de cierre de actividades.
Fluctuaciones en la tasa de cambio.	Los almacenes de ropa cuyas prendas eran importadas, debieron enfrentarse este año a una tasa de cambio muy elevada, lo que significa incremento el precio al consumidor final, así mismo se incrementó el valor de las materias primas de fabricación de prendas.	Diversos comportamientos en el mercado internacional propiciaron un alza en la tasa de cambio, devaluando la moneda Colombiana y generando una disminución en las importaciones.	Vanessa's Closet como almacén multi marca ofrece mercancía nacional como importada, sin embargo, cuando se presentó el alza en la tasa de cambio fue necesario incrementar el porcentaje de prendas nacionales a la venta y de fabricación de productos, pues importar prendas encarecía el precio final del producto.
Aplicaciones para dispositivos con acceso a internet	La existencia de aplicaciones que facilitan la venta en línea, la solicitud de pedidos a domicilio o ver catálogos, hace posible un fortalecimiento de los almacenes de ropa frente a la llegada de nuevos clientes.	Con el desarrollo de las nuevas tecnologías se ha hecho posible que dispositivos como tabletas y celulares inteligentes, cuenten con aplicaciones usadas para facilitar la compra en línea, sumado a la posibilidad de pagar en banca móvil.	Desafortunadamente, Vanessa's Closet no cuenta con aplicaciones para compras vía web, lo que la sitúa en desventaja frente a las organizaciones que sí las poseen, perdiendo además la posibilidad de tener un contacto más cercano con el cliente.
Sistemas contables o software para almacenes	Hay variedad de sistemas y software para agilizar la contabilización, facturación y manejo de inventario de los establecimientos comerciales.	Se implementan software y sistemas contables que funcionan en los almacenes, con la finalidad de llevar un control y poder hacer análisis más efectivo de las ventas, inventarios, deudas y demás.	El almacén cuenta con el software "Sifpos", con el cual puede controlar ventas, conocer el inventario, diferenciar pagos, facturar. Todo ello, para minimizar el tiempo empleado en el registro de estos datos y se labore eficientemente.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Redes sociales como medio de publicidad.	Las redes sociales se han convertido en medios para acceder a los catálogos de los almacenes y hacer compras en línea.	Con la evolución de las tecnologías de las comunicaciones se han ido incrementando, dando lugar al uso masivo de las redes sociales, por lo que las empresas las están empezando a usar para tener más contacto con sus clientes y conocer sus preferencias.	Vanessa's Closet está desarrollando el proyecto de vincularse a diferentes redes sociales para publicitar sus productos y difundir promociones. Esto con el fin de darse a conocer a más personas.
Tendencia a celebrar todo tipo de fechas	Cuando se desarrollan celebraciones religiosas, de conmemoración, festividades o eventos, las mujeres suelen comprar vestidos de gala o ropa casual y elegante para asistir a dichos sucesos.	La tendencia de consumo asocia una celebración o evento con la necesidad de adquirir una nueva prenda para lucirla y entre más categoría elegante tenga el evento así mismo debe ser el código de etiqueta.	Vanessa's Closet cuenta con una amplia gama de prendas de vestir elegantes y para toda ocasión, además brinda un servicio de asesoría a sus clientas para ofrecer una mejor experiencia de compra.
Cali como la capital deportiva de Colombia y como capital mundial de salsa.	Cali como capital deportiva, atrae muchos extranjeros los cuales tienden a recorrer los centros comerciales de la ciudad y realizar compras en ellos, dentro de las cuales se encuentra la adquisición de prendas. Lo mismo ocurre con los visitantes que llegan por cuenta del festival mundial de salsa.	Cali cuenta con varios espacios deportivos, que la convierten en potencial lugar de recreación cultura y deporte, celebrando diversos eventos deportivos de talla internacional. De igual modo, como capital mundial de la salsa, celebra el festival mundial de la salsa.	Esta categoría internacional otorgada a la ciudad la convierten en atracción de turismo proveniente de varias partes del mundo. Haciendo que hayan extranjeros circulando en los centros comerciales y convirtiéndoles en compradores potenciales.
La comuna 22 como zona comercial.	La comuna 22 es una zona comercial, en la cual se encuentra gran variedad de establecimientos. Por ello, el número de hogares y de habitantes, es reducido.	La comuna 22 cuenta con clubes, hoteles, colegios, universidades, edificaciones de salud, concesionarios, restaurantes, centros comerciales y oficinas.	La comuna 22 como zona comercial, favorece el tránsito de mujeres empleadas de entre 25 y 45 años, rango en el que se encuentran los principales clientes del almacén.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ubicación en una zona de estrato alto.	Los almacenes de ropa ubicados en zonas de estratos altos de Cali, se caracterizan por su exclusividad, por la variedad y alta calidad de los productos que ofrecen, y por los precios que manejan.	La gran mayoría de los barrios de la comuna 22 son de estrato 6, con el 88%, y de estrato 5, con solo un 8,4%.	La ubicación de Vanessa's Closet en Holguines Trade Center que queda en el barrio Ciudad Jardín, hace que un porcentaje considerable de sus clientes sean de alto poder adquisitivo. Este aspecto debe ser tomado en cuenta en la empresa para determinar los precios de los productos, así como su calidad, variedad, etc.
Reforma tributaria y Simplificación del IVA.	La variación en el IVA afecta a los almacenes de ropa en tanto que se incrementa el precio de las prendas.	En la reforma tributaria del año 2017 se amplía el número de productos que se les aplica IVA y lo incrementaría al 19%.	Un incremento en la base gravable y en el IVA disminuiría los ingresos de los colombianos, así mismo el aumento del IVA impactaría el precio final de los productos.
La tasa de variación anual del IPC en Agosto de 2016.	Al incrementar los Índices de Precio al Consumidor, se disminuye el poder adquisitivo de las personas y por ende su capacidad de adquirir bienes tales como ropa y accesorio.	El índice de precios al consumidor presentó al inicio del año un alza pero al cierre del último trimestre ha favorecido la economía de los colombianos con precios más bajos, lo que impacta las ventas.	La variación en el IPC obliga al almacén a revisar los costes que tiene en cuanto a la materia prima y prendas terminadas que está adquiriendo, de tal modo que pueda emprender acciones, sin afectar a los clientes.
Establecimiento de marcas extranjeras en el país.	El sector moda y calzado presenta un gran número de empresas extranjeras que se han establecido y que están llegando al país.	Las garantías a la inversión extranjera brindadas por la política económica del país y la aceptación de los compradores por las marcas internacionales hace tentativa la incursión de importantes marcas de ropa.	Con la llegada de marcas extranjeras de ropa a plazoleas y centros comerciales, se incrementa la competencia en condiciones de variedad, precio y calidad.
Mejora en el sistema de redes inalámbricas	Hoy en día almacenes de ropa reconocidos cuentan con páginas en línea, blogs, redes sociales y catálogos virtuales para publicitar y tener un acercamiento con los clientes.	Según un estudio de Trend Watching, las personas pasan en promedio 8,67 horas en la red al mes, cifra que tienden a la alza, por lo que los proveedores de internet trabajan para mejorar la	Vanessa's Closet no cuenta con un posicionamiento en la web, ni la utiliza para publicitar, desaprovechando llegar a clientes potenciales que se encuentren navegando en la red.

	Por lo que se hace importante que las personas tengan medios de conectividad.	conectividad inalámbrica, por ello diversos establecimientos comerciales y empresas propenden que estar disponibles en la web.	
Cercanía de Holguines Trade Center, con la Universidad del Valle.	Cuando se presentan disturbios por parte de la comunidad estudiantil de la Universidad del Valle y diversas manifestaciones, el flujo de personas por los establecimientos comerciales cercanos a la institución disminuye producto del temor a exponerse a algún riesgo proveniente de los disturbios.	La Universidad del Valle está conformada por estudiantes que constantemente se movilizan por instancias sociales, a través de marchas que detienen la movilidad, protestas y disturbios los cuales terminan en enfrentamientos con la SMAD, exponiendo a la comunidad a gases lacrimógenos, explosivos y demás vectores de riesgo tanto para la institución como para los establecimientos y hogares aledaños.	La ocurrencia de marchas afecta la movilidad de las personas hacia el centro comercial y los disturbios dispersa a las personas, impactando negativamente el almacén cada vez que se presenta una manifestación por parte de la Universidad.

Fuente: Elaboración propia adaptado de BETANCOURT, Benjamín. 1995. Papeles de trabajo para Planes estratégicos. En: Entorno Organizacional: Análisis y diagnóstico. p.77.



### 4.3.3 Análisis DOFA

#### 4.3.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

A partir de la información obtenida de la Guía de Análisis Interno, se desarrolla la Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.:

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Los principales clientes son mujeres empleadas entre 25 y 45 años, que se encuentran laborando en las oficinas de Holguines Trade Center, las cuales referencian el almacén con sus compañeras.	7%	4	0,28
2. Las personas que deben tener comunicación dentro de la empresa se conocen e incluso han desarrollado nexos cercanos, generando un ambiente de familiaridad.	5%	4	0,2
3. El almacén se provee de prendas nacionales, internacionales y de fabricación propia.	5%	4	0,2
4. Holguines Trade Center cuenta con una ubicación estratégica pues está sobre la Carrera 100, cerca al Hotel NH, concesionarios y diagonal a la estación del MIO Buitrera.	6%	4	0,24
5. Los principales productos son vestidos, seguido por las blusas para toda ocasión. En el mercado se le reconoce a Vanessa's Closet por su variedad de vestidos y el precio razonable de éstos.	10%	4	0,4
6. La calidad de los recursos humanos sí corresponde a las necesidades, funciones y tareas claves de la organización. Todo el personal cuenta con la capacitación suficiente para desempeñar sus tareas.	5%	4	0,2
7. Hay tecnología para la administración financiera como programa contables que permiten llevar un control de la caja, conocer el estado de ingresos y gastos.	7%	4	0,28
8. El control de la producción se hace a las especificaciones de diseño y tiempos de entrega del proveedor. Se verifica la calidad de las prendas terminadas y se envían a modificaciones de ser	5%	3	0,15

necesario.			
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No existe un organigrama formal en la empresa, pero está organizada de manera jerárquica y de acuerdo a las funciones que realiza cada persona.	4%	2	0,08
2. No realiza una gestión financiera, por tanto, no hay planeación y control financiero, así mismo, no hay presupuestos de ingresos y gastos.	10%	1	0,1
3. El almacén no cuenta con estrategias para enfrentar el mercado ni sus segmentos, ni objetivos de ventas.	7%	1	0,07
4. No se ha diseñado e implementado un plan de Salud Ocupacional o de Seguridad y Salud en el Trabajo.	4%	2	0,08
5. No suele generarse de manera formal planes de capacitación y desarrollo de competencias del personal.	9%	1	0,09
6. No posee un plan de mercadeo que propenda a fortalecer la comunicación e imagen del almacén.	7%	1	0,07
7. Holguines Trade Center cuenta con una buena ubicación en relación con el sector pero tiene como principal competencia el Centro Comercial Unicentro.	4%	2	0,08
8. La motivación al personal se da de manera extrínseca con comisiones a partir de la superación de la meta de las ventas, ligando la motivación a factores productivos.	5%	2	0,1
<b>TOTAL</b>	100%		2,62

Fuente: Elaboración propia, basado en Benjamín, B. Adaptado del modelo de David (1997)

#### 4.3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

A partir de la información obtenida de la Guía de Análisis del Macroambiente, se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E:

Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Uso masivo de las redes sociales y sitios online para publicitar y tener mayor cercanía con los clientes utilizando preferiblemente fotografías 360°.	8%	3	0,24
2. Desarrollo de software, bases de datos, que permiten almacenar y administrar información y la implementación de programas contables que facilitan el registro y control financiero de las empresas.	5%	3	0,15
3. La comuna 22 cuenta con una amplia gama de negocios de hotelería, restaurantes, inmobiliarias, concesionarios y centros comerciales.	7%	4	0,28
4. Colombia cuenta con 9 tratados de libre comercio vigentes con países en particular y 7 con integraciones o alianzas económicas.	5%	4	0,2
5. Cali es conocida como la capital deportiva de Colombia, en donde se celebran eventos de toda categoría de talla internacional y es reconocida por ser la capital mundial de la salsa ya que realiza el festival mundial de la salsa.	10%	3	0,3
6. Las festividades que se celebran en esta región se caracterizan por tendencias de consumo tales como el amor y la amistad, día de la madre, del padre, del niño, días de profesionales, festivos religiosos, festivos patrios y festividades navideñas. Se festejan acontecimientos como cumpleaños, grados, nacimientos, ceremonias religiosas (bautizo, primera comunión, catequesis, boda).	9%	4	0,36
7. En la comuna 22 la mayoría de los barrios son de estrato 6 (88%) y estrato 5 (8,4%).	4%	4	0,16
8. Los grandes productores de celulares móviles y procesadores: Samsung, Apple y Google están promoviendo transacciones económicas a través del	2%	3	0,06

celular y la banca móvil.			
<b>AMENAZAS</b>			
1. El índice de Inflación al consumidor IPC para agosto de 2016 se reportó de 8,1% y la inflación básica sin alimento al mismo periodo fue de 6,1%. La inflación total a 2015 fue de 6,77%	8%	2	0,16
2. Reforma tributaria que tendrá vigencia desde 2017, modifica impuestos a las personas naturales a las sociedades, reforma en la tarifa del IVA.	9%	2	0,18
3. La Policía Fiscal y Aduanera (POLFA), ejerce control posterior sobre las mercancías ingresadas al país en las vías de comunicación terrestre del territorio nacional y en los establecimientos de comercio abiertos al público.	3%	1	0,03
4. En Colombia ya se han establecido diversas marcas extranjeras y el mercado textil sigue en alza con la expansión de estos almacenes.	6%	2	0,12
5. Decreto 390, nueva regulación aduanera de 2016, en donde se consideran modificaciones inherentes a la regulación aduanera y Decreto 2685 por el cual se modifica la legislación aduanero.	6%	1	0,06
6. La tasa de cambio para el 9 de septiembre de 2016 fue de 2.846 significando una devaluación nominal de -9,31, lo cual afecta a las empresas que importan pues los costos se incrementan.	7%	1	0,07
7. La cercanía de Holguines Trade Center, con la Universidad del Valle genera fluctuaciones a la baja en las ventas cuando esta institución educativa presenta manifestaciones y disturbios por parte de sus estudiantes	8%	2	0,16
8. Decreto 171, por el cual se modifica el Decreto único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	3%	1	0,03
<b>TOTAL</b>	100%		2,56

Fuente: Elaboración propia, basado en Benjamín, B. Adaptado del modelo de David (1997)

#### 4.3.4 Análisis de matrices

4.3.4.1 Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.: Respecto a los factores internos de la empresa, se ha obtenido un total ponderado de 2,62, lo que ubica al almacén Vanessa's Closet en un medio ambiente interno con condiciones favorables, lo que permite concluir que las fortalezas del almacén en términos estructurales que hacen posible hacerle frente a las condiciones externas que le puedan afectar. Este resultado también indica que Vanessa's Closet debe seguir trabajando para mejorar las condiciones de este medio ambiente interno, de forma tal que se pueda responder de mejor manera a las oportunidades y amenazas existentes en el sector, aprovechando con eficacia las fortalezas y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

4.3.4.2 Matriz de evaluación de factores externos E.F.E.: Respecto a la evaluación del entorno de la empresa, se obtiene un total de peso ponderado de 2,56, lo cual indica que el medio ambiente externo del almacén brinda condiciones desfavorables para el desempeño de la misma. Sin embargo, el resultado también indica que ese entorno no es totalmente desfavorable y que se está muy cerca de tener un medio ambiente externo favorable, por lo que si se desarrollan estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, muy probablemente Vanessa's Closet lograría este medio ambiente externo deseado.

#### **4.3.4 Estrategias Cruzadas**

A partir de la información obtenida de las matrices E.F.I y E.F.E y del análisis de éstas, se desarrollan estrategias cruzadas con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades así como minimizar las amenazas y debilidades. Del cruce de las mismas surgen las estrategias que se mencionan a continuación y más adelante en el punto 4.6 Actividades y estrategias se desarrollará la forma en que el almacén puede implementarlas.

##### 4.3.4.1 Estrategias D.O: Aprovechar oportunidades para minimizar debilidades

- D6-O1-O8: Aprovechar los avances tecnológicos en materia de comunicaciones y pago a través de banca móvil, para contrarrestar la

debilidad que presenta el almacén en cuanto a publicidad y promoción y fortalecimiento de la imagen del almacén. Desarrollando perfiles en redes sociales, divulgando el catálogo de prendas del almacén, creando una páginas web en la cual se puedan comprar la ropa de Vanessa's haciendo uso de los medios de pago virtuales y buscando la asociación con blogs para promocionar Vanessa's Closet.

- D2-O2: Hacer uso del avance tecnológico de los sistemas contables, con la finalidad de empezar a mitigar la deficiencia que existe en el manejo contable y planeación financiera.
- D3-D7-O3-O5-O6: Captar a los empleados de la comuna y personas asistentes a los eventos deportivos y culturales de la ciudad a través de promociones, publicidad, descuentos de acuerdo a cada uno.
- D8-O6: Motivar al personal por cumplimiento de la meta de las ventas mensuales, brindando boletas para asistir a un evento cultural.

#### 4.3.4.2 Estrategias F.O: Usar fortalezas para aprovechar oportunidades

- F1-F4-O3: Aprovechar la amplia gama de negocios de hotelería, restaurantes, inmobiliarias, concesionarios y centros comerciales que posee la comuna 22, donde se ubica el almacén, para captar las empleadas de dichas zonas comerciales de entre 25 y 45 años. Esto a través de volanteo, estrategias de comunicación dirigidas al impactar este sector.
- F5-O7: Utilizar y aprovechar la imagen de los productos en cuanto a variedad y calidad, para atraer a una mayor cantidad de clientes del sector, quienes cuentan con alto poder adquisitivo. Lo anterior, por medio de catálogos del almacén en donde se pueda percibir las distintas prendas que ofrece, los cuales sean compartidos en redes sociales, portales de catálogos como Tiendeo, Youpublish y cerca de las empresas aledañas a Holguines.
- F2-F6-O2: Aprovechar la buena calidad del personal, sus aptitudes, la comunicación y relaciones de compañerismo que han construido, para capacitarles en software contables y de administración de inventarios.

- F5-O4: Fortalecer la imagen del almacén en cuanto a variedad de vestidos y el precio razonable de éstos importando prendas de aquellos países tendencias en moda o con diseños novedosos que por sus Tratados de Libre Comercio, Alianzas o integraciones económicas, beneficien económicamente a los comerciantes importadores colombianos.

#### 4.3.4.3 Estrategias F.A: Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas

- F5-A1-A2 Potenciar la buena imagen que tienen los productos del almacén, en especial la de sus vestidos, para contrarrestar el efecto que la variación del IPC y el IVA puedan ocasionar a los precios y, por ende, a la demanda de los productos.
- F6-A8: Aprovechar las habilidades y capacidades del personal para desarrollar las funciones y tareas, en el momento de implementar programas de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, al igual que la ejecución de funciones y tareas que permitan el cumplimiento de las funciones óptimas necesarias para dar cumplimiento al Decreto 171 que lo regula.
- F5-A4: Incrementar el reconocimiento de las prendas del almacén en relación con su variedad, calidad y precio y generar fidelización de los clientes por medio de ofertas, descuentos por frecuencia de compra y continuar con la asesoría en moda que brindan las vendedoras, para mitigar el impacto del establecimiento de almacenes de ropa extranjeros que ingresan a la ciudad.
- F3-A3-A5-A6: Reabastecer el almacén de nuevas prendas para la venta teniendo en cuenta el comportamiento de la tasa de cambio, las modificaciones en la regulación aduanera y las medidas de control que implementa la Policía Fiscal y Aduanera.

#### 4.3.4.4 Estrategia D.A: Minimizar debilidades y contrarrestar amenazas

- A3-A5: Capacitar al personal en regulación y legislación de aduanas, así como en procedimientos de control de la Policía Fiscal y Aduanera, para

que conozcan cómo proceder cuando la DIAN o la POLFA registren el almacén y las prendas.

- D1: Diseñar, formalizar y socializar el organigrama del almacén, descripciones de cargo, información requerida y responsabilidades de los colaboradores que hacen parte de Vanessa's Closet.
- D6-D7: Diseñar un plan de mercadeo cuyo alcance contemple captar el flujo de personas que se encuentran en las zonas comerciales aledañas como oficinas, hoteles y demás establecimientos comerciales, así como, llegar el tránsito de personas que se dirige para Unicentro.
- D4-A8: Desarrollar actividades de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que por norma toda empresa debe tener o estar ejecutando (Decreto 171).

#### **4.4 Análisis del Sector**

*Analizar la competencia del almacén Vanessa's Closet.*

##### 4.4.1 Identificación del sector:

La identificación del sector se logra a partir de una entrevista con la gerencia<sup>108</sup> y con una de las vendedoras<sup>109</sup>, así mismo dicha información se complementa con un estudio de campo sobre los almacenes de ropa que se constituyen como competidores directos, indirectos y sustitutos a Vanessa's Closet. Se consideran competidores directos aquellos que por su ubicación, portafolio de productos y posicionamiento de la marca, puedan desplazar las ventas y captar mercado, por su parte son competidores indirectos las empresas o almacenes que estando en el sector moda atienden segmentos diferentes pero que dentro de su portafolio contiene productos que puedan afectar el comportamiento de las ventas en Vanessa's Closet, finalmente los competidores sustitutos se consideran a aquellos

---

<sup>108</sup> ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, Gerente de Vanessa's Closet. Cali, 13 de octubre de 2016. Anexo D.

<sup>109</sup> ENTREVISTA con Jenny Giraldo, Gerente de Vanessa's Closet. Cali, 13 de octubre de 2016.



que aunque no atienden las mismas líneas de producto o target pueden llegar a impactar las ventas.

Tabla 12: Identificación del sector.

DIMENSIÓN	COMPETENCIA		
	DIRECTA	INDIRECTA	SUSTITUTOS
Calidad del producto	Studio F Ozono Italastore Unipunto	Zara	
Precio competitivo	Ozono	Arkitect	Portales web de ventas: Linio Modalia
Portafolio de productos	Italastore Unipunto Ozono Studio F	Orlando Marmolejo Ragged	Espirit Urban Chic
Cobertura del mercado	Studio F Ozono Unipunto	Ragged Zara	

Fuente: Elaboración propia.

La competencia directa se compone de Studio F, Ozono, Italastore y Unipunto, pues son los almacenes que por su portafolio de producto, precio, calidad y cobertura del mercado se encuentran como potenciales competidores e incluso referentes para Vanessa's Closet. Respecto a la competencia indirecta, se encuentran Zara, Arkitect, Orlando Marmolejo y Ragged, pues su portafolio de productos pese a ser distinto pudiese significar un desplazamiento de los clientes, ya que por su parte Zara aunque ofrece prendas en su mayoría formales, sus diseños tienden a ser más europeos por lo que no es un competidor directo pero si potencial e indirecto, Arkitect ofrece prendas casuales y formales pero no cuentan con una superficie establecida como almacén sino que se distribuye en almacenes de cadena llegando a un perfil de cliente distinto, en el caso de Orlando Marmolejo

se le considera indirecto pues si bien su actividad económica no es la venta de prendas de vestir sino el alquiler de ropa formal y elegante para ocasiones especiales, éste almacén puede movilizar la clientela que ingresa por ventas de vestidos para ocasiones especiales y que opte por rentar en vez de comprar. Finalmente, la competencia por riesgo de sustitutos está compuesta por Espirit, Urbanchic y portales web de ventas como Linio y Modalia, en primera instancia porque ofrecen prendas en su mayoría juveniles y casuales,

Las empresas existentes en el sector textil que son referentes para Vanessa's Closet son Studio F y Unipunto, pues por su trayectoria, posicionamiento en el mercado, diseños y facilidad de marcar tendencias se constituyen como marcas líderes en el sector.

En relación con las empresas por llegar se identifican marcas internacionales con proyectos para iniciar operaciones en Colombia, entre ellas Carmen Steffens reconocida marca Brasileña que llegaría al Complejo Hotelero La Sagrada Familia, Modalia, marca Española que vende a través de un portal de compras y envíos de ropa, Forever 21 y su proyecto de expansión en más ciudades de Colombia, también llegarán marcas como H&M, Decathlon, 9noventay9, Di Píu Milano y Replay<sup>110</sup> adicionalmente están llegando comerciantes de China a vender ellos mismos su mercancía con un precio inferior al del mercado, dejando de ser proveedores para convertirse competencia potencial. Así mismo la comuna 22 está incrementando su porcentaje de zonas comerciales, por lo que, en este sector boutiques, almacenes extranjeros reconocidos

Para obtener sus proveedores Vanessa's Closet asiste al pabellón inversión y expansión de ColombiaModa, en donde conoce a los proveedores potenciales de producto terminado, recolecta sus brochures y posteriormente agenda citas para conocer más a fondo sus prendas y tomar la decisión de contratar. Así mismo, a través de proveedores referidos el almacén fortalece su gama de proveedores de

---

<sup>110</sup> PORTAFOLIO. Las marcas que llegan a Colombia. [En línea] En: Portafolo Digital. Empresa. 6 de Septiembre de 2016. Recuperado de: <[www.portafolio.co/negocios/empresas/las-marcas-que-llegan-a-colombia-500140](http://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-marcas-que-llegan-a-colombia-500140)>

ropa. Por otro lado, Vanessa's Closet hace uso del Directorio de textiles proporcionado por Inexmoda por medio de ColombiaModa, en donde se encuentran los proveedores de telas, fibras, hilos, colorantes, químicos y textiles, de esta herramienta se obtienen los proveedores de tela e hilos. De igual modo, se toma la opción de proveedores de insumos referidos. Adicionalmente, los proveedores de mano de obra, es decir, quienes se encargan del corte, diseño, estampado y elaboración de las prendas, se obtienen a partir de un estudio del sector de fabricación, sin embargo de este tipo de proveedor se tienen pocas bases de datos, remitiéndose a pocos oferentes que cumplan en cierto porcentaje las especificaciones del almacén. Por último, los proveedores de productos terminados internacionales se obtienen en los centros comerciales dedicados en ventas al por mayor cuya extensión y renombre son conocidos en el sector textil, se viaja a Los Ángeles, Estado Unidos, Ciudad de Panamá, Panamá y Yiwu, China.

Por su parte los principales clientes existentes de Vanessa's Closet son mujeres empleadas entre 25 y 45 años, que se encuentran laborando en las oficinas de Holguines Trade Center o en el sector.

#### 4.4.2 Caracterización de la organización frente al sector:

Vanessa's Closet tiene como ventaja competitiva la variedad en sus vestidos y demás prendas de vestir de tipo formal y casual, lo que le permite llegar a un segmento amplio de mujeres y que sea una opción para toda ocasión en el mercado textil. En relación con la ventaja comparativa para el almacén, está la diversificación en la proveniencia de sus productos (nacional, internacional y de fabricación propia) lo que le permite desplazar el porcentaje de rotación de productos dependiendo de las condiciones económicas del almacén, es decir, se fabrican prendas y compra nacional cuando el comportamiento de la economía internacional es austero para las importaciones, así mismo se fabrica en vez de adquirir producto terminado cuando en relación a costos, la adquisición de materias primas y de mano de obra es más rentable. Lo anterior, hace posible que

Vanessa's Closet tenga una capacidad productiva y de abastecimiento amplia en relación con otros almacenes del sector.

#### 4.4.3 Análisis del ambiente competitivo:

Para conocer el comportamiento global del sector y obtener un marco de referencia del mismo se hace uso del diamante competitivo de Porter, para el cual es necesario analizar el ambiente competitivo en términos de: condiciones factoriales, análisis de la demanda, sectores conexos, estrategia-estructuralidad de las empresas, la influencia del gobierno y eventos de azar.

##### *Condiciones factoriales:*

Para competir en el sector moda es necesario contar con un personal de ventas semi especializado en servicio al cliente y moda, es decir, texturas de tela combinables, paleta de colores y accesorios para la ocasión, adicionalmente, si se contratan los servicios de corte, diseño, estampado y fabricación el personal que desempeña estas labores tendría que ser especializado. En cuanto a recursos de infraestructura el sector textil requerirá una planta de fabricación si es productor directo que no terceriza este proceso, un establecimiento comercial si las ventas se realizan presenciales y una infraestructura digital y de comunicaciones ya sea en la nube o en línea si las ventas se hacen por internet, en términos de recursos físicos se necesitan equipos para llevar el registro contable, maniqués, ganchos y estantes para organizar y exhibir la ropa, si hace en venta presencial en establecimientos comerciales, de hacer venta en línea como recursos físicos se hace necesario contar con equipos de cómputo e internet. Finalmente para estar en el sector se demanda de recursos de capital para realizar el pago de la nómina de los colaboradores, los contratos de los proveedores, servicios públicos, alquiler o pago de impuestos del establecimiento en donde desempeña labores, compras de maquinaria, enseres y equipo, pago del hosting si se realizan labores en línea, pago de publicidad y comunicaciones.

### *Condiciones de la demanda:*

Según la gerente de Vanessa's Closet<sup>111</sup> la demanda del sector textil se ha visto permeada por las fluctuaciones de la economía colombiana, el incremento del IPC, modificaciones del IVA y el incremento del dólar. Dichas variaciones han afectado las decisiones de compra, al punto de que las clientas de vestidos elegantes ahora buscan prendas que no solo sean para la ocasión sino que se puedan utilizar en otros contextos. Desde su experiencia, percibe que la demanda del sector textil está pasando por una contracción producto de las condiciones económicas nacionales.

En cuanto a la accesibilidad a mercados externos se identifican 13 Tratados de Libre Comercio que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones a largo plazo y 10 Acuerdos Internacionales de inversión en Colombia. Adicionalmente, existen normas y estándares altos para ingresar a los mercados externos, a parte de las normas de exportación establecidas por la Dian, se debe cumplir con las Normas Técnicas Colombianas dependiendo de la categoría en la cual se enmarcan las prendas: para textiles (NTC 1806), para textiles y confecciones de ropa deportiva (NTC 2509), ropa tejida (NTC 2567), Guía de buenas prácticas para confección (GTC 230 BPM), Normas de tallaje (NTC 5485), ropa interior (NTC 2399), norma de etiquetado (NTC 1806). Lo anterior condiciona la entrada a nuevos mercados.

Por otro lado, el director económico de la Federación Nacional de Comerciantes Llegan (Fenalco) afirma que “las colombianas están a la vanguardia de la moda y valoran las nuevas propuestas mundiales, y los empresarios ven esto como una excelente oportunidad en el mercado de mujeres, por saber vestir bien”<sup>112</sup>,

El mercado de textiles enfocado a ropa femenina cuenta con una demanda potencial de 10´434.682 mujeres entre 16 a 55 años de edad, cifras a 2007. La

---

<sup>111</sup> ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, *Op.cit.*

<sup>112</sup> DIARIO EL TIEMPO. Cadenas de ropa extranjera llegan a Colombia. [En línea] En: EITiempo.com. Empresa. 8 de mayo de 2015. Recuperado de: <[www.eltiempo.com/economia/sectores/cadenas-de-ropa-extranjera-llegan-a-colombia/15711515](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cadenas-de-ropa-extranjera-llegan-a-colombia/15711515)>

población femenina fue mayoritaria en el censo 2005, con 24.255.888 mujeres, lo que supone el 50,75% del total de la población<sup>113</sup>.

*Sectores conexos encadenamientos productivos, redes y clústeres:*

La gerencia de Vanessa's Closet<sup>114</sup> considera que el sector textil cuenta con un buen número de proveedores de tela, entre ellos Daccach Hermanos, Lafayette, Sutex, Telka, Bellatela, reconocidos a nivel nacional y altamente competitivos. Así mismo, se encuentran productores textiles como STF Group, Ragged, Marketing Personal, Tennis, Permoda, entre otros, los cuales han logrado posicionamiento nacional e internacional como productores y distribuidores de prendas de vestir. En lo correspondiente a fabricación, corte y estampado de prendas existe la maquinaria y tecnología necesaria para llevar a cabo estas funciones, en cada ciudad cabecera del país se ubican por conglomerados geográficos estos proveedores.

Entidades como Inexmoda, ColombiaModa, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Procolombia y Colombiatex, fomentan la unión de importadores, exportadores y fabricantes de prendas de vestir, conexiones entre inversionistas y oferentes, brindan seminarios sobre exportación de textiles a la Unión Europea, talleres sobre producción, capacitaciones sobre normatividad y ferias empresariales. Promoviendo la unión entre participantes del sector textil.

*Estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas del sector*

El sector de los textiles en su conformación tiende a ser muy intuitivo adaptando sus procesos y actividades de acuerdo a las tendencias, necesidades del mercado o por referenciación. Por lo tanto, van incorporando estrategias para mejorar el desempeño interno y captar de manera óptima las dinámicas externas. Así mismo la organización de las empresas de este sector se da cumpliendo con las normativas primordiales de la Superintendencia de Industria y Comercio y la DIAN.

---

<sup>113</sup> SISTEMA DE CONSULTA INFORMACIÓN CENSAL. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Censo 2005.

<sup>114</sup> ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, Op.cit.

Las entidades Inexmoda, ColombiaModa, Cámara de Comercio, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Procolombia, Colombiatex, SENA, Programa de Transformación Productiva y Bancoldex, apoyan y brindan asesoría en temas de producción y comercialización a nivel interno y exterior, evidenciando la meta de promover el crecimiento de este sector como renglón importante de la economía colombiana.

Finalmente, la rivalidad de las empresas domésticas está dada por el gran número de fabricantes, comerciantes, importadores y exportadores del sector textil. Lo que genera que exista presión en mejorar e innovar tanto en prácticas como en portafolio de productos, es un sector muy cambiante por las tendencias, en donde se debe manejar una buena rotación de inventario para evitar tener un elevado stock.

### *El gobierno*

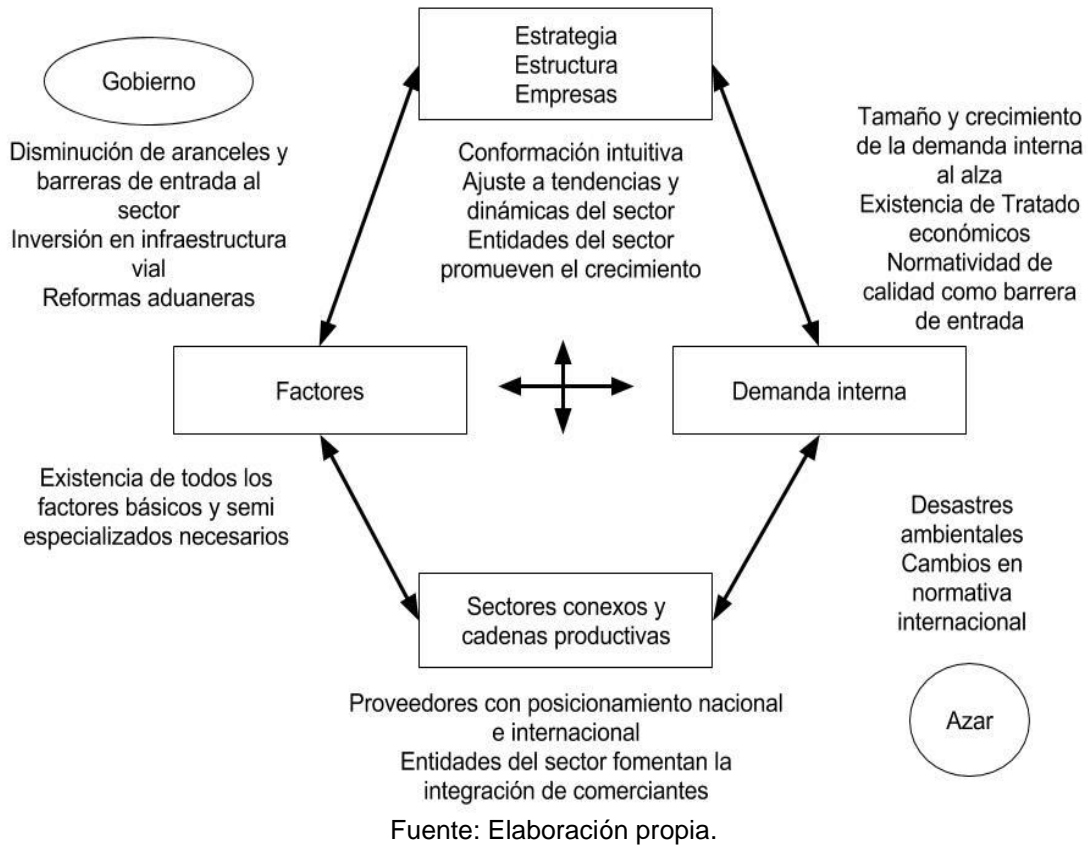
El gobierno influye positivamente cuando promueve la disminución de aranceles para las importaciones de materias primas, productos terminadas o en proceso que entran a hacer parte del sector textil, así mismo cuando fomenta espacios a través del Ministerio de Industria, Comercio y turismo y Procolombia para capacitar a comerciantes y fabricantes de textiles. También se considera la influencia que posee el gobierno cuando genera reformar de tipo tributario o aduanero, lo cual impacta a las empresas textiles, generalmente de forma desfavorable. Por otro lado, el gobierno está desarrollando proyectos de ampliación de infraestructura vial que tienen como propósito mejorar la movilidad en el país.

En relación con el impacto negativo que el gobierno pueda tener en el sector textil está la disminución de barreras arancelarias que fomenten la inversión extranjera y con ello la llegada de marcas internacionales que ingresen como competidores directos al sector textil nacional.

## El azar

Los acontecimientos causales que están fuera de control tanto de las empresas del sector textil como del gobierno nacional son los desastres naturales.

Figura 10: Diamante competitivo del sector textil.



### 4.4.4 Análisis de la estructura del sector:

Este análisis se hará mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas a través de información provista por Diana Duque<sup>115</sup>, gerente de Vanessa's Closet y revisión documental. Dichas fuerzas son: intensidad actual de la competencia,

<sup>115</sup> ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, Op.cit.



presencia de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y entrada de nuevas empresas al sector.

#### 1. Intensidad de la rivalidad:

El sector textil es atractivo para los competidores pues cuenta con una amplia gama de consumidores de todas las edades y de todos los estratos e ingresos económicos. Por lo tanto, la rivalidad es alta e intensa. El número de competidores es robusto dada la cantidad de fabricantes, comerciantes, importadores y exportadores del sector textil. Así mismo, el crecimiento del sector textil es sostenido, sumado por la llegada de marcas internacionales. Por su parte es un sector muy cambiante por las tendencias, en donde los costos de almacenaje suelen ser altos a razón de las fluctuaciones de la demanda y la necesidad de contar con una buena rotación de inventario.

Adicionalmente, es un sector con una alta capacidad de diferenciación pues depende de las tendencias, el segmento de mercado, el perfil de los clientes, los materiales utilizados y la procedencia de la fabricación para diferenciar cada producto y empresa del sector.

#### 2. Amenaza de los nuevos entrantes:

El sector textil tiene como principal amenaza de nuevos entrantes las empresas provenientes de economías de escala como Estados Unidos y China. A Colombia han ingresado importantes marcas americanas, de igual modo Españolas, sin embargo, en el presente año la gerente de Vanessa's Closet identifica que en el mercado de ropa del centro comercial de la ciudad se encuentran personas provenientes de China distribuyendo ropa que han importado de este país, lo que significa que han pasado de ser proveedores a ser directamente distribuidores, lo que ha generado que estén llegando productos de menor precio a competir al mercado textil. En relación con los costos de cambio para el comprador, la misma gerente reconoce que cuando se importa, se debe transmitir ese costo al comprador y que cuando ocurren fluctuaciones en el dólar que encarecen las

importaciones y las materias primas, dichos costos afectan el precio final de consumo.

### 3. Poder de negociación de los proveedores:

Diana Duque, gerente de Vanessa's Closet indica que el poder de negociación de los proveedores del sector textil está determinado primero por el tipo de producto o servicio que se está adquiriendo, es decir, si es de producto terminado o si es de la producción de textiles. Según lo anterior, ella considera que al tener una amplia gama de proveedores es posible lograr que éstos compitan por precio y posean un poder de negociación bajo, pues al no ser los únicos sus condiciones de exigencia son más bajas, así mismo, existe un número de proveedores reconocidos en términos de materia prima y producto terminado, quienes si poseen cierto poder de negociación pero sin dejar de lado que al no ser los únicos aún deben competir por precio. Si son proveedores internacionales de producto terminado el costo de cambio de los productos del proveedor se ve afectado por el cambio de moneda, aranceles, cantidad de prendas adquiridas y costos de envío. Por otro lado, si son proveedores de mano de obra en fabricación, corte y diseño de prendas, éstos cuentan con un poder de negociación más alto debido a que no existe un buen número de proveedores en cambio obtener proveedores confiables, que se ciñan a las exigencias del contratante y que ofrezcan garantía y calidad sobre sus servicios, es difícil, dadas las condiciones anteriores es que se considera que el poder de negociación de los proveedores de servicios de fabricación, corte y diseño es alto. En términos generales es un sector que cuenta con un amplio número de proveedores, lo que hace su poder de negociación más bajo en relación con los proveedores de otros sectores cuya transferencia tecnológica es más exigente y limitada.

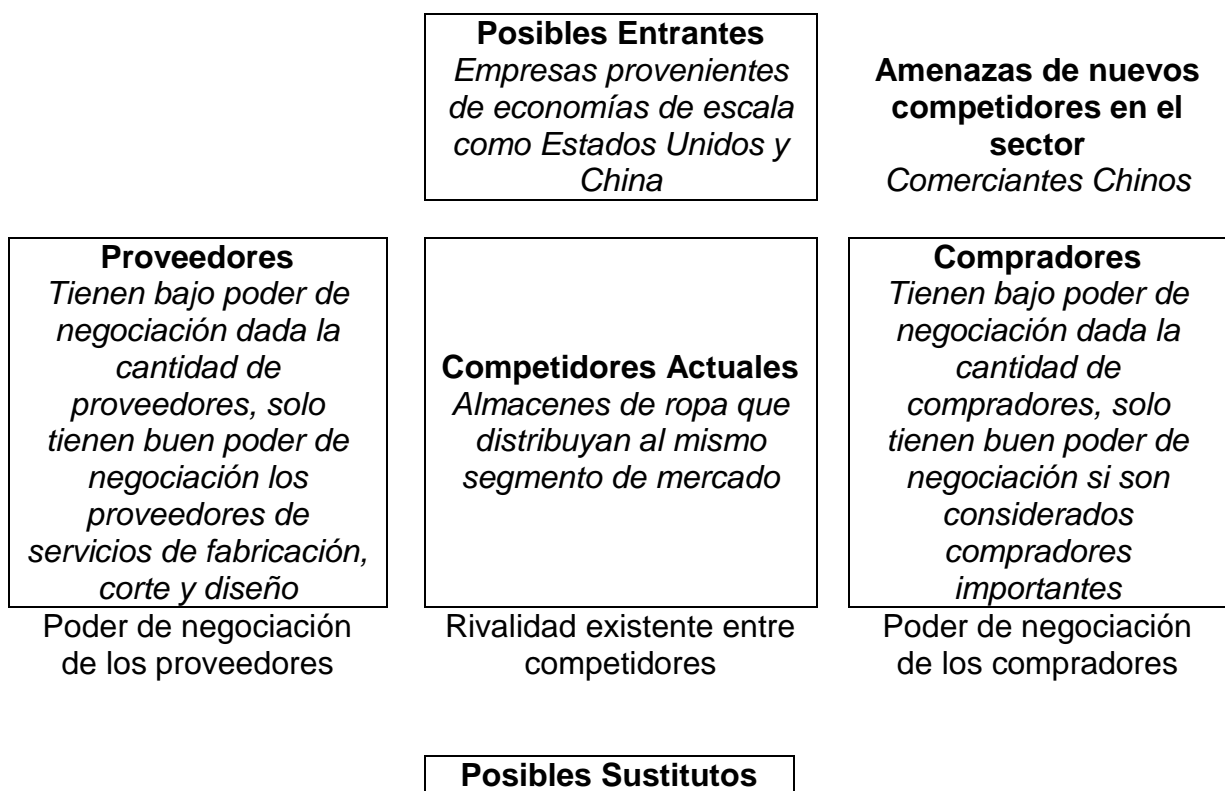
### 4. Poder de negociación de los compradores:

Los compradores tienen un poder de negociación bajo, aunque si ellos tienen una percepción de que las prendas que ofrecen las empresas no son de calidad o de un precio correspondiente se trasladan a otro establecimiento que si cumpla con sus expectativas, sin embargo, se podría considerar que un comprador tiene un mejor poder de negociación cuando la empresa lo considera como comprador importante y debido a ello concede en la negociación de precio.

#### 5. Productos sustitutos:

Se conocen como productos sustitutos del sector textil, los almacenes de alquiler de ropa para la ocasión y la creciente tendencia de ventas de ropa ya usada. También serían sustitutos almacenes de ropa formal y casual o almacenes que tengan mayores canales de distribución ya sea mayor número de establecimientos comerciales o ventas a través de internet o redes sociales. Se considera que estos sustitutos tienen una alta influencia pues en todos los casos mencionados hay una amplia disponibilidad de los mismos.

Figura 11: Cinco fuerzas: Sector textil.



Amenazas de productos  
sustitutos

<i>Alquiler de vestidos y ropa elegante Almacenes de ropa formal y casual</i>
---

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Michael Porter. 1997. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.

#### **4.5 Análisis Competitivo**

*Describir el sector y el ambiente competitivo del almacén Vanessa's Closet.*

Para dar cumplimiento al objetivo anterior, se utiliza como herramienta el proceso de referenciación o Benchmarking.

Para desarrollar la referenciación de Vanessa's Closet con los almacenes de ropa que son considerados competencia directa y referentes en el segmento se realiza en conjunto con la gerencia un estudio de campo para la recolección e interpretación de la información.

La selección de las organizaciones a comparar, se realizó teniendo en cuenta a los almacenes que se han logrado reconocimiento en el sector, aquellos que por su portafolio de productos y ubicación puede convertirse en referentes para Vanessa's Closet y cuyo desempeño y experiencia en el sector les ha permitido desempeñar labores durante varios años. Dichos almacenes son Ozono, Unipunto e Italastore.

##### 4.5.1 Caracterización e identificación de sus factores claves de éxito:

A continuación se exponen las razones por las cuales la gerencia opta por escoger los tres almacenes mencionados para realizar benchmarking. En primer lugar, se elige Ozono para referenciación por la expansión que ha logrado en el sector y el tiempo que lleva desarrollando la actividad comercial (venta al detal y al por mayor), además es un almacén que en su portafolio de blusas y vestidos casuales, ofrecen prendas de cierta similitud al portafolio de Vanessa's Closet.

Unipunto se escoge para el proceso porque su portafolio de producto de prendas formales y de segmento de mujeres trabajadoras, lo que lo hace un competidor referente, complementado con el tiempo que lleva en el sector textil.

Finalmente, Italastore, se especializa en ropa más formal de tipo boutique, así mismo, su ubicación cercana a Holguines Trade Center y a las empresas aledañas, también enfocado a un segmento 25 a 45 años, lo que convierte a este almacén en un competidor directo.

#### 4.5.1.1 Ozono Store:

Es una empresa de ropa Colombiana dirigida al mercado femenino juvenil. Tiene más de 15 años de experiencia en el sector de la moda con 10 almacenes en Cali y uno en Palmira, cuyo primer almacén inicia operaciones en el centro de la ciudad y con el paso de los años se fue expandiendo al resto de superficies comerciales de la capital del Valle. Ha desarrollado la marca Z Store para vestir la silueta femenina con diseños únicos e innovadores, el almacén dentro de su filosofía busca ofrecer calidad en todos nuestros productos.

*Portafolio de productos:* Ozono ofrece en sus almacenes vestidos, blusas, camiseras, faldas, jeans, pantalones, shorts, blazers, enterizos y correas. Sus diseños son para todo tipo de mujer, con especial enfoque para el mercado juvenil, brindando prendas de corte casual y deportivo. Así mismo, toma en consideración la ubicación de los almacenes para ofertar acorde al sector.

*Precio:* Ozono cuenta con productos cuyos precios varían de acuerdo al producto, con tendencia a una oferta económica de prendas. Lo anterior, convierte a este almacén en una opción económica de obtener prendas juveniles y de imagen fresca, de fabricación nacional, atendiendo una amplia gama de estratos sociales. En el anexo F se encuentran descritos los precios mínimos y máximos de acuerdo a la categoría de producto.

*Publicidad:* La estrategia de publicidad desplegada por Ozono está compuesta por mailing a sus clientas registradas en la base de datos que alimentan cuando se ingresan los datos de venta, así como, indicar en las vitrinas del almacén las promociones, descuentos y celebraciones que llevan a cabo. A su vez Ozono posee una página web ([www.ozonostore.com](http://www.ozonostore.com)) con su portafolio de productos en donde publican las colecciones y el Lookbook que son las prendas más recientes ofertadas de acuerdo a la temporada. Adicionalmente, hace manejo de redes sociales como Twitter (67 followers) con publicaciones esporádicas sobre las colecciones y promociones, Facebook (5.529 likes) e Instagram (2.951 seguidores) en donde comparten el mismo contenido para ambas redes, con una frecuencia de por lo menos una publicación diaria, ya sea promocionando una sede en particular, o la colección, incluso brindando consejos de moda, también tiene un canal en YouTube (30 suscriptores) en el cual comparten a través de videos una colección anual y en el presente año se ha optado por compartir varias colecciones. Así mismo, participa en desfiles de moda realizados en el Centro Comercial Cosmocentro, en donde exhibe las mejores prendas de su colección.

*Cobertura del mercado:* Ozono cuenta con 9 almacenes en Cali y 1 en Palmira. Cali: Calle 13 # 7-89 (Centro), Cra 5 # 14-13 (Centro) ventas al por mayor, Calle 14 # 6-26 (Centro) ventas al por mayor, Cra 6 # 13-132 (Centro) , Calle 13 # 7-55 (Centro) ventas al por mayor, Centro Comercial El Tesoro L.102 (Centro) ventas al por mayor, Calle 30 # 27-54 (Nororient), Centro Comercial Cosmocentro L.114 (Sur), Centro Comercial Unicentro L.349 (Sur). Palmira: Calle 30#26-40 (Centro). Lo anterior evidencia que su mayor población objetivo es aquella cuyos sitios de preferencia para compras son los almacenes ubicados en el centro de la ciudad, buscando una opción económica pero de calidad.

*Servicio al cliente:* Entendiendo que Ozono tiene una cobertura de mercado concentrada en el centro de la ciudad, los servicios al cliente se limitan en la venta de productos y brindar asesoría en sus prendas.

*Fidelización:* El almacén cuando se efectúa una compra solicita a los clientes datos de contacto como correo electrónico para alimentar una base de datos que sirve para compartir catálogos y colecciones e informar descuentos. Esto con la finalidad de mantener a los clientes informados y cercanos al almacén, así mismo, en la página web de Ozono está la opción de contactar al almacén dejando los datos personales y de suscribirse a la página para recibir material del almacén.

*Modalidad de pago:* El pago de las prendas adquiridas en Ozono es en efectivo, por datafono sea tarjeta de crédito o débito,

*Merchandising:* Los almacenes de Ozono cuentan con iluminación blanca al interior y en las vitrinas, sus maniqués son blancos con rostro, cada almacén tiene vitrinas de piso a techo con base blanca, la fachada es de enchape negro y en la parte superior se encuentra la marca del almacén en letras mayúsculas usualmente en color negro con borde blanco y una iluminación que le resalta, al interior las paredes son blancas dando una percepción de amplitud al almacén y resaltando la marca tanto de Ozono como el logotipo Z.

#### 4.5.1.2 Italastore:

Es un almacén de ropa femenina enfocada a mujeres entre 25 y 45 años, brindando prendas formales y casuales, con un estilo de boutique. Con más de 4 años en el sector ha logrado abrir cuatro almacenes a lo largo de la ciudad de Cali. Sus diseños son propios, con un toque elegante que permite otorgar un factor diferenciador en sus prendas.

*Portafolio de productos:* Vestidos casuales y elegantes, enterizos, faldas, blazers, blusas de tiras, strapless, campesinas, camisas, pantalones de jean y de tela, accesorios (pulseras, collares, aretes, bolsos, billeteras, sombreros), maquillaje (máscara para pestañas, sombras, labiales, esmaltes). Todas sus prendas son diseñadas y producidas por la marca, cuyo factor diferenciador son su elegancia y exclusividad.

*Precio:* Las prendas de Italastore tienen precios dependiendo del producto, además garantizan la calidad de sus prendas. En temporadas como celebración del día de las madres, amor y amistad, black friday, hacen descuentos de 30% a 50% en referencias seleccionadas. En el anexo G se encuentran descritos los precios mínimos y máximos de acuerdo a la categoría de producto.

*Publicidad:* Italastore cuenta con diversas estrategias de publicidad como lo son la alianza entre el almacén y blogs de moda como “Fashion Lessons”, con los cuales la bloguera visita el almacén, combina outfits para distintas ocasiones, lo luce y luego escribe sobre las prendas y el almacén. Así mismo, como mercadeo en internet tiene página en Facebook (4.995 likes) e Instagram (12.600 seguidores) en donde hacen publicaciones diarias sobre sus prendas, visitantes, el almacén, los accesorios, promociones, consejos de moda y anuncios. Adicionalmente, Italastore tiene cuenta en Twitter (1.670 followers) en la cual compartir publicaciones de sus clientes usando las prendas, promociones y anuncios, redirigiendo los Tweets a las publicaciones de Instagram y videos en Vimeo sobre las visitas de las bloggers a las tiendas de Italastore. Todas las publicaciones en redes sociales de la marca, evidencian elegancia en conjunto con elementos naturales y la frescura de sus prendas y modelos, las cuales suelen ser jóvenes entre 20 y 45 años. Finalmente, en la fachada del almacén coloca carteles que informan las promociones, descuentos y las festividades que en Italastore se celebran.

Finalmente, para impulsar sus colecciones invitan modelos o bloggers para que asesoren a sus clientas, hacen presentaciones musicales con dj y le toman fotos a sus clientas, a su vez hacen campañas de mailing con las base de datos que construyen a partir de las ventas.

*Cobertura del mercado:* Italastore cuenta con cuatro almacenes ubicados en el norte y en el sur de la ciudad de Cali, CC Chipichape local 8-111 (Norte), Granada



Ave 9 Norte #12 - 08 (Norte), CC Palmas Mall Cra 105 # 15 -09 Local 1D Ciudad Jardín (Sur) y un outlet en el Centro Comercial Del Norte Calle 24A norte # 5-37 (Norte).

*Servicio al cliente:* Italastore a parte del servicio enfocado a las ventas, ofrece asesoría en moda relacionada con la construcción de outfits dependiendo de la ocasión o momento del día.

*Fidelización:* Se hacen descuentos por cumpleaños a las clientas que se encuentren registradas en la base de datos que maneja el almacén por compras realizadas, así mismo, con los datos recolectados por esta base se remite información a través de correo electrónico sobre catálogos, tendencias de moda y descuentos que los almacenes posean.

*Modalidad de pago:* Se permite el pago de las prendas en efectivo y por medio de tarjeta de crédito o débito, a través del datafono.

*Merchandising:* Para el diseño de sus almacenes, Italastore contrata los servicios DOTAL<sup>116</sup>, empresa especializada en diseño de interiores, Italastore fue diseñada bajo el concepto romántico elegante con un toque desgastado, retratando un estilo muy femenino, fresco y juvenil. Todo el almacén está pintado con colores azules pastel, blanco y dorado mate, el mobiliario son armarios clásicos pintados con efectos que retratan un aspecto desgastado o restaurado de envejecimiento. La iluminación es a través de lámparas antiguas y reflectores pequeños que iluminan con luz día específicamente las prendas exhibidas en ganchos, así mismo, poseen en el centro del establecimiento una lámpara de techo colgante tipo cristal, respecto a las vitrinas, éstas cuentan con cuatro maniquíes dorados mate, sin facciones definidas ni pelucas. La pared al lado de la caja tiene diversas fotografías en marcos de madera y se encuentra la marca del almacén enmarcada

---

<sup>116</sup> RETAIL DESIGN BLOG. Italastore by DOTAL. [En línea] 17 de Septiembre de 2013, Recuperado de: <<http://retaildesignblog.net/2013/09/17/itala-store-by-dotai-cali-colombia/>>

en un círculo de color beige desgastado y el nombre Ítala en color café oscuro, en letras minúsculas y con líneas delgadas. En la fachada está una placa rectangular de madera de color azul pastel con grabados de hojas y tallos, pintados de color dorado mate y en el centro se encuentra la marca con la presentación circular ya mencionada.

#### 4.5.1.3 Unipunto:

Es una empresa colombiana dedicada a diseñar y comercializar prendas de vestir, accesorios y calzado femeninos que exalten la belleza y la elegancia de la mujer contemporánea. Comienza como una línea de producto complementaria de confecciones en la ciudad de Cali. Desarrolla actividades desde hace 16 años como una compañía independiente. Tienen presencia como proveedores en 23 departamentos en boutiques acreditadas, además, en la ciudad de Cali poseen tres locales comerciales.

*Portafolio de productos:* Blusas (tiras, strapless, camisas, campesinas, manga sisa), faldas largas (tela y jean), pantalones de dril, viscosa y lino, jeans, vestidos casuales y enterizos, además de calzado y accesorios (Collares, aretes, pulseras).

*Precio:* Los precios del portafolio de productos de Unipunto se encuentran descritos en el anexo H, indicando los precios mínimos y máximos de acuerdo a la categoría de producto.

*Publicidad:* Unipunto en las vitrinas de sus almacenes indica las promociones existentes y las festividades que celebra, a su vez, se promociona a través de redes sociales como Facebook (12.753 Likes) e Instagram (1.147 seguidores), en donde publican diariamente fotos sobre las colecciones en estudios y en exteriores naturales, donde sus modelos transmiten una imagen formal no tan juvenil. En su cuenta de Twitter (160 followers), publican sobre la colección redirigiendo a sus seguidores a su cuenta en Facebook, en esta red social Unipunto procura twittear diariamente. Adicionalmente en su página web oficial ([www.unipunto.com.co](http://www.unipunto.com.co)), se

encuentra información sobre el almacén, su portafolio de productos, colecciones, looks, giftcards y contacto. Unipunto hace campañas de mailing a la base de datos de sus clientes. Así mismo, Unipunto está afiliado a Tiendeo, una página web en donde diferentes marcas de productos publican sus catálogos, algunos indicando descuentos, cupones y ofertas. Finalmente, Unipunto publicita en las paradas de autobús de la ciudad.

*Cobertura del mercado:* Unipunto distribuye sus prendas a diferentes boutiques ubicadas en 23 departamentos de Colombia, las cuales funcionan bajo la modalidad de almacenes multimarca, así mismo, posee tres tiendas: Tienda calle 5ta A No. 19-34 (Sur), Tienda pasoancho Calle 13 No. 65C-10 (Sur) y Tienda Santa Mónica Av. 6Bis Norte No. 30N-09 (Norte). Todas las tres tiendas están ubicadas en vías concurridas.

*Servicio al cliente:* Unipunto aparte de ofrecer servicio de ventas de sus productos, cuenta con el servicio de clínica de ropas, para el ajuste de las prendas a los requerimientos del cliente.

*Fidelización:* Unipunto cuenta con una base de datos de clientes con la cual hace llegar a través de correo electrónico información relacionada con el catálogo de productos, promociones, cupones y descuentos. Así mismo, Unipunto ofrece la opción de tarjetas de regalo con cupón de compra para efectuarse en el almacén, así mismo se ofrecen descuentos al cliente por su día de cumpleaños.

*Modalidad de pago:* Se permite el pago de las prendas en efectivo y por medio de tarjeta de crédito o débito, a través del datafono.

*Merchandising:* El almacén tiene una iluminación blanca incorporada en el techo, cuyo tamaño es reducido y selectivo, las paredes son de color blanco, con diseño arquitectónico de paredes huecas para aprovechar más el espacio y disponer más prendas en ganchos. Los maniqués son de color piel, en su mayoría con pelucas.

La fachada del almacén se caracteriza por vitrinas de piso a techo con una base blanca, la marca se visualiza en la parte superior y centrada, la cual es de fondo negro y letras blancas en mayúsculas con la denominación UNIPUNTO.

#### 4.5.1.4 Vanessa's Closet:

El almacén Vanessa's Closet lleva ocho años en el mercado, ofreciendo prendas de vestir para mujeres, enfocándose en brindar prendas para ocasiones especiales y para la mujer trabajadora, dirigiéndose al segmento de 25 a 45 años. Se caracteriza por ser multimarca y tener una línea de productos propios.

*Portafolio de productos:* Vanessa's Closet tiene un portafolio de producto compuesto por blusas (strapless, crop top, de tiras, camisas, campesinas, manga sisa, manga  $\frac{3}{4}$ ), faldas (largas: de velo, dril, jean, tela viscosa) pantalones (dril, lino, seda), jeans, vestidos cortos y largos (casuales, de cóctel, elegantes, deportivos), blazers, cardiganes y accesorios (bolsos, correas, bufandas, pashminas, sombreros, collares, pulseras, aretes, prendedores).

*Precio:* Vanessa's Closet otorga sus precios de acuerdo al producto, en el anexo I se encuentran descritos los precios mínimos y máximos de acuerdo a la categoría de producto.

*Publicidad:* Respecto al mercadeo en internet Vanessa's Closet está iniciando con un blog donde comparte su catálogo de productos y colecciones, así mismo tiene cuenta en Facebook (64 Likes) en donde se comparte fotografías de las prendas, consejos de moda y el catálogo, en Instagram (149 seguidores) se publican las prendas que se pueden encontrar en Vanessa's Closet. Adicionalmente, el almacén hace publicidad de sus ofertas, descuentos y temporadas, indicando en sus vitrinas los anuncios de éstas.

*Cobertura del mercado:* Tiene un almacén ubicado sobre la carrera 100 diagonal a la estación del MIO buitrera, dentro del Centro Comercial Holguines Trade Center, que cubre a los estratos 5, 6 de Ciudad Jardín y corregimiento de la Buitrera.

*Servicio al cliente:* Vanessa's Closet ofrece un servicio de venta y asesoría de prendas de vestir para mujer y en outfits acorde a la ocasión, adicionalmente, cuando el cliente requiere se le otorga una bolsa de regalo distinta a las otorgadas normalmente pues ésta es de elaboración manual, o se le empaca el regalo con decoración, todo lo anterior sin costo alguno.

*Fidelización:* Las vendedoras construyen una base de datos compuesta de los números de clientas que desean recibir a través de WhatsApp imágenes sobre las prendas que van ingresando al almacén.

*Modalidad de pago:* Se permite pago en efectivo, por medio de tarjeta de crédito o débito a través de datafono y con sistema de separado el cual consiste en abonar a la prenda que es de su gusto y tiene entre 15 días y un mes para cancelar el valor total de la prenda y recogerla.

*Merchandising:* La iluminación del almacén es de luz día, posee 15 maniqués de color blanco y color piel con peluca, está ubicado en una esquina lo que le da 4 vitrinas en las que se exhiben los maniqués, las paredes son de color blanco y la caja y el exhibidor de accesorios de color salmón, en la fachada del establecimiento se encuentra en la parte superior el nombre del almacén en color negro y bordes plateados, con las letras iniciales en mayúscula. En su interior hay 4 vitrinas, un perchero y un exhibidor central cuya parte inferior exhibe blusas y en la parte superior hay un vidrio en donde se exhiben sombreros, bolsos y accesorios, existen dos muebles negros en cuero.

#### 4.5.3 Descripción de los factores claves de éxito:

Se eligen las siguientes variables, a partir de los factores claves de éxito identificados por Betancourt<sup>117</sup>:

---

<sup>117</sup> BETANCOURT, Benjamín. *Op. Cit.* p.172 -173.

- Portafolio de productos: La variedad de productos que ofrece un almacén de ropa, es uno de los principales aspectos que los consumidores tienen en cuenta al momento de elegir qué tipo de almacén escoger y a qué lugar ir, y por tal motivo es importante que un almacén de ropa ofrezca diferentes clases de prendas para toda ocasión.
- Precio: El nivel de los precios de los productos ofrecidos es importante tanto para los almacenes como para sus clientes, puesto que con base en el rango de precios, la empresa hace presupuestos, establece las estrategias de mercadeo a implementar, desarrolla actividades relacionadas con la planeación, entre otros. Por su parte, el nivel de los precios en relación con la calidad de las prendas, es un criterio que los clientes toman muy en cuenta al momento de elegir un almacén, pues de acuerdo a su presupuesto económico escogen una u otra opción.
- Publicidad: Es un aspecto esencial para que una empresa se dé a conocer en el mercado y estimule a las personas a probar sus productos, con el fin de conseguir una gran cantidad de clientes y lograr que conozcan el almacén.
- Cobertura del mercado: La cantidad de almacenes existentes, su ubicación en la ciudad en relación con el barrio y el sector, así como el tamaño del establecimiento, inciden en la cobertura que el almacén pueda tener y la cantidad de personas que conozcan la marca.
- Servicio al cliente: La calidad del servicio al cliente puede influir en la decisión de los clientes de visitar un almacén u otro, pues si el personal del almacén brinda al cliente servicios adicionales a la venta de las prendas de vestir, sus visitantes se sentirán a gusto y muy probablemente regresarán en otras ocasiones.
- Fidelización: El manejo de bases de datos para compartir información o imágenes sobre los productos, promociones, publicidad, descuentos por cumpleaños o por cantidad. Con el propósito de acercar al cliente al almacén y hacer que éste regrese.

- Modalidad de pago: Es importante que un almacén posea más de un medio de pago, es decir, que reciba efectivo, pago por tarjeta de crédito o débito y sistema de separado.
- Merchandising: La adecuación y decoración de los establecimientos permite que los visitantes se sientan cómodos y se identifiquen con la marca y el estilo que ésta profesa.

4.5.4 Matriz de Perfil Competitivo – MPC: en la que se identifica las fuerzas y debilidades de los competidores seleccionados anteriormente.

Tabla 13: Matriz de Perfil Competitivo aplicada.

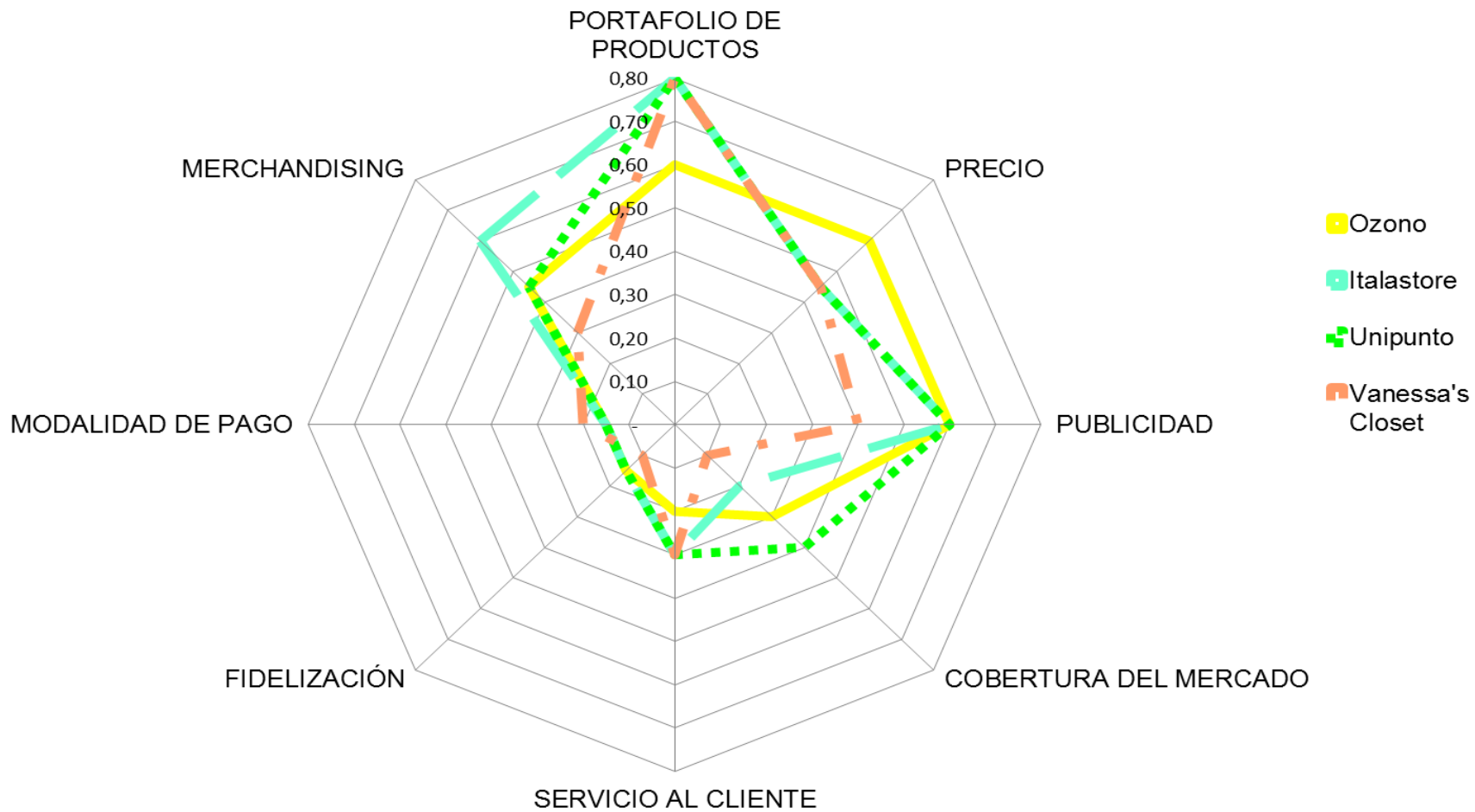
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO			Ozono		Italastore		Unipunto		Vanessa's Closet	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	20	%	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	4	0,80
PRECIO	15	%	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
PUBLICIDAD	20	%	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	2	0,40
COBERTURA DEL MERCADO	10	%	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	1	0,10
SERVICIO AL CLIENTE	10	%	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
FIDELIZACIÓN	5	%	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
MODALIDAD DE PAGO	5	%	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
MECHANDISING	15	%	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	2	0,30
<b>TOTALES</b>	100	-	1		3,050		3,250		3,300		2,650

Fuente: Elaboración propia a partir de BETANCOURT, Benjamín. Adaptado del modelo de David (1995)



4.5.5 Radar de comparación:

Figura 12: Radar de perfil competitivo – Gráfico para valores



Fuente: Elaboración propia a partir de BETANCOURT, Benjamín. Adaptado del Modelo de David (1995).

Figura 13: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico valores sopesados Ozono

### GRÁFICO PARA VALORES SOPESADOS OZONO

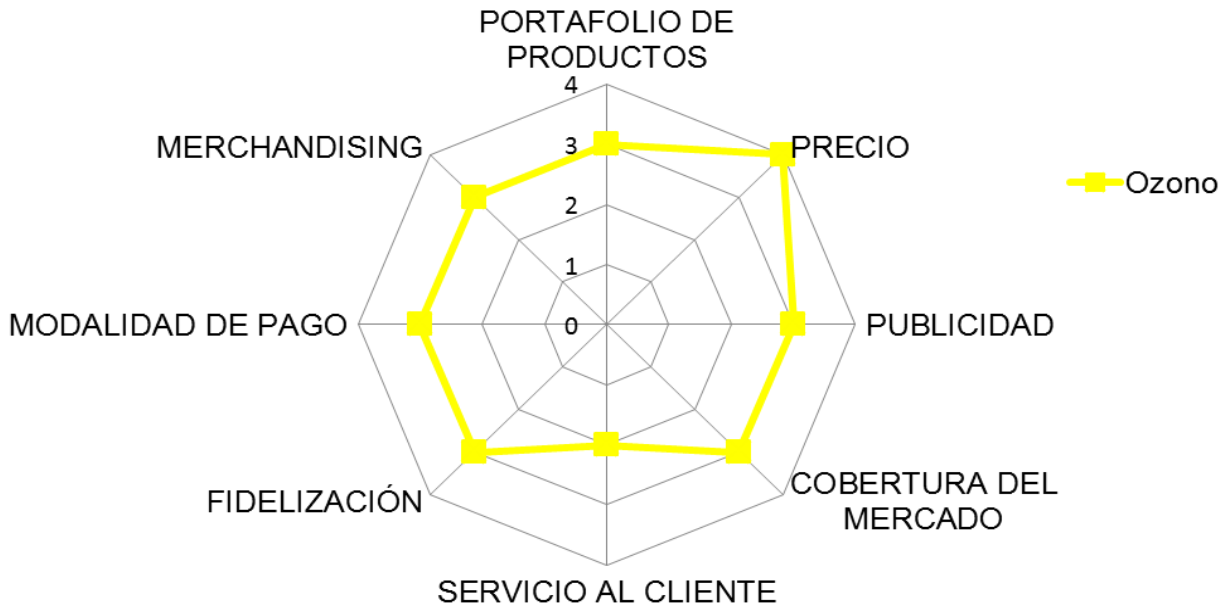


Figura 14: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico valores sopesados Italastore

### GRÁFICO PARA VALORES SOPESADOS ITALASTORE

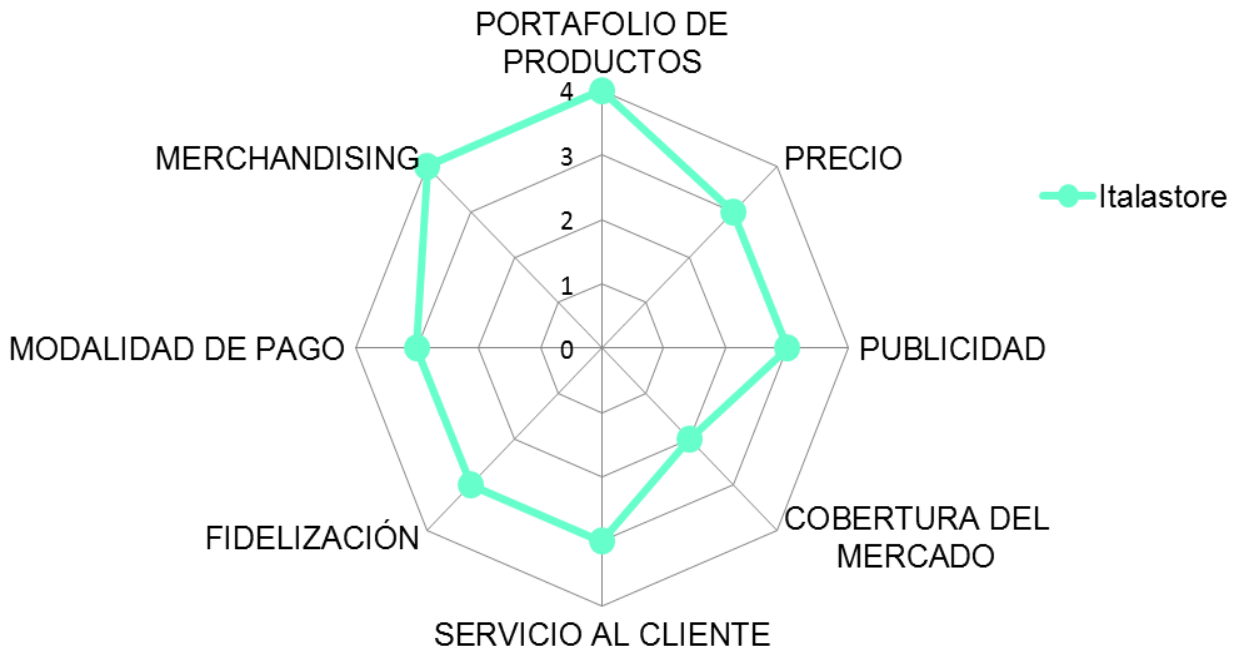


Figura 15: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico valores sopesados Unipunto

### GRÁFICO PARA VALORES SOPESADOS UNIPUNTO

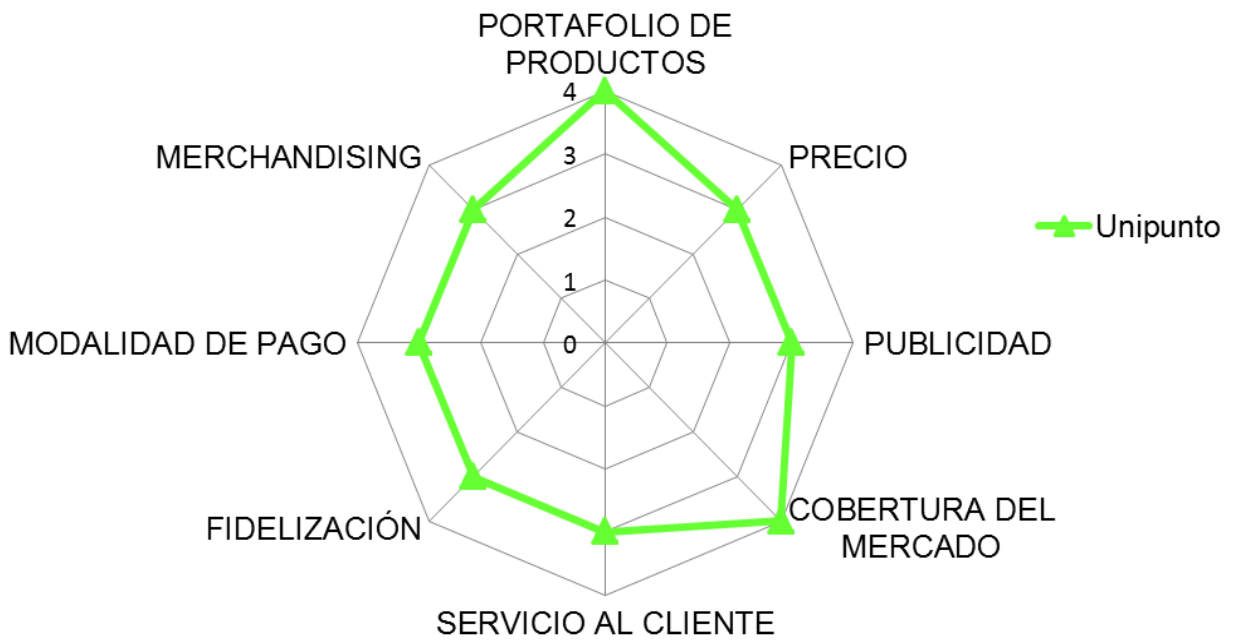
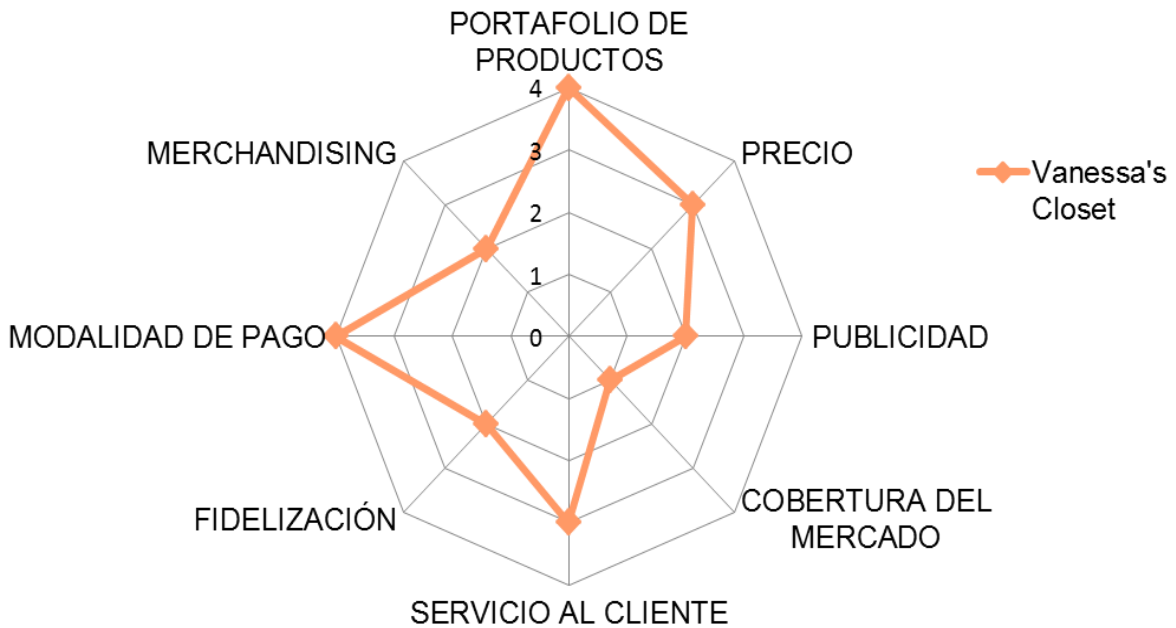


Figura 16: Radar de Perfil Competitivo - Gráfico valores sopesados Vanessa's Closet

### GRÁFICO PARA VALORES SOPESADOS VANESSA'S CLOSET



#### 4.5.6 Análisis de los resultados:

A partir de los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo de los cuatro almacenes, se puede observar que el almacén que obtuvo el menor valor sopesado total es Vanessa's Closet, con 2,650, mientras que Unipunto obtuvo un valor sopesado total de 3,300, siendo este el mayor valor obtenido entre los cuatro almacenes.

En el primer factor de éxito, que corresponde al portafolio de productos, Ozono obtuvo la menor puntuación, debido a que sus productos son más limitados que la de los otros tres almacenes, que obtuvieron igual puntaje. Dicha limitación se percibe términos de variedad, si bien ofrecen más mismas categorías de prendas, en su mayoría son de corte casual, a diferencia de Italastore, Unipunto y Vanessa's Closet que ofrecen prendas de vestir casuales, formales y elegantes.

El siguiente factor evaluado es el nivel de los precios, aspecto en el cual Ozono obtuvo el valor más elevado debido a que su portafolio de productos está alineado con la ubicación de sus almacenes, es decir, al contar con un número significativo de establecimientos en el centro, sus precios tienden a ser accesibles, en comparación con Italastore, Unipunto y Vanessa's Closet, cuyos precios son mayores a los de Ozono, por la ubicación de los almacenes y su relación precio – variedad - calidad.

El tercer factor de éxito es la publicidad, en el cual la menor calificación la obtiene Vanessa's Closet puesto que no cuenta con estrategias de mercadeo tradicional e internet establecidas, solamente aprovecha su espacio físico para anunciar sus promociones y descuentos, por lo que los otros tres almacenes obtiene una puntuación superior, ya que emplean diversas estrategias de mercadeo.

El cuarto factor examinado es la cobertura del mercado, en donde Unipunto es el almacén con mayor cobertura en relación con la distribución de sus prendas a almacenes multimarca, lo que le permite llegar a 23 departamentos en boutiques acreditadas, pese a solo contar con tres locales comerciales en Cali. Seguido se encuentran Ozono puesto que cuenta con 10 almacenes, el 60% de éstos se

ubican en el centro, lo que concentra su cobertura en esta zona, en cambio Italastore posee cuatro almacenes donde el 75% de éstos cubren la zona norte de la ciudad y solo uno el sur, finalmente, el menor valor asignado lo obtiene Vanessa's Closet dado que solamente cuenta con un almacén en Holguines Trade Center ubicado en el sur.

El siguiente factor corresponde al servicio al cliente, en el cual Ozono tiene el puntaje más bajo, dado que no ofrece más opciones para el cliente a parte de la asesoría en compras, seguido están con igual puntuación Italastore, Unipunto y Vanessa's Closet.

Luego se evalúa el factor de fidelización, en donde Ozono, Italastore y Unipunto obtienen la misma puntuación dado que a través de sus bases de datos buscan acercar al cliente por medio de campañas de mailing y otorgarle descuentos. Distinto ocurre con Vanessa's Closet, en donde si bien se construye una base de datos telefónica, ésta se maneja a través de WhatsApp siendo más informal.

El noveno factor de éxito es la modalidad de pago en donde Vanessa's Closet con su sistema de separado obtiene una mejor puntuación, ya que este es un adicional a los medios de pago que los otros tres almacenes manejan, que son efectivo y tarjetas de crédito o débito.

El último factor de éxito es merchandising, en el Italastore obtuvo el mayor puntaje, seguido de Ozono y Unipunto y en último lugar Vanessa's Closet, lo anterior a razón de la importancia que le otorga Italastore a la imagen de sus almacenes, así mismo Ozono y Unipunto, si bien conservan los mismos detalles en sus sedes, se percibe el manejo del Merchandising como un factor no tan vital para su funcionamiento, finalmente Vanessa's Closet si bien busca lograr armonía en su almacén ésta no trasmite una identificación propia de la marca.

Entonces, se puede evidenciar que Unipunto es el almacén con mejor desempeño de las cuatro pizzerías analizadas, pues todos sus factores de éxito han sido calificados entre 3 y 4. Esto significa que durante los 16 años que este almacén lleva funcionando, sus directivos han desarrollado y presentado una propuesta diferente a las consumidoras, quienes buscan distintas alternativas al momento de elegir sus prendas de vestir.

En segundo lugar se encuentra Italastore, un almacén de prestigio en Cali, por ser una marca que garantiza diseños propios y exclusividad. Sin embargo, en el análisis realizado se observó que este almacén pudiera incrementar sus estrategias de publicidad y cobertura del mercado para ser más fuerte en el sector textil de Cali.

El tercer lugar es ocupado por Ozono, cuyo punto más fuerte es el precio de sus productos, el cual es acorde a la concentración de su cobertura de mercado. Aunque una de las debilidades que presenta es que no ofrece valor agregado en el servicio al cliente.

Finalmente, se encuentra Vanessa's Closet, que ofrece a sus clientes un diverso portafolio de productos, con un precio acorde a la relación variedad – calidad del producto. Una de sus principales debilidades es que solo hay un establecimiento ubicado en el sur de la ciudad, lo cual genera que la mayoría de sus clientes sean mujeres que trabajan y viven en dicha zona, limitando la visita de mujeres que viven o trabajan en lugares más lejanos. Además, sus campañas publicitarias no son tan amplias y difundidas como las de los otros almacenes, y por tal motivo no es tan reconocida por los caleños.

#### 4.5.7 Recomendaciones a la empresa a partir del Benchmarking

Vanessa's Closet se destaca por su variedad de productos, factor en el cual obtuvo una alta calificación, esto da cuenta de su amplio portafolio de productos de fabricación propia, marcas nacionales e importadas, aunque si se considera el portafolio de productos de Italastore, se da paso a una posibilidad de tener más

prendas de vestir a la oferta, de todos modos este factor es uno de los fuertes del almacén y si bien lo puede mejorar, se concibe como un factor de éxito determinante para Vanessa's Closet. Otro factor clave es la variedad en la modalidad de pago, aspecto en el cual también tuvo un buen desempeño, dado que permite que las clientas separen las prendas de su gusto, luego están las modalidades de efectivo y tarjeta crédito y débito.

Dos factores en los que el almacén tiene un desempeño relativamente alto son en la calidad del servicio al cliente y precio, ya que, en primer lugar, su servicio generalmente es valorado por las clientas, quienes solicitan asesoría en prendas de vestir acorde a la ocasión o gustan de las decoraciones de regalos que en Vanessa's Closet se ofrecen. Por otro lado, los precios que maneja el almacén son competitivos en relación con el sector, además son acorde a la relación calidad – precio.

El almacén tiene falencias en publicidad, fidelización y Merchandising, puesto que la publicidad que maneja Vanessa's Closet, es limitada al anuncio de promociones y colecciones en las vitrinas, ya que si bien se desea hacer mercadeo en internet se debería fortalecer este vínculo entre el almacén y los clientes. Por el lado de la fidelización no se poseen estrategias para lograr que los clientes regresen al almacén a parte del envío de imágenes a WhatsApp de las prendas que llegan nuevas al almacén, así mismo, respecto al Merchandising el almacén Vanessa's Closet requiere implementar un diseño en las instalaciones del almacén que permita que los clientes al ingresar se sientan identificados con Vanessa's Closet y reconozcan la imagen del almacén. Finalmente, por la parte de la cobertura del mercado, Vanessa's Closet presenta una desventaja en relación con Ozono, Unipunto e Italastore pues al contar con un único almacén que cubre la zona sur de la ciudad, tiene como reto lograr que sus clientas existentes y potenciales sigan prefiriendo el almacén sobre la disponibilidad de los otros establecimientos de ropa.

Lo que se puede recomendar a mejorar de los cuatro factores anteriormente nombrados es ampliar la cantidad de establecimientos, como lo hicieron los

almacenes de referencia, esto en aras de mejorar la afluencia de clientes, aunque se tiene conciencia de que ello implica mucha inversión y puede ser un proyecto a largo plazo. Respecto a la fidelización, pueden tomar el modelo de. En publicidad, el almacén no tiene su marca muy reconocida y tampoco hacen uso de los medios de comunicación.

Las estrategias de publicidad de Ozono son lleva a cabo desfiles sobre sus colecciones, Italastore promueve el almacén por medio de blogs de moda y eventos impulsores al interior de sus instalaciones, Unipunto publicita a través de vallas en paradas de autobús, además todos estos almacenes manejan página web, catálogos en línea y redes sociales con las cuales impactan a través de sus textos, consejos de moda y la originalidad de sus pautas; de lo anterior Vanessa's Closet puede tomar diversos elementos, puesto que sus redes sociales no son actualizadas con frecuencia, no hay página web, no hacen uso de blog de moda o desfiles ni otras herramientas que permitan incrementar el nivel de recordación. Por lo tanto, es en marketing en donde más se deben fortalecer porque es por medio de este que llegan a los posibles clientes y su ubicación propicia esto, entonces esta herramienta es un factor de éxito que al ser bien utilizada, puede garantizar mayor avance en el mercado. Por otro lado, en Merchandising, el almacén puede aprender de Italastore, quién en todo su establecimiento comercial profesa una imagen que se complementa con la filosofía y diseños de las prendas que allá se ofertan, para ello adquirieron los servicios de diseño de interiores, aspecto que de implementarse en Vanessa's Closet podría favorecer su ubicación y captación de clientes.

En conclusión, Vanessa's Closet debe procurar fortalecer sus factores de éxito y trabajar para mejorar aquellos que son importantes para la imagen del almacén en relación con el mercado, lo anterior podría basarse en los almacenes de referencia.



#### 4.6 Actividades y estrategias

*Desarrollar actividades y estrategias que le permitan al almacén Vanessa's Closet superar su posicionamiento de mercado actual.*

A partir de la información obtenida de los análisis previamente ejecutados, se plantean las siguientes estrategias y medidas de seguimiento y control plasmadas en indicadores cuantitativos y cualitativos, en donde dada la inexistencia de los mismos, se estiman las metas nominales, mínimas y máximas del indicador previo a la información calculada de la primera alimentación del indicador, la cual será la base para su seguimiento posterior, evaluar la viabilidad de las estrategias y controles a tomar dependiendo de los resultados obtenidos.

Tabla 14: Estrategias para Vanessa's Closet.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Estrategia 1: Redes sociales</b>	<b>Estrategia 2: Captación de clientes</b>
	Retomar las tecnologías en medios de comunicación a través de redes sociales como Facebook e Instagram, para compartir material que promocióne el almacén y fomente un acercamiento con los clientes actuales y los clientes potenciales, publicando fotografías de las prendas que se ofrecen, del local y su ubicación, de las clientas satisfechas, compartiendo consejos de moda y material asociado al sector textil. Todo aquello que le permita a las clientas conocer Vanessa's Closet. Dichas publicaciones será con una frecuencia de cuando mínimo 1 diaria, sin	Diseñar y promocionar campañas de descuentos y/o promociones en referencias seleccionadas, a través de redes sociales, volantes y pancartas cercanas a la venta de los eventos, para las personas que hayan asistido a eventos deportivos o culturales, cuyo requisito sea la boletería evidencia de la asistencia al evento (cultural o deportivo) para poder ser beneficiario del descuento.

	llegar a saturar con más de 5 publicaciones diarias.	
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la clientela actual del almacén, que es alrededor de 300 personas al mes, en un 5% para el segundo trimestre de 2017. P	
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Llegar a más personas a través de las redes sociales Facebook e Instagram y que estas se conviertan en clientes del almacén. Presentando un incremento del 2,5% en las ventas mensuales y captando clientes del segmento de 25 a 45 años que sean usuarios de estas redes sociales.	Captar a las personas asistentes a los eventos deportivos y culturales de la ciudad a través de promociones, publicidad, descuentos de acuerdo a cada uno. Incrementando en un 2,5% las ventas mensuales.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<p>Dispositivo móvil o equipo de cómputo con acceso a internet.</p> <p>Plan de datos o WiFi.</p> <p>Cámara digital de alta resolución.</p> <p>Disponibilidad de tiempo del personal de ventas para compartir material o contratar una persona semi especializada que se desempeñe como Community Manager.</p> <p>Personal capacitado en manejo de redes sociales y contenido multimedia.</p> <p>Estandarizar el sistema de facturación para que se emita factura de venta una vez se haya respondido la pregunta de validación de "¿Cómo se enteró de Vanessa's Closet?"</p>	<p>Redes sociales (Internet y dispositivo móvil con acceso a internet)</p> <p>Material publicitario en el que se informe de los descuentos. Si no se puede diseñar a través de la administradora, se requiere contratar el servicio de diseño de la publicidad.</p> <p>Dinero para la impresión de carteles y volantes publicitarios.</p> <p>Contratar la distribución de los volantes y la instalación de los carteles.</p>

<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	<p>El almacén ya cuenta con dispositivos móviles, WiFi y digital de alta resolución.</p> <p>Si tiene capacidad para lograr la estrategia.</p>	<p>Se requiere invertir por lo menos \$1'500.000 para el diseño, impresión y distribución de la publicidad, presupuesto que al no estar contemplado, convierte a la estrategia en medio plazo.</p>
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<p>% Ventas posibles por redes sociales =</p> <p><math>[(\# \text{ ventas que ingresaron al mes por medio de redes sociales}) / (\# \text{ ventas totales mensuales})] * 100</math></p> <p>Medición: Mensual  Tipo: Seguimiento  Meta nominal: 2,5%  Meta mínima: 1,5%  Meta máxima: 5%</p>	<p>% Ventas por publicidad de eventos =</p> <p><math>[(\# \text{ ventas que ingresaron al mes por la obtención del descuento ligado a los eventos}) / (\# \text{ ventas totales mensuales})] * 100</math></p> <p>Medición: Mensual  Tipo: Seguimiento  Meta nominal: 2,5%  Meta mínima: 1,5%  Meta máxima: 8%</p>
<b>RESPONSABLE</b>	<p>El personal de ventas deberá encargarse del manejo de redes sociales, así mismo al momento de la venta hacer un monitoreo de cómo supo o llegó al almacén para identificar quiénes llegan por publicidad o contenido que encontró en redes sociales.</p> <p>La alimentación mensual del indicador estará a cargo de la administradora, quien a partir de la información que brinden las vendedoras diariamente.</p>	<p>El diseño o la contratación del publicista están a cargo de la administradora.</p>
	<b>Estrategia 3: Motivar al personal de ventas a través de factores distintos a la bonificación</b>	<b>Estrategia 4: Ampliar el volumen de clientes del sector</b>

<b>ESTRATEGIA</b>	Motivar en el personal de ventas el cumplimiento de la meta de las ventas mensuales, brindándole la oportunidad de recibir boletas para asistir a un evento cultural programado en el mes siguiente al cumplimiento de la meta u otorgando un día libre, distinto al de su programación, que pueda ser tomado solo de lunes a jueves y siempre y cuando no sea temporada.	Aprovechar los establecimientos comerciales y oficinas aledañas o al interior de Holguines Trade Center, para captar las empleadas de dichas zonas comerciales de entre 25 y 45 años. Entregando directamente en las oficinas y establecimientos comerciales tarjetas de invitación para conocer el almacén en donde se indiquen que obtienen descuentos por ser empleadas de Holguines o el sector. (Descuento del 5% a la primera compra de las empleadas de oficinas al interior o cerca de Holguines y si regresa con una persona referida que realice compras se le otorga un descuento del 6% en su siguiente compra a quien refiere y del 5% por su primera compra al referido).
<b>OBJETIVO</b>	Cumplir el 100% de la meta de las ventas mensuales correspondiente a \$ 25'000.000.	Incrementar la clientela proveniente de las oficinas y negocios aledaños al almacén en un 10% mensual durante la vigencia de los descuentos, que será de 4 meses, desde enero a abril de 2017.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Incrementar el compromiso de las vendedoras por medio de factores motivacionales distintos a la bonificación.	Generar interés por conocer y comprar en el almacén y fidelizar a las mujeres empleadas de oficinas al interior de Holguines y aledañas. Impactando las ventas mensuales y el reconocimiento de la marca en el sector.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	Se requieren recursos monetarios para cubrir el valor de la entrada al evento cultural, cuando se cumpla la meta de ventas.	Diseñar los volantes, publicaciones en línea y si lo realiza la administradora se requiere de su tiempo hora labor, si se contratan estos

		<p>servicios se necesita recursos monetarios para pagar la labor. A su vez se necesita mano de obra que se encargue de repartir los volantes y el pago de ésta.</p> <p>Adicionalmente, se necesita que la gerencia proyecte el costo de estos descuentos y establezca las prendas que pueden gozar de este margen de descuento y de ser requerido informar descuentos variables si son prendas de colección o vestidos de gala.</p>
<b>CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	<p>El presupuesto para cancelar el valor de la entrada al evento cultural saldrá de los ingresos por ventas, cuando éstos sean los propuestos o superiores a la meta de ventas. Por lo que la organización está en capacidad de lograr la estrategia.</p>	<p>La organización económicamente podría ejecutar campañas de publicidad, el otorgamiento de descuentos si sería una actividad con una realización de mediano plazo, tomando como preliminar la acogida e impacto de la publicidad en las ventas.</p>
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<p>% Cumplimiento meta de ventas mensuales</p> <p>= [(Ventas mensuales reales) / (Ventas mensuales proyectadas)]*100</p> <p>Medición: Mensual  Tipo: Eficacia  Meta nominal: 80%  Meta mínima: 65%  Meta máxima: 100%</p>	<p>% Clientes nuevos</p> <p>= [(Registro de clientes nuevos) / (Total de registros de ventas)]*100</p> <p>Alimentación del indicador: Diaria  Medición: Mensual  Tipo: Seguimiento  Meta nominal: 10%  Meta mínima: 5%  Meta máxima: 12%</p>
<b>RESPONSABLE</b>	<p>El logro de la meta de ventas será responsabilidad de las vendedoras, el</p>	<p>La gerencia y la administración contrataran y darán seguimiento a la publicidad y distribución</p>

	seguimiento del cumplimiento está a cargo de la administración y la aprobación del incentivo está bajo la responsabilidad de la gerencia.	de la misma. El ingreso de clientes estará a cargo de las vendedoras y el control de estos datos será por parte de la administradora.
	<b>Estrategia 5: Potenciar la imagen de los productos</b>	<b>Estrategia 6: Incrementar conocimientos contables y de inventarios</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseñar catálogos del almacén, en donde se pueda percibir las distintas prendas que ofrece, los cuales sean compartidos en redes sociales, portales web especializados en la publicación de catálogos como Tiendeo, Youpublish y cerca de las empresas aledañas a Holguines.	Capacitar al personal de ventas y administración en el software contable Sifpos y en Excel avanzado para mejorar los procesos de contabilización e inventario aprovechando la buena calidad del personal, sus aptitudes, la comunicación y relaciones de compañerismo que han construido.
<b>OBJETIVO</b>	Utilizar y aprovechar la imagen de los productos en cuanto a variedad y calidad, para atraer a una mayor cantidad de clientes del sector. Lograr impacta un 15% de los clientes potenciales de Vanessa's Closet, en un plazo de 4 meses, desde el día de la distribución/publicación de catálogos e imágenes apoya ventas.	Disminuir errores de facturación, descuadre de caja, devoluciones de productos por mal manejo del sistema de 10 casos semanales a 2.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Contribuir en un 5% el incremento de las ventas mensuales.	Gestionar los informes contables y el registro de ventas y facturación de forma más eficiente, sin reprocesos o inconsistencias.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	Cuentas en redes sociales, Tiendeo y Youpublish.  Publicista que diseñe el catálogo.	Contador con manejo en software contable Sifpos.  Tiempo laboral para capacitación.

	<p>Fotógrafo para la obtención del material visual del catálogo.</p> <p>Diseño de página web, en donde se comparta el catálogo de prendas y colecciones cada vez que éstos estén listos.</p> <p>Dinero para el pago de los servicios de diseño y fotografía y para pagar la publicidad en los servidores web y de redes sociales (Facebook, Instagram, Tiendeo y Youpublish)</p>	<p>Equipo de cómputo, con el software instalado y paquete office (Excel).</p>
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	<p>La organización hace un año diseño un catálogo y se manejaron redes sociales. Dicha acción se detuvo porque no se dispuso una persona que se encargará del diseño de catálogos y publicidad, y del manejo de redes sociales y portales web. Por lo que se evidencia una capacidad para implementar la estrategia, seguido de la necesidad de poner al frente un responsable de la ejecución de la misma.</p>	<p>La organización contrata los servicios contables y la instalación del software contable para la facturación y manejo del inventario, por lo que está en capacidad de solicitar horas para la capacitación del personal, dado el convenio, y la disposición del tiempo de las vendedoras sería en horas de menor actividad comercial. Por lo tanto, es una estrategia de corto plazo con alta capacidad de ejecución por parte del almacén.</p>
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<p>Población impactada por medios visuales*:</p> <p>= (Total población impacta de la comuna 22) / (Total población objetivo de la comuna 22)</p> <p>Medición: Mensual  Tipo: Eficacia  Meta nominal: 2,5%  Meta mínima: 1,5%  Meta máxima: 5%</p>	<p>No conformes contables:</p> <p>= Casos de inconsistencias con el sistema contable del almacén, presentados en la semana.</p> <p>Medición: Semanal  Tipo: Seguimiento  Meta nominal: 2 casos  Meta mínima: 5 casos</p>

	*Facebook, Instagram, Tiendeo y Youpublish informan diariamente sobre la ubicación de quienes visualizan las publicaciones así mismo controlar a que población dirigirla. (Edad, ubicación, características socio demográficas)	Meta máxima: 0 casos  Es un indicador con tendencia negativa, por lo que el ideal tiende a cero y los límites aceptables tienden al alza.
<b>RESPONSABLE</b>	Si se contrata un Community manager éste será quién responda por el manejo, publicación de catálogos y publicidad y alimentación del indicador, bajo las directrices de la gerencia. Si solo se contratan los servicios de diseño, será la administradora quien maneje estos medios visuales y se encargue del seguimiento al indicador y tomar decisiones a partir de sus resultados.	La gerencia será quién se haga cargo de velar por el cumplimiento de las capacitaciones contables y la administración analizará el seguimiento de los casos de mejora por mal uso del software o herramientas contables.
	<b>Estrategia 7: Capacitar al personal para implementar SG-SST</b>	<b>Estrategia 8: Abastecer el almacén a partir de análisis económicos y reglamentarios</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprovechando las habilidades y capacidades del personal para dar cumplimiento al Decreto 171 que lo regula.	Reabastecer el almacén de nuevas prendas para la venta teniendo en cuenta el comportamiento de la tasa de cambio, las modificaciones en la regulación aduanera y las medidas de control que implementa la Policía Fiscal y Aduanera, a partir del establecimiento de una política de adquisición de producto terminado, en las cuales se indique el umbral de precio de moneda extranjera permitido para importar, así mismo contemplando una asesoría fiscal y comercial cada vez que suja



		una modificación en la reglamentación que pueda impactar el desarrollo de la actividad del almacén.
<b>OBJETIVO</b>	Evidenciar la aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de la plataforma de la Aseguradora de Riesgos Laborales que el almacén tenga contratada y en la cual deposite la información para el desarrollo de SG SST, logrando tener Implementado un 30% para el 31 de Febrero de 2017, un 100% para el final del primer semestre de 2017.	Disminuir el impacto del comportamiento de la economía internacional y de las modificaciones reglamentarias que puedan afectar o incrementar la adquisición de productos para la venta. Generar una disminución en los costos por adquisición de prendas de un 5% desde la implementación de la política en comparación con el histórico de costos.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo implementado, con el que se garanticen condiciones óptimas para los colaboradores del almacén.	Optimización del presupuesto que se destina y emplea en adquisición de producto terminado.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	Tiempo de los empleados para implementar el Sistema.	Tiempo.  Acceso a comunicados de prenda e informes económicos que dé cuenta del comportamiento de la economía internacional y sus posibles especulaciones y fluctuaciones.  Contratación por servicios de un asesor fiscal y comercial.
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	El almacén está en condiciones para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, puesto que no demanda de muchos recursos económicos,	La organización está en capacidad de ejecutar esta estrategia pues ejecuta análisis del comportamiento económico y se mantiene al tanto de las modificaciones normativas, sin

	y se puede hacer a través del portal web de la ARL.	embargo, lo realiza de manera informal y en ocasiones sin una amplia interpretación de la información y la reglamentación.
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	% de aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Aplicación de la política antes de un viaje de compras de producto terminado o de importar y previo a la vigencia de modificaciones o publicaciones de normativas que afecten el almacén.
<b>RESPONSABLE</b>	La gerencia y la administración serán las encargadas de aplicar los pasos que componen el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	La gerencia es la encargada de establecer la política y contratar la asesoría fiscal y comercial.
	<b>Estrategia 9: Capacitar al personal en normatividad</b>	<b>Estrategia 10: Brindar asesoría en moda</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<p>Capacitar al personal en regulación y legislación de aduanas, así como en procedimientos de control de la Policía Fiscal y Aduanera, para que conozcan cómo proceder cuando la DIAN o la POLFA registren el almacén y las prendas.</p> <p>Dichas capacitaciones serán brindadas por un asesor fiscal y comercial, así como cursos de autoformación para la administración y la gerencia.</p>	<p>Brindar herramientas al personal de ventas para dar asesoraría de imagen y personal shopper a las clientas de Vanessa's Closet.</p> <p>A su vez, también contar con visitas al almacén en temporada de fechas especiales como día de la madre, de la mujer y fechas de grados, de una persona experta en moda que brinde el servicio de personal shopper a las clientas de Vanessa's Closet. Dichas visitas serían cada trimestre en las festividades indicadas y durante un fin de semana, toda la jornada.</p>
<b>OBJETIVO</b>	Contar con personal con conocimiento en la reglamentación de la DIAN y de la POLFA.	Fortalecer las condiciones factoriales en cuanto a mano de obra, especializando a las

	Para saber dar cumplimiento a la reglamentación y manejo a las supervisiones. Con la finalidad de enfrentar idóneamente dichas entidades.	colaboradoras del área de ventas para obtener una ventaja comparativa y competitiva con los otros almacenes de ropa. Así como ofrecer asesorías de expertos en moda. De las anteriores acciones se espera obtener un incremento en las ventas mensuales del 4% en relación con el mismo periodo en el año anterior y del 7% en marzo, abril, mayo y noviembre que es cuando se ofrece la asesoría de un personal shopper especializado.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Personal capacitado y con dominio de temas de reglamentación de la DIAN y de la Policía Fiscal y de Aduanas.	Potenciar al personal de ventas y el servicio al cliente, para que éstos se tornen factores de éxito del almacén. Generando una mejor experiencia de compra y fidelización en las clientas.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	Asesor fiscal y comercial.  Tiempo.  Acceso a material de autoformación sobre normatividad y reglamentación en internet.	Tiempo de las colaboradoras para realizar la capacitación.  Pago del curso virtual a las colaboradoras.  Garantizar a las vendedoras el acceso a internet y equipo de cómputo.  Contrato y pago por servicios al personal shopper.
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	La organización está en condiciones de lograr la estrategia, tanto del pago y ejecución de asesoría fiscal y comercial como la autoformación dado que de ese modo se ha venido realizando desde la gerencia.	La organización está en condiciones de ejecutar y lograr la estrategia, considerándose una ejecución a mediano plazo.

<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Mejor manejo de temas de reglamentación y funcionamiento de la DIAN y la Policía Fiscal y Aduanera. Evidenciando un incremento en la capacidad de respuesta y cumplimiento de las normativas desde la implementación de la autoformación y asesoría.	<p>Evaluar al personal una vez finalizada la capacitación para verificar la asimilación de conceptos y luego validar la eficacia de la capacitación evidenciando la aplicación de lo aprendido y su impacto en las ventas.</p> <p>Por su parte, las visitas del personal shopper se medirán en ventas efectivas, comparando el nivel de ventas de los meses que vaya el asesor en comparación con los mismos meses en el año anterior.</p> <p>% ventas mensuales por asesoría de compras:</p> $\left[ \frac{\text{(ventas mes de visita personal shopper)}}{\text{(ventas mismo mes del año anterior)}} \right] * 100$ <p>Seguimiento: Trimestral          Tipo: Eficiencia          Meta nominal: 7%          Meta mínima: 4%          Meta máxima: 10%</p>
<b>RESPONSABLE</b>	La gerencia y la administración están a cargo de encontrar y compartir el material de autoformación y de asistir a la asesoría fiscal y comercial para luego transmitir los conocimientos obtenidos a las vendedoras.	La administración es responsable de hacer las evaluaciones de verificación, validación y del indicador de ventas. La gerencia se hace cargo del contrato con el personal shopper y las vendedoras son responsables de asistir y emplear lo aprendido en las capacitaciones.
	<b>Estrategia 11: Implementar Normas Técnicas Colombianas en las prendas</b>	<b>Estrategia 12: Asistir a eventos organizados por entidades especializadas para el sector textil</b>

<b>ESTRATEGIA</b>	Mejorar la calidad del producto implementando el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones y la Norma Técnica Colombiana 1806, sobre Textiles, y así cumplir con estándares de calidad, que son exigidos internacionalmente para exportar.	Asistir por medio de la gerencia a eventos del sector moda como Colombia Moda, Cali Expo Show, Colombiatex, Pabellón del conocimiento Inexmoda, Congreso Latinoamericano de moda Ixel Moda, Plataforma K y eventos de Procolombia. Con la finalidad de estar al tanto de las tendencias, realizar relaciones comerciales e incrementar la base de clientes.
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar los factores necesarios para garantizar la calidad de los productos elaborados bajo la marca y cumplir con la normatividad que se exige para ingresar al mercado internacional.	Asistir a un evento del sector por lo menos cada 3 meses, determinando costos y beneficios que se obtendrían. Logrando un aumento de la base de proveedores, clientes y creación de nuevas prendas propias de la marca. Obteniendo anualmente un incremento de los proveedores de materia prima y mano de obra.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Incremento en la calidad de los productos fabricados bajo la marca propia y tener la posibilidad de exportar las prendas a partir del cumplimiento de los estándares de calidad para textiles.	Incrementar la base de proveedores, identificar y aplicar tendencias en moda y materias primas, fortalecer las conexiones con clientes potenciales que asistan a los eventos. Con lo anterior se espera reducir el poder de negociación de proveedores.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	Dinero para implementar las normas técnicas y reglamento técnico, asesoría para dicha implementación, tiempo de la gerencia.	Se requiere disponer de tiempo para la gerencia asistir a los eventos y dinero para las inscripciones y viáticos cuando se requiera.
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	Esta estrategia está proyectada para el largo plazo, por lo que aún no se puede ejecutar dados los requerimientos económicos que	La organización anualmente asiste a algunos eventos, por lo que se puede afirmar que está en capacidad de ejecutar esta estrategia.

	demanda.	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Haber implementado el reglamento técnico o NTC del sector textil y haber iniciado el análisis de exportación para luego enviar a otros países las prendas de Vanessa's Closet.	$\frac{[(\# \text{ proveedores nuevos})/(\# \text{ Total proveedores})] * 100}{}$ <p>Medición: Trimestral  Tipo: Seguimiento  Meta nominal: 50%  Meta mínima: 25%  Meta máxima: 100%</p>
<b>RESPONSABLE</b>	La gerencia es quien se encargará de proyectar la viabilidad de implementar estas normativas a las prendas y luego hacer el ajuste a los procesos para cumplirlas.	La gerencia es la responsable de buscar los eventos, adscribirse y asistir para luego transcribir la información obtenida en clientes, proveedores y alianzas.
	<b>Estrategia 13: Contratos con proveedores</b>	<b>Estrategia 14: Ampliar la cobertura del mercado</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseñar a través de asesoría Legal para pequeñas y medianas empresas, contratos de cumplimiento para los proveedores de mano de obra, en donde se establezca duración del contrato, tiempo de entrega, garantías, determinantes de terminación, costo y sanciones por incumplimiento.	Hacer apertura de una sucursal de Vanessa's Closet en el norte, preferiblemente en un Centro Comercial de alta concurrencia, con el cual pueda incrementar la cobertura del mercado y por ende las ventas.
<b>OBJETIVO</b>	Disminuir el poder de negociación de los proveedores de mano de obra para la fabricación de prendas. Incrementando el cumplimiento de los tiempos de entrega.	Incrementar los ingresos por ventas en un 50% a los 6 meses de abierto el nuevo almacén.

<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Contratos con proveedores diseñados, aplicados y cumplidos.	Nueva apertura de sede en el norte.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	Asesoría legal y el pago de la misma.	Dinero para adquirir estantería, maniqués, ganchos, exhibidores, lámparas y espejos.  Establecimiento en Centro Comercial en el nombre.  Nuevo personal de ventas.  Prendas nacionales, internacionales y de fabricación propia para la venta.
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	La organización está en capacidad de cumplir esta estrategia, cuya ejecución se proyecta a corto plazo.	Es una estrategia de mediano plazo en donde el almacén está en condiciones económicas para ejecutarla.
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Cumplimiento de los contratos con proveedores.	Nuevo almacén abierto en la zona norte de la ciudad de Cali, cuyo monitoreo será con el incremento de las ventas, 6 meses después de la apertura del almacén.
<b>RESPONSABLE</b>	La gerencia es la responsable de la ejecución de esta estrategia.	La gerencia es la responsable de la ejecución de esta estrategia.
	<b>Estrategia 15: Diseñar e implementar plan de mercadeo anual</b>	<b>Estrategia 16: Fidelización a partir de incentivos y servicio posventa</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseñar anualmente un plan de mercadeo cuya ejecución converja en un fortalecimiento de factores claves de la empresa, desarrollando actividades diferentes y de impacto.	Generar cercanía y fidelización de las clientas con el almacén. Iniciando la construcción de una base de datos del almacén que permita monitorear el servicio posventa a través de

	<p>1er año: Potenciar la imagen de Vanessa's Closet ofreciendo servicios de personal shopper para ocasiones especiales, difundiendo el almacén en las oficinas y establecimientos comerciales ubicados en Holguines Trade Center y alrededores, publicando en redes sociales (Facebook e Instagram) sobre las prendas, el almacén y sus servicios, desarrollando la página web de Vanessa's Closet y diseñando y difundiendo los catálogos del almacén.</p> <p>2do año: De hacerse apertura de la sede del norte, el plan de mercadeo del segundo año iría enfocado a posicionar este almacén en su sector, a través de publicidad en redes, repartir tarjetas de descuento a establecimientos comerciales al interior del centro comercial en donde se ubique, distribuir el catálogo en físico y digital, e instalar un bus interactivo en la plazoleta de comidas en donde las clientas pueden armar outfits y participar por descuentos para el almacén.</p> <p>3er año: Posicionamiento de la marca Vanessa's Closet como boutique, potenciando los servicios de diseño y costura, generando campañas en redes sociales con modelos de la región, pautando a través de blogs de moda y realizando desfiles de colección y divulgación de dichas colecciones a través de YouTube, redes sociales y catálogos.</p>	<p>mails y llamadas que hagan posible conocer la satisfacción de las clientas con su compra y el establecimiento, aplicando encuestas cortas dicotómicas con una pregunta abierta de sugerencias.</p> <p>De la misma base de datos y con el software contable de facturación se acumularán puntos por fidelidad, los cuales aparecerían en la factura de cada cliente registrado y se otorgarán 10 puntos por cada \$100.000, lo que se convierte en un descuento del 10% en la próxima compra luego de 100 puntos.</p> <p>Finalmente, a las clientas pertenecientes a la base de datos que tengan puntos acumulados, se les regalará un bono de cumpleaños de \$50.000 aplicable en productos que no sean de la colección y con validez de 3 meses. Con el propósito de premiar y acercarse a las clientas del almacén.</p>
--	---	--



<b>OBJETIVO</b>	Cumplir por lo menos el 80% de las actividades contempladas en el plan anual de mercadeo, en donde dicha ejecución contribuya al logro del propósito del plan (Potenciar imagen del almacén, posicionar el nuevo almacén o posicionar la marca como boutique).	Incrementar el número de clientas que regresan al almacén a comprar, esperando un incremento del 7% de los clientes al tercer mes de aplicar el servicio posventa y los incentivos y de contar con la base de datos.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Desarrollar año a año actividades de mercadeo encaminadas a responder las necesidades del almacén.	Clientas fidelizadas con el almacén, quienes lo frecuenten no solo por su portafolio de productos, precio y calidad del servicio, sino por su servicio pos venta, regalos, puntos y descuentos por compra.
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<p>1er año: Contratos de: servicio de personal shopper, diseño y distribución de material visual del almacén, fotógrafo para catálogos, servicios de diseño para catálogo y material para redes sociales, Community manager para Facebook e Instagram. Dinero para la impresión de material visual.</p> <p>2do año: continuidad contrato Community manager y diseñador de material visual, contrato de diseño, impresión y distribución de tarjetas de descuento, contrato de diseño y distribución de los catálogos del almacén, contratación de tecnología bus interactivo.</p> <p>3er año: Contrato de servicios de diseño y costura, contratación de modelos, fotógrafos y Community manager para campañas, alianzas con blogs de moda y pago de inscripción a desfiles de centros comerciales y plataformas</p>	<p>Adecuación del programa contable de facturación para que en la factura cuente puntos por compra y los acumule por cliente.</p> <p>Creación y alimentación de base de datos de clientes que se sincronice con la facturación por ventas.</p> <p>Tiempo vendedoras.</p> <p>Dinero para bonos de regalo por cumpleaños y para cubrir los descuentos por acumulación de puntos.</p>

	<p>del sector textil.</p> <p>Se evidencia que los recursos requeridos están referidos a la contratación por servicios de mano de obra semi especializada en diseño, distribución, costura, asesoría, modelaje y fotografía.</p>	
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	La organización está en capacidad de ejecutar la estrategia en un mediano plazo, a razón de los fondos que demanda la ejecución del plan anual.	La organización está en capacidad de desarrollar la estrategia, ya que económicamente no requiere una inversión inicial para ser ejecutada y las modificaciones y descuentos se recuperan con el incremento esperado en las ventas.
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<p>% Cumplimiento del plan anual de mercadeo:</p> <p><math display="block">\frac{[(\text{actividades de mercadeo ejecutadas}) / (\text{actividades de mercadeo planeadas})] * 100}{}</math></p> <p>Medición: Anual  Tipo: Seguimiento  Meta nominal: 80%  Meta mínima: 60%  Meta máxima: 100%</p>	<p># de veces que una clienta compra en el almacén</p> <p>Para ello se requiere que el software de facturación totalice en la factura la cantidad de compras que ha ejecutado en el almacén al año.</p> <p>Este indicador inicia sin datos históricos por lo que el objetivo se empieza a medir tres meses después de la construcción y alimentación de la base de datos y del empleo de las actividades de fidelización.</p>
<b>RESPONSABLE</b>	La administración, la gerencia y las vendedoras estarán involucradas en el cumplimiento del plan anual de mercadeo, siendo todos responsables de la ejecución y cumplimiento	Las vendedoras se encargarán de crear la base de datos y alimentarla con los registros de compra, así mismo son responsables de la divulgación de descuentos por puntos de

	del mismo, sin embargo, la principal encargada es la gerencia en términos de contratación de servicios y por el seguimiento al cumplimiento.	fidelidad y de comunicar a las clientas las tarjetas de regalo. La administración supervisará el cumplimiento de las acciones.
	<b>Estrategia 17: Potenciar el Merchandising del almacén</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>	Contratar un diseñador de interiores quien brinde asesoría sobre la utilización del espacio y se encargue de alinear al establecimiento con la identidad que se desea construir de la marca, para incrementar el nivel de recordación.	
<b>OBJETIVO</b>	Generar una imagen propia y reconocible del almacén, que se convierta en su identidad, en la cual se consideren los clientes (25 – 45 años) y los principales productos (vestidos y ropa formal). Dicha imagen se obtendría al finalizar la adecuación del almacén con la cual se espera mejorar el nivel de recordación en un 10% en relación con el almacén antes del Merchandising.	
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Evidenciar un incremento en el nivel de recordación del almacén.	
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<p>Contrato con el diseñador de interiores.</p> <p>Dinero para costear las adecuaciones al almacén en cuanto a iluminación, estantería, exhibidores, cortinas, vitrinas, pintura, espejos, decoración, maniqués, ganchos.</p> <p>Tiempo para realizar las modificaciones al almacén.</p> <p>Contratación del servicio de diseño y aplicación de encuestas antes y 6 meses después de mejorar la imagen del almacén, para evaluar el nivel de recordación en ambos momentos.</p>	
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATEGIA</b>	Es una estrategia de realización a largo plazo pues demanda de mayor tiempo y dinero en comparación con gran parte de las estrategias propuestas. Razón por la cual la organización, actualmente, no está en capacidad de realizar la estrategia.	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	% de recordación de la marca:	

	Sobre una base de 200 encuestados, aplicar una encuesta de 5 preguntas donde 5/5 es 100% de recordación, 4/5 es 80%, 3/5 es 60%, 2/5 es 40%, 1/5 el 20% y 0/5 0%. Las encuestas se harían antes del Merchandising y 6 meses después de implementado, aplicadas a las personas de la comuna 22, principalmente, en el flujo de personas de Unicentro. Los resultados se interpretan sobre el total de encuestados.
<b>RESPONSABLE</b>	La gerencia es la encargada de contactar y brindar las directrices al diseñador de interiores y adquirir los muebles necesarios

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.1 Cronograma de actividades:

A partir de las estrategias relacionadas en la tabla anterior, se desarrolla el siguiente cronograma de actividades en el cual se contemplan las estrategias que la organización está en capacidad de ejecutar y aquellas que por su composición pueden contribuir a procesos críticos del almacén que se pueden constituir en factor claves de éxito.

El cronograma está compuesto por actividades, las cuales a su vez indican las sub actividades que se requieren para desarrollar la estrategia, objetivos a lograr con la ejecución de las actividades, periodo de ejecución en el cual se indica por mes y fechas las actividades que se irán desplegando conservando la enumeración de las sub actividades mencionadas en el apartado de actividades, resultado esperado con la estrategia y el presupuesto que se requiere para la realización de las actividades.

Tabla 15: Cronograma de actividades.

<b>SG SST</b>																																																																														
<b>ACTIVIDAD</b>	<p>Implementar y evidenciar la aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de la plataforma de la Aseguradora de Riesgos Laborales.</p> <p>Sub actividades</p> <p>1: Compromiso por la dirección (políticas y obligaciones)</p> <p>2: Evaluación inicial SG SST (Matriz legal, riesgos potenciales, accidentalidad)</p> <p>3: Plan de trabajo y formación/ capacitación (actividades asignadas según responsables, roles y grupos de trabajo)</p> <p>4: Documentación (programas y sistemas de vigilancia, procedimientos, instructivos, normas de seguridad, formatos, registros)</p> <p>5: Comunicación (Con las partes involucradas).</p> <p>6: Gestión de adquisiciones y contratistas.</p> <p>7: Implementación de medidas de prevención y protección, control de condiciones y actos inseguros.</p> <p>8: Inspecciones, supervisión y actuación inmediata de equipos, condiciones y comportamiento.</p> <p>9: Gestión de incidentes, accidentes, lecciones aprendidas y cambios.</p> <p>10: Auditoría, verificación por la dirección y mejora continua.</p>																																																																													
<b>OBJETIVO</b>	Implementar un 30% para el 31 de Febrero de 2017, un 100% para el final del primer semestre de 2017.																																																																													
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 12.5%;">Enero</th> <th style="width: 12.5%;">Febrero</th> <th style="width: 12.5%;">Marzo</th> <th style="width: 12.5%;">Abril</th> <th style="width: 12.5%;">Mayo</th> <th style="width: 12.5%;">Junio</th> <th style="width: 12.5%;">Julio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #fce4d6;">(1) 10 Enero</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fce4d6;">(2) 10 - 31 Ene</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="background-color: #e1bee7;">(3) 1 - 3 Feb</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="background-color: #e1bee7;">(4) 1 Feb - 24 Feb</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="background-color: #e1bee7;">7 Feb - 28 Feb</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #e1bee7;">(6) 27 Feb - 3 Mar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #e1bee7;">(7) 6 Mar - 31 Mar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #e1bee7;">(8) 3 Abril - 30 Jun</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #e1bee7;">(9) 3 Abril - 30 Jun</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #fce4d6;">(10) 3 Jul</td> </tr> </tbody> </table>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	(1) 10 Enero							(2) 10 - 31 Ene								(3) 1 - 3 Feb							(4) 1 Feb - 24 Feb							7 Feb - 28 Feb								(6) 27 Feb - 3 Mar							(7) 6 Mar - 31 Mar								(8) 3 Abril - 30 Jun							(9) 3 Abril - 30 Jun										(10) 3 Jul
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio																																																																								
(1) 10 Enero																																																																														
(2) 10 - 31 Ene																																																																														
	(3) 1 - 3 Feb																																																																													
	(4) 1 Feb - 24 Feb																																																																													
	7 Feb - 28 Feb																																																																													
		(6) 27 Feb - 3 Mar																																																																												
		(7) 6 Mar - 31 Mar																																																																												
			(8) 3 Abril - 30 Jun																																																																											
			(9) 3 Abril - 30 Jun																																																																											
						(10) 3 Jul																																																																								
<b>PRESUPUESTO REQUERIDO</b>	\$350.000 para la adecuación de espacios y adquisición de medidas de prevención y protección como señalización y botiquín.																																																																													
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo implementado, con el que se garanticen condiciones óptimas para los colaboradores del almacén.																																																																													

<b>CONTRATO A PROVEEDORES</b>																			
<b>ACTIVIDAD</b>	<p>Diseñar a través de asesoría Legal para pequeñas y medianas empresas, contratos de cumplimiento para los proveedores de mano de obra, en donde se establezca duración del contrato, tiempo de entrega, garantías, determinantes de terminación, costo y sanciones por incumplimiento.</p> <p>Sub actividades:</p> <p>1: Buscar y cotizar con empresas que brinden asesoría legal a pymes.            2: Contratar los servicios de asesoría legal para diseñar el contrato a proveedores de servicios de diseño, corte, fabricación y estampado.            3: Realizar prueba piloto de aplicación con tres proveedores distintos.            4: Explicar a los proveedores los alcances del contrato, términos y cláusulas para ser aplicado.</p>																		
<b>OBJETIVO</b>	Disminuir el poder de negociación de los proveedores de mano de obra para la fabricación de prendas. Incrementando el cumplimiento de los tiempos de entrega.																		
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	<p>4 meses a partir de Febrero 01 de 2017.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Febrero</th> <th style="width: 33%;">Marzo</th> <th style="width: 33%;">Abril</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1) 15 Feb</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2) 17 Feb</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(3) 18 Feb - 18 Abril</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(4) 18 Feb - 18 Abril</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>(5) 18 Abril - 30 Abril</td> </tr> </tbody> </table>	Febrero	Marzo	Abril	(1) 15 Feb			(2) 17 Feb				(3) 18 Feb - 18 Abril			(4) 18 Feb - 18 Abril				(5) 18 Abril - 30 Abril
Febrero	Marzo	Abril																	
(1) 15 Feb																			
(2) 17 Feb																			
	(3) 18 Feb - 18 Abril																		
	(4) 18 Feb - 18 Abril																		
		(5) 18 Abril - 30 Abril																	
<b>PRESUPUESTO REQUERIDO</b>	<p>\$ 250.000 correspondiente al costo de la asesoría legal.            El dinero para el pago será provendrá de los ingresos por ventas de productos fabricados bajo la marca.</p>																		
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Contratos con proveedores diseñados, aplicados y cumplidos.																		

<b>ASESORÍA EN MODA</b>																																																																																																															
<b>ACTIVIDAD</b>	<p>Brindar herramientas al personal de ventas para dar asesoría de imagen y personal shopper a las clientas de Vanessa's Closet. A su vez, también contar con visitas al almacén en temporada de fechas especiales como día de la madre, de la mujer y fechas de grados, de una persona experta en moda que brinde el servicio de personal shopper a las clientas de Vanessa's Closet. Dichas visitas serían cada trimestre en las festividades indicadas y durante un fin de semana, toda la jornada</p> <p>Sub actividades:            1: Buscar y cotizar cursos virtuales sobre asesoría de moda            2: Consignar valor de inscripción y curso virtual.            3: Ofrecer la capacitación para dos vendedoras.            4: Transferir conocimientos de las vendedoras capacitadas a las vendedoras por capacitar.            5: Anualmente programar capacitaciones, enviando a quienes no hayan asistido y transferencias de conocimiento en asesoría de ventas al personal restante.            6: Realizar publicidad con volantes, en redes sociales y habladores publicitarios en la caja del almacén, sobre el servicio de personal shopper brindado por las vendedoras del almacén y por el asesor experto en fechas especiales.            7: Contratar personal shopper cada trimestre (Marzo, mayo, abril y noviembre) para que labore durante un fin de semana, toda la jornada (9am - 7pm).</p>																																																																																																														
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer las condiciones factoriales en cuanto a mano de obra, especializando a las colaboradoras del área de ventas para obtener una ventaja comparativa y competitiva con los otros almacenes de ropa. Así como ofrecer asesorías de expertos en moda. De las anteriores acciones se espera obtener un incremento en las ventas mensuales del 4% en relación con el mismo periodo en el año anterior y del 7% en marzo, abril, mayo y noviembre que es cuando se ofrece la asesoría de un personal shopper especializado.																																																																																																														
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	<p>Las actividades inician su ejecución desde enero 2017 y finalizan en noviembre de 2017, buscando capacitaciones anualmente para las vendedoras.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Abril</th> <th>May</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Agd</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1) 16 - 20 Ene</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2) 30 Ene</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(3) 6 Feb - 3 Mar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(4) 20 Feb - 3 Mar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="10">(6) 3 Mar - 11 Nov</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(7) 10, 11, 12 Mar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>(7) 21, 22, 23 Abril</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>(7) 5, 6, 7 May</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>(6) 9, 10, 11 Nov</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agd	Sep	Oct	Nov	(1) 16 - 20 Ene											(2) 30 Ene												(3) 6 Feb - 3 Mar											(4) 20 Feb - 3 Mar											(6) 3 Mar - 11 Nov											(7) 10, 11, 12 Mar													(7) 21, 22, 23 Abril												(7) 5, 6, 7 May																(6) 9, 10, 11 Nov	
Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agd	Sep	Oct	Nov																																																																																																					
(1) 16 - 20 Ene																																																																																																															
(2) 30 Ene																																																																																																															
	(3) 6 Feb - 3 Mar																																																																																																														
	(4) 20 Feb - 3 Mar																																																																																																														
	(6) 3 Mar - 11 Nov																																																																																																														
	(7) 10, 11, 12 Mar																																																																																																														
			(7) 21, 22, 23 Abril																																																																																																												
				(7) 5, 6, 7 May																																																																																																											
									(6) 9, 10, 11 Nov																																																																																																						
<b>PRESUPUESTO REQUERIDO</b>	\$700.000 en promedio valor inscripción y curso virtual de personal shopper para las dos vendedoras. \$450.000 Publicidad para anunciar el servicio de asesoría de modas y las fechas en qué estará el personal shopper experto.																																																																																																														
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Potenciar al personal de ventas y el servicio al cliente, para que éstos se tornen factores de éxito del almacén. Generando una mejor experiencia de compra y fidelización en las clientas.																																																																																																														



<b>REDES SOCIALES</b>																																											
<b>ACTIVIDAD</b>	<p>Retomar las tecnologías en medios de comunicación a través de redes sociales como Facebook e Instagram, para compartir material que promocióne el almacén y fomente un acercamiento con los clientes actuales y los clientes potenciales, publicando fotografías de las prendas que se ofrecen, del local, su ubicación, de las clientas satisfechas, compartiendo consejos de moda y material asociado al sector textil. Todo aquello que le permita a las clientas conocer Vanessa's Closet.</p> <p>Sub actividades:            1: Contratar un community manager que se encargue de desarrollar el material a publicar en las redes sociales y de manejar las mismas.            2: Pagar publicidad por Facebook e Instagram, cada trimestre, para promocionar estas redes e incrementar el número de personas que se impactan con las publicaciones.            3: Evaluar el impacto del community manager y la publicidad en las ventas para tomar la decisión de fortalecer o dar finalización a los contratos.</p>																																										
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la clientela del almacén en un 5% para el segundo trimestre de 2017.																																										
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	Las actividades inician en enero de 2017 con un primer corte a julio de 2017.																																										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 16.6%;">Ene</th> <th style="width: 16.6%;">Feb</th> <th style="width: 16.6%;">Mar</th> <th style="width: 16.6%;">Abril</th> <th style="width: 16.6%;">May</th> <th style="width: 16.6%;">Jun</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: yellow;">(1) 2 Ene -3 Jul</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">(2) 16 - 31 Ene</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: orange;">(2) 1 - 15 Abril</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: magenta;">(3) 30 Jun</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	(1) 2 Ene -3 Jul						(2) 16 - 31 Ene									(2) 1 - 15 Abril								(3) 30 Jun												
	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun																																					
	(1) 2 Ene -3 Jul																																										
	(2) 16 - 31 Ene																																										
				(2) 1 - 15 Abril																																							
						(3) 30 Jun																																					
<b>PRESUPUESTO REQUERIDO</b>	\$ 400.000 contrato por servicios Community Manager. \$ 150.000 publicidad en Facebook e Instagram por 6 meses																																										
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Llegar a más personas a través de las redes sociales Facebook e Instagram y que estas se conviertan en clientes del almacén.																																										

<b>MERCHANDISING</b>																																																																							
<b>ACTIVIDAD</b>	<p>Contratar un diseñador de interiores quien brinde asesoría sobre la utilización del espacio y se encargue de alinear al establecimiento con la identidad que se desea construir de la marca, para incrementar el nivel de recordación.</p> <p>Sub actividades:            1: Contratar servicios de investigación de mercados para aplicar encuestas cortas a los transeuntes de la comuna 22, en especial quienes estén en Unicentro, con el propósito de identificar cómo está el nivel de recordación del almacén.            2: Buscar y cotizar diseñadores de interiores.            3: Contratar diseñador de interiores que brinde la mejor propuesta para la imagen del almacén.            4: Evaluar, aprobar y realizar compras para adecuaciones a las instalaciones.            5: Contratar nuevamente los servicios de investigación de mercados para medir el nivel de recordación del almacén después de implementar el merchandising.            6: Analizar la información obtenida de la investigación de mercados, fortalecer aquellos aspectos que la investigación revele como débiles.</p>																																																																						
<b>OBJETIVO</b>	Generar una imagen propia y reconocible del almacén, que se convierta en su identidad, en la cual se consideren los clientes (25 – 45 años) y los principales productos (vestidos y ropa formal). Dicha imagen se obtendría al finalizar la adecuación del almacén con la cual se espera mejorar el nivel de recordación en un 10% en relación con el almacén antes del Merchandising.																																																																						
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	<p>La estrategia inicia en Junio de 2017 y finaliza en Marzo de 2018.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1) 5 - 30 Jun</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(2) 3 - 14 Jul</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>(3) 17 - 21 Jul</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>) 24 Jul - 11 Ag</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>(5) 5 - 16 Mar</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>(6) 19 - 30 Mar</td> </tr> </tbody> </table>	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	(1) 5 - 30 Jun											(2) 3 - 14 Jul											(3) 17 - 21 Jul											) 24 Jul - 11 Ag																(5) 5 - 16 Mar										(6) 19 - 30 Mar
Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar																																																														
(1) 5 - 30 Jun																																																																							
	(2) 3 - 14 Jul																																																																						
		(3) 17 - 21 Jul																																																																					
			) 24 Jul - 11 Ag																																																																				
									(5) 5 - 16 Mar																																																														
									(6) 19 - 30 Mar																																																														
<b>PRESUPUESTO REQUERIDO</b>	\$ 2'000.000 Contratación diseñador de interiores \$700.000 Adecuación instalaciones \$500.000 Aplicación y análisis encuestas para evaluar el nivel de recordación																																																																						
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Evidenciar un incremento en el nivel de recordación del almacén.																																																																						

<b>COBERTURA DEL MERCADO</b>																																																																																	
<b>ACTIVIDAD</b>	<p>Hacer apertura de una sucursal de Vanessa's Closet en el norte, preferiblemente en un Centro Comercial de alta concurrencia, con el cual pueda incrementar la cobertura del mercado y por ende las ventas.</p> <p>Sub actividades:            1: Buscar y cotizar locales en Centros Comerciales ubicados al norte de la ciudad.            2: Iniciar contrato de arrendamiento en el Centro Comercial que mayor beneficios proyecte al almacén.            3: Adecuar las instalaciones del local para poner en funcionamiento el almacén.            4: Promocionar la apertura del nuevo almacén a través de tarjetas de invitación a los clientes actuales, por medio de redes sociales y entregando volantes dentro del nuevo Centro Comercial.            5: Contratar el personal de ventas para el nuevo almacén.            6: Hacer apertura del almacén.            7: Calcular el impacto del nuevo almacén en las ventas totales.</p>																																																																																
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar los ingresos por ventas en un 50% a los 6 meses de abierto el nuevo almacén.																																																																																
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	<p>La estrategia inicia en Julio de 2018 y finaliza en Marzo de 2019</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 12.5%;"></th> <th style="width: 12.5%;">Jul</th> <th style="width: 12.5%;">Ago</th> <th style="width: 12.5%;">Sep</th> <th style="width: 12.5%;">Oct</th> <th style="width: 12.5%;">Nov</th> <th style="width: 12.5%;">Dic</th> <th style="width: 12.5%;">Ene</th> <th style="width: 12.5%;">Feb</th> <th style="width: 12.5%;">Mar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1) 2 - 13 Jul</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2) 16 Jul</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3) 17 - 27 Jul</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(4) 17 Jul - 1 Ago</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(5) 1 Ago</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(6) 1 Ago</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(7) 1 Mar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	(1) 2 - 13 Jul										(2) 16 Jul										(3) 17 - 27 Jul										(4) 17 Jul - 1 Ago										(5) 1 Ago										(6) 1 Ago										(7) 1 Mar									
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar																																																																								
(1) 2 - 13 Jul																																																																																	
(2) 16 Jul																																																																																	
(3) 17 - 27 Jul																																																																																	
(4) 17 Jul - 1 Ago																																																																																	
(5) 1 Ago																																																																																	
(6) 1 Ago																																																																																	
(7) 1 Mar																																																																																	
<b>PRESUPUESTO REQUERIDO</b>	\$ 10'000.000 Contrato de alquiler mensual en Centro Comercial \$ 3'000.000 Adecuaciones al almacén \$ 1'500.000 Publicidad de apertura \$ 2'200.000 + Bonificación por ventas Contratación 2 vendedoras																																																																																
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Nueva apertura de sede en el norte que impacte los ingresos por ventas del almacén.																																																																																

## CONCLUSIONES

La estrategia y la planeación, se consideran de alta importancia para las organizaciones en tanto que determinan el establecimiento de metas y objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, formulando estrategias para lograr los objetivos, las cuales se comparan y evalúan entre sí para determinar cuál se elige para llevar a cabo.

El almacén Vanessa's Closet, objeto de estudio para este trabajo de investigación, presenta una carencia de planeación estratégica, en donde se encuentra la ausencia de estrategias y objetivos demarcados, partiendo de la carencia de misión y visión que encamine las acciones. Así mismo, se evidencia una administración intuitiva en cuanto a los procesos y enfrentamiento de las condiciones externas que permean su funcionamiento, seguido de la necesidad de establecer un plan de mercadeo para orientar las acciones de la organización al mercado.

Teniendo en cuenta que existen fuerzas que impactan las organizaciones tanto por su ambiente interno como por el externo, así mismo, por su competencia específica y por el sector al que pertenece, se concluye que para obtener provecho de las oportunidades o fortalezas que surjan o saber cómo enfrentar las amenazas y debilidades que se presenten se hace necesario analizar cada uno de los ambientes, para desarrollar estrategias enfocadas a enfrentar las variables críticas y de mayor impacto.

Vanessa's Closet como almacén de ropa femenina, presenta a nivel interno debilidades en cuanto a la ausencia de plan de mercadeo, implementación de normas, manejo de personal y de sistemas de gestión, a su vez, las fortalezas encontradas a mencionar son la calidad de su personal y sus relaciones, aspectos de mercadeo como su tipo de clientes, ubicación y productos destacados.

De acuerdo con el estudio de las fuerzas externas se logra identificar las dimensiones que impactan la organización y cómo éstas a través de sus variables inciden en la generación de oportunidades o amenazas desde el entorno hacia la organización. Según el análisis de entorno general, las dimensiones que más impactan al almacén Vanessa's Closet son la económica, política, jurídica, tecnológica y la social. Dentro de las oportunidades más destacables están las generadas por avances en el plano tecnológico, las condiciones sociales como la composición de edad e ingresos de la comuna, por su parte las amenazas más críticas son las reglamentaciones existentes, las entidades gubernamentales reguladoras, las reformas económicas, las fluctuaciones de los indicadores económicos y el comportamiento de la economía internacional, así como los índices sociales como la pobreza y la seguridad.

A partir de la información captada de los análisis interno y externo se obtienen las estrategias cruzadas que permiten a partir de acciones propuestas mitigar u aprovechar las amenazas y debilidades y las oportunidades y fortalezas, respectivamente. Dichas estrategias cruzadas aportan a las estrategias finales.

Por otro lado, al ejecutarse un análisis del sector textil en el cual está inmerso Vanessa's Closet, se emplean dos herramientas, en primera instancia se encuentra el diamante competitivo de Porter, en donde una vez estudiadas las condiciones factoriales requeridas, las condiciones de la demanda, sectores conexos, estrategia, estructura y rivalidad del sector, gobierno y el azar, se identifica que el sector textil está en crecimiento y cuenta con una alta demanda y alta oferta lo que incrementa la rivalidad, a su vez la conformación estructural es inicialmente informal dado el dinamismo del sector textil y las empresas que lo conforman ya poseen reconocimiento y fuerza económica tanto nacional como internacional. Adicionalmente, la segunda herramienta son las cinco fuerzas de Porter, en donde se analiza intensidad de la rivalidad, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y productos sustitutos. De dicho análisis provisto por la herramienta

se identifica que existe una alta rivalidad la cual se ha ido fortaleciendo con la llegada de nuevos almacenes extranjeros y de proveedores Chinos quienes han empezado a vender ellos mismos sus productos en el centro económico de la ciudad, por su parte se encuentra que el poder de negociación de los proveedores de mano de obra es alto dada la poca oferta a diferencia de los proveedores de materia prima y producto terminado que poseen un poder de negociación relativamente bajo, en relación con los compradores su poder de negociación es bajo dada la alta demanda de los clientes y solo puede incrementar cuando éste efectúe compras de gran cantidad y el almacén lo considere un cliente importante.

En el último análisis realizado está el benchmarking o referenciación con el que se encuentra que Vanessa's Closet debe robustecer su imagen a través de Merchandising, mejorar su plan de mercadeo con el cual pueda llegar a más clientes e incrementar las ventas, así mismo considerar ampliar la cobertura del almacén y realizar acciones para fidelizar a las clientas.

El conjunto de todos los análisis brinda información suficiente para desarrollar estrategias que permitan mejorar el perfil competitivo del almacén, dichas estrategias se plantean a la luz de su objetivo, recursos, capacidad de ejecución y medidas de control y seguimiento, una vez se determinan las estrategias más realizables se procede a proyectar su realización en cronograma de actividades.

De la información captada se puede concluir que Vanessa's Closet tiene diversas condiciones factoriales que le benefician como su ubicación, clientes, portafolio de productos, precio, modalidad de pago, mano de obra (vendedoras), infraestructura física y variedad de proveedores, por lo que sí el almacén refuerza los aspectos que desde los análisis mencionados presentan falencias a nivel interno, externo, sectorial y competitivo podría mejorar su perfil competitivo, evidenciando la importancia de analizar su entorno en su totalidad para proceder de acuerdo a las oportunidades, fortalezas y condiciones factoriales que el almacén posee.

## RECOMENDACIONES

Vanessa's Closet debe iniciar por determinar una misión y visión que permita establecer las bases estratégicas del almacén, así mismo, plantear objetivos y acciones para el logro de los mismos. A lo largo del trabajo se ha indicado la propuesta de misión, visión y acciones encaminadas a fortalecer la empresa a través del cumplimiento de objetivos que abarcan distintas dimensiones (interna, externa, sectorial y competitivo).

A nivel interno se sugiere fortalecer el manejo de inventarios y herramientas contables que permitan conocer el estado financiero del almacén y determinar presupuestos tanto para compra de inventario como labores administrativas y ejecución de actividades. Así mismo, desarrollar un plan de formación y capacitación al personal, para incrementar las competencias de las vendedoras y generar valor en los servicios que ofrece, por último se considera de suma importancia el desarrollo de un plan de mercadeo que afronte y vigore diversos aspectos del mercado, permitiéndole llegar al almacén a un mayor segmento y aumentar los ingresos por ventas.

Por su cuenta, el entorno general conduce a que Vanessa's Closet deba atender variables críticas en cuanto a tecnología, política y cambios jurídicos. Adaptándose a los cambios que éstos se produzcan, conociéndolos e incorporando aquellos que fuesen necesarios. Todo ello, en aras de mitigar el impacto negativo que dichas dimensiones pudieran tener sobre el almacén.

En relación con el comportamiento del sector textil, es necesario que el almacén desarrolle acciones que disminuyan el poder de negociación de los proveedores de mano de obra para la fabricación, así mismo, es importante identificar los competidores directos, indirectos y sustitutos, para conocer su comportamiento, estrategias de mercado e impacto en el mercado.

Respecto al estudio de benchmarking se recomienda una expansión en la cobertura del mercado hacia el norte de la ciudad, mejorar la imagen del almacén a partir de Merchandising, adicionalmente, desarrollar medios para fidelizar a las clientas y mejorar el servicio que se les brinda. A su vez, aprovechar los aspectos que favorecen al almacén como portafolio de productos, precio y modalidad de pago. Finalmente, se plantean una serie de estrategias que se enfocarán a todos los entornos del almacén, de las cuales se sugiere ejecutar aquellas que tengan una realización a corto y mediano plazo cuyo impacto beneficie las ventas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Conrado. Ensayos: La necesidad de la planeación estratégica, en la organizaciones industriales modernas. En: Tema de ciencia y tecnología. Vol 4. Núm. 11. (Mayo – Agosto 2000).
- AGUILAR, Mario. Los Modelos más Populares de Estrategia Empresarial. En: Revista Upiicsa, Vol. 15, No. 6. 2007.
- ALCALDÍA DE CALI. Cali cómo vamos, Informe de calidad de vida en Cali. Santiago de Cali, Colombia. Departamento Municipal de Planeación. 2015.
- ALCALDÍA DE CALI. Cali en cifras. Santiago de Cali, Colombia. Departamento Municipal de Planeación. 2014.
- ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Comuna 22. En: ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de desarrollo 2008 – 2011. Santiago de Cali, Colombia. 2008.
- ALCALDÍA DE CALI. Demografía de Cali. [En línea] Publicado 10 de noviembre de 2014. Recuperado de: <[http://www.cali.gov.co/publicaciones/demografia\\_de\\_cali\\_pub](http://www.cali.gov.co/publicaciones/demografia_de_cali_pub)>
- ALCALDÍA DE CALI, Diez razones por las que Cali es considerada Capital Mundial de la Salsa. [En Línea] [Citado el 30 de Septiembre de 2016]. Recuperado de: <[www.cali.gov.co/dagma/publicaciones.php?id=111234&dPrint=1](http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones.php?id=111234&dPrint=1)>
- ARGYRIS, Chris. Strategy Change and defensive routines. Massachusetts, USA: Pitman Publishing Marshfield. 1985. Citado por CONTREAS SIERRA, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En: Pensamiento y gestión [en línea]. No 35 (Julio 2013).
- BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín indicadores económicos. [En línea]. 12 de septiembre de 2016. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/bie>>
- BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitivo. Bogotá D.C.: Colombia. ECOE Ediciones, 2014. p.91.
- BETANCOURT, Benjamín. Papeles de Trabajo para Planes estratégicos. Santiago de Cali, Colombia. Programa Editorial Universidad del Valle. 1995.



- BUENO, Carlos. Las 10 tendencias más allá del Big Data y la realidad virtual. [en línea] En: Diario El Economista. Tecnología. Madrid: España. 20 de Enero de 2016. Disponible en: <<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7290845/01/16/Las-10-tendencias-para-el-2016-mas-alla-del-Big-Data-y-la-realidad-virtual.html>>
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN, Guía de trámites legales; para la constitución y funcionamiento de empresas. Julio de 2010.
- CHANDLER, Alfred. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, MA, USA: The MIT Press. 1962. [En línea] Disponible en: <<https://mitpress.mit.edu/books/strategy-and-structure>>
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. 7. Bogotá. Mc Graw Hill. 2006.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Decreto extraordinario 411.020.0259 de 2015 por el cual se compilan los acuerdos 0321 de 2011, 0338 de 2012, 0339 de 2013, 0357 de 2013 y 0380 de 2014 que conforman el estatuto tributario municipal. Bogotá D.C.: Colombia. Diario Oficial. 2015.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Bogotá D.C.: Colombia. Diario Oficial. 1979.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1231 de 2008 por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C.: Colombia. Diario Oficial. 2008.
- COPE, Robert. El plan estratégico, Bogotá. Serie Empresarial LEGIS, 1991.
- DAGMA, UNIVERSIDAD ICESI, Caracterización de las áreas de conservación y protección medioambiental en la comuna 22. Santiago de Cali, Colombia. 2010. Universidad Icesi. Facultad de Ingeniería.
- DANE. Boletín técnico - Mercado Laboral: Municipio de Cali. [En línea]. Julio, 2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>>
- DANE. Boletín Técnico - Población en situación de desplazamiento varios Municipios: Cali. [En línea]. 2008. Disponible en:

<[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)>

- 
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), Decreto 2685 Legislación aduanera. Bogotá D.C.: Colombia. Diciembre 29 de 1999. Título V, régimen de importación.
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN). Informe: ¿Quién es régimen común y quién es régimen simplificado? Serie Muisca Tributario. 2010.
- DIARIO EL ESPECTADOR. Todo lo que necesita saber sobre alzas e impuestos a 2016. En: EIEspectador.com. Economía. [En línea] 7 de enero de 2016. Recuperado de: <[www.elespectador.com/noticias/economia/todo-necesita-saber-sobre-alzas-e-impuestos-2016-articulo-609386](http://www.elespectador.com/noticias/economia/todo-necesita-saber-sobre-alzas-e-impuestos-2016-articulo-609386)>
- DIARIO EL ESPECTADOR. Senado dio paso fundamental para la reforma constitucional para la paz. Política. Entrega física. Marzo 30 de 2016.
- DIARIO EL PAÍS. Cali fue declarado 'territorio libre de analfabetismo' por el Ministerio de Educación. En: EIPaís.com [En línea] Publicado el 8 de septiembre de 2015. Recuperado de: <<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-solo-13-habitantes-analfabeta>>
- DIARIO EL PAÍS. Economía: Cae cifra de caleños que viven en estado de pobreza. En: EIPaís.com. Economía. 3 de Marzo de 2016. [En línea]. Recuperado de: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cae-cifra-calenos-viven-estado-pobreza>>
- DIARIO EL PAÍS. La Comuna 22 cuenta con el mayor número de árboles por habitante. En: Diario el País. Entrega Física. 8 de septiembre de 2015. Santiago de Cali, Colombia.
- DIARIO EL PAÍS. ¿Por qué Cali continúa siendo la capital deportiva de Colombia? En: EIPaís.com. De Cali se Habla Bien. [En línea] 14 de septiembre de 2015. Recuperado de: <[www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/por-cali-continua-siendo-capital-deportiva-colombia](http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/por-cali-continua-siendo-capital-deportiva-colombia)>

- DIARIO EL PAÍS. Proceso de paz: Cali podría recibir 25% de todos los desmovilizados de las FARC. En: EIPaís.com. Proceso de Paz. 26 de Junio de 2016. [En línea]. Recuperado de: <<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/proceso-paz/noticias/cali-podria-recibir-25-todos-desmovilizados-farc>>
- DIARIO EL TIEMPO. Cadenas de ropa extranjera llegan a Colombia. [En línea] En: EITiempo.com. Empresa. 8 de mayo de 2015. Recuperado de: <[www.eltiempo.com/economia/sectores/cadenas-de-ropa-extranjera-llegan-a-colombia/15711515](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cadenas-de-ropa-extranjera-llegan-a-colombia/15711515)>
- DIARIO EL TIEMPO. Marcas extranjeras que llegan a Colombia. En: EITiempo.com. Empresa. 19 de Mayo de 2015. Recuperado de: <[www.eltiempo.com/economia/sectores/marcas-extranjeras-que-llegan-a-colombia/15777345](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/marcas-extranjeras-que-llegan-a-colombia/15777345)>
- DRUCKER, Peter. Planeación a largo plazo: desafío para la ciencia de la administración. En: Journal Management Science. Maryland: USA. Vol 5, núm. 3. 1959.
- EMPRENDEDORES, 10 tecnologías con las que venderás más en tu comercio. [en línea]. [Citado en Marzo 23 de 2016]. Recuperado de: <[www.emprendedores.es/gestion/tecnologia-para-comercio](http://www.emprendedores.es/gestion/tecnologia-para-comercio)>
- ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, Gerente de Vanessa's Closet. Cali, 13 y 20 de septiembre de 2016.
- ENTREVISTA con Diana Patricia Duque Correa, Gerente de Vanessa's Closet. Cali, 13 de octubre de 2016.
- ENTREVISTA con Jenny Giraldo, Vendedora de Vanessa's Closet. Cali, 13 de octubre de 2016.
- ENTREVISTA con Luz Estela Duque Correa, Administradora de Vanessa's Closet. Cali, 24 de septiembre de 2016.
- ENTREVISTA con Luz Estela Duque Correa, Administradora de Vanessa's Closet. Cali, 23 de octubre de 2016.
- ENTREVISTA con Santiago Granados Duque, Personal de Soporte de Vanessa's Closet. Cali, 26 de septiembre de 2016.

- FAYOL, Henri. Administración industrial y general: previsión – organización – mando – coordinación – control. Estudio preliminar por el Dr. Oreste Popescu. Extracto del Boletín de la Sociedad de industrias Minerales, París: Francia. Editorial Dunot. 7ª edición. 1972.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos & BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 1991.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma Técnica Colombiana 1806, Textiles. Bogotá: ICONTEC, 2005. (NTC 1806).
- LA VOZ DE HOUSTON, Tecnología necesaria para operar una tienda de ropa. [En línea] [Citado Octubre 10 de 2016]. Recuperado de: <<http://pyme.lavoztx.com/tecnologa-necesaria-para-operar-una-tienda-de-ropa-12604.html>>
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Granica. 2003.
- MINISTERIO DEL TRABAJO. Gobierno amplía plazo por un año para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. [En línea] Febrero 02 de 2016. Recuperado de: <[www.mintrabajo.gov.co/febrero-2016/5791-gobierno-amplia-por-un-ano-plazo-para-implementar-el-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html](http://www.mintrabajo.gov.co/febrero-2016/5791-gobierno-amplia-por-un-ano-plazo-para-implementar-el-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html)>
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica, Bogotá: Colombia. TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994.
- PÉREZ, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Santiago de Cali: Colombia. Programa Editorial Universidad del Valle. 1990.
- POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA. Funciones de la Policía Fiscal y Aduanera. [En línea] [Citado Octubre 10 de 2016]. Recuperado de: <[www.policia.gov.co/portal/page/portal/Policia\\_fiscal/Conozcanos/funciones](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/Policia_fiscal/Conozcanos/funciones)>
- PORTAFOLIO. Las marcas que llegan a Colombia. [En línea] En: Portafolio Digital. Empresa. 6 de Septiembre de 2016. Recuperado de: <[www.portafolio.co/negocios/empresas/las-marcas-que-llegan-a-colombia-500140](http://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-marcas-que-llegan-a-colombia-500140)>

- PORTAL PRESENTE. Responsabilidad social: Vestirse en verde: moda y responsabilidad social. [en línea] 10 de Septiembre de 2016. Recuperado de: <[www.prs.com.ar/vestirse-en-verde-moda-y-responsabilidad-social/](http://www.prs.com.ar/vestirse-en-verde-moda-y-responsabilidad-social/)>
- PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. 1990.
- PROCOLOMBIA. Inversión en el sector Sistema Moda. [En línea] 15 de Octubre de 2016. Recuperado de: <<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>>
- RETAIL DESIGN BLOG. Italastore by DOTAL. [En línea] 17 de Septiembre de 2013, Recuperado de: <<http://retaildesignblog.net/2013/09/17/itala-store-by-dotai-cali-colombia/>>
- REVISTA DINERO. Brigadas por la legalidad han detenido contrabando por más de \$8.000 millones. Publicado 22 de Agosto de 2016. Recuperado de: <<http://www.dinero.com/pais/articulo/mercancias-de-contrabando-retenidas-por-brigadas-por-la-legalidad/230101>>
- ROBBINS, Stephen. Administración teoría y práctica. Ciudad de México: México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1987.
- SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá D.C.: Colombia. Editorial Norma. 1985.
- SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica. Ed.3. Editorial Norma. 2004. Citado por NOGUERA, Ángela, BARBOSA, David y CASTRO, Guido. Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. En: Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Vol. 30. No. 131. (2012) Elsevier España. p. 153-161. [En línea] Disponible en: <[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1794/HTML](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1794/HTML)>
- SÁNCHEZ, Jorge. Un concepto emergente de planeación. En: Clío América. Universidad de Magdalena. (Enero – Junio 2009). Año 3 No 5. p. 39 – 59.
- SCHEIN, Edgar. Psicología Social de las organizaciones. Citado por BETANCOURT, Benjamín. En: Entorno Organizacional: análisis y diagnóstico. Programa Editorial Universidad del Valle, colección: notas de clase. Santiago de Cali: Colombia. (2011).

- SCHENDEL, Dan. HATTEN, Kenneth. Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline. Indiana, USA: Paper No. 371, Institute for Research in the behavioral, economic, and management sciences. Purdue University. 1972.
- SISTEMA DE CONSULTA INFORMACIÓN CENSAL. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Censo 2005.
- STEINER, George. Planeación estratégica. Ed. 23. Ciudad de México: México. Cecs. 1997.
- STONER, James y WANKEL, Charles. Planeación y toma de decisiones: Administración. Ed. 3. México. Editorial Prentice-Hall, Hispanoamérica S.A. 1989. Capítulo 5.
- SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, Decreto 1950 (2012). Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones. Bogotá D.C.: Colombia. Revisado en Abril de 2013.
- TARZIJAN, Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 2008.
- TAYLOR, Frederick. Management scientific (The principles of scientific management), Barcelona: España. Ediciones Orbis, S.A. Ed. 3. 1947.
- URNA DE CRISTAL. Gestión de Gobierno. ¿Sabes en qué consiste la reforma Tributaria? [En línea]. 2012. Recuperado de: <[www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sabes-en-qu-consiste-reforma-tributaria](http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sabes-en-qu-consiste-reforma-tributaria)>
- WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold y CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global. Ed. 14. México: Ed. McGraw Hill. 2012.

## ANEXOS

### ANEXO A

A continuación se transcribe la información obtenida de la entrevista a Diana Patricia Duque Correa, quien desempeña el cargo de Gerente desde hace 8 años.

La entrevista se lleva a cabo el día 13 y 20 de Septiembre de 2016, con una duración de 2 horas.

#### **Preguntas sobre Antecedentes Empresariales y caracterización del almacén**

1. *¿Qué tipo de almacén es Vanessa's Closet?*

Vanessa's Closet es un almacén de ropa femenina para toda ocasión, dirigido a las mujeres de la ciudad de Cali.

2. *¿Dónde se encuentra ubicado el almacén?*

El almacén Vanessa's Closet está ubicado en el centro comercial Holguines Trade Center en el sur de la ciudad en la dirección Carrera 100 # 11- 60 Local 176.

3. *¿Cuándo fue fundado el almacén y con cuantas personas contó para su funcionamiento?*

Fue fundado en el año 2008 por Diana Duque Correa, compuesto por una fuerza de trabajo de seis personas, siendo dos administrativas, tres vendedoras y uno de servicios de apoyo.

4. *¿Cómo se manejan los procesos del almacén?*

Los procesos que se desarrollan en Vanessa's son la compra, fabricación y venta de vestuario y accesorios para mujer. Dicha labor de compra es realizada por su gerente quien adquiere las prendas tanto en las principales ciudades del país como la importación desde Estados Unidos, Panamá y China, en relación con el inventario, éste se encuentra almacenado en el mezanine ubicado en Vanessa's Closet, así mismo, otra parte del inventario está en una bodega localizada en el centro de la ciudad de Cali, en donde no solo se almacena sino que se vende al por mayor.

Por otro lado, el proceso de fabricación está a cargo de la gerente Diana Duque, quien diseña las prendas, adquiere la materia prima para las mismas y efectúa las contrataciones necesarias para su elaboración, a su vez se encarga de la inspección de la elaboración de las prendas y su aprobación, finalmente es quien efectúa el pago de la fabricación de las prendas. El último proceso primario de Vanessa's Closet es la venta de vestuario y accesorios femeninos, labor que se desarrolla en el local 121 del centro comercial Holguines Trade Center.

*5. ¿Cuántos sedes tiene Vanessa's Closet?*

Hasta el año 2015 Vanessa's Closet tuvo tres almacenes, dos ubicados en Holguines Trade Center, uno es Vanessa's Closet y el otro se encontraba bajo el nombre de Vanny Look en donde se vendía vestuario para ocasiones elegantes, dicho almacén duró 4 años en funcionamiento. El tercer almacén estaba en el centro comercial Unicentro dentro del almacén Blessing, en donde se encontraban con la denominación de Vanessa's Closet y cuyo segmento también era vestuario para ocasión elegante, este almacén funcionó por 1 año aproximadamente. Sin embargo, por falta de rentabilidad en las ventas y posicionamiento del mercado, Vanny Look y la sede de Unicentro fueron cerrados y la mercancía se reubica en Vanessa's Closet de Holguines Trade Center.

*6. ¿Qué necesidades la gerencia ha identificado?*

Se necesita conocer qué factores están afectando al almacén para desarrollar estrategias que permitan aprovechar o mitigar dichas variables. Conociendo el comportamiento de la competencia y las ventajas competitivas de ésta, el funcionamiento interno de la empresa, comportamiento del sector y del entorno externo del almacén.

*7. ¿El almacén tiene definida misión y visión?*

Vanessa's Closet no tiene definida la misión y visión, a su vez, no tienen establecido formalmente metas y objetivos a alcanzar, el manejo de éstos es de manera informal.

*8. ¿Hay estrategias definidas para el almacén?*

No se han determinado estrategias explícitas, éstas se deducen a partir de las prioridades de la empresa y la inversión de capital, trabajo y tiempo. Una de las estrategias es mantener renovadas las prendas que se tienen a la venta, a través de rotación de inventario y adquisición de nuevas prendas. Dichas directrices



sobre las estrategias son conocidas por las vendedoras, aunque solo se ejecuta a partir de la decisión de rotación de la gerencia.

### **Preguntas sobre Gestión contable y financiera**

#### *9. ¿Qué estados financieros maneja Vanessa's Closet?*

Vanessa's Closet lleva la contabilidad que por norma debe tener, en cuanto a balance general, estado de resultados y movimientos contables diarios.

#### *10. ¿Qué información contable se conoce?*

Se conocen los gastos fijos, gastos variables, y cuánto se debe vender para tener un punto de equilibrio con rentabilidad, dichos indicadores los calcula la gerencia y lo toma con base para determinar la meta de ventas mensual para el almacén.

#### *11. ¿Qué análisis financieros se realizan?*

Se calcula y analiza la rentabilidad de las ventas, inventarios, inversión y activos. No se analiza el nivel de endeudamiento y de apalancamiento, ni la actividad de rotación de cartera, esto a razón de que las ventas entran por pago en efectivo. A su vez, se hace un estudio del margen bruto calculado a través de las ventas netas menos el costo, dividido las ventas netas.

#### *12. ¿Qué tecnologías se emplean para la contabilidad?*

Hay un programa contable que permiten llevar un control de la caja y conocer el estado de ingresos y gastos. Así mismo se cuenta un datafono y una impresora de puntos de pago y de precios y facturas.

## ANEXO B

A continuación se transcribe la información obtenida de la entrevista a Luz Estela Duque Correa, quien desempeña el cargo de administradora desde hace 5 años.

La entrevista se lleva a cabo el día 24 de Septiembre de 2016, con una duración de 1 hora.

### **Preguntas sobre Análisis de la gestión interna**

#### Gestión de mercadeo

1. *¿La organización cuenta con un plan de mercadeo?*

No posee un plan de mercadeo que contribuya al fortalecimiento de la comunicación e imagen del almacén.

2. *¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado?*

El segmento del mercado inicialmente eran mujeres mayores de 30 años, económicamente productivas, para ellas se vendía ropa casual y principalmente elegante, luego se identificó que sus compras no eran frecuentes, (compran por ocasión o cuando lo requieren), a diferencia de las mujeres jóvenes mayores de 16 años que aunque no poseen ingresos económicos fijos, tienen influencia en el mercado y constantemente manifiestan necesidades.

Los tipos de compradores de Vanessa's Closet son mujeres de 16 a 50 años que buscan prendas de vestir de calidad a precios razonablemente accesibles, principalmente vestidos para ocasiones especiales como ceremonias, celebraciones o ropa de noche e incluso prendas de vestir casuales.

3. *¿Qué facilidades ofrece el centro comercial Holguines Trade Center para la empresa?*

Holguines se caracteriza por estar compuesto en un gran porcentaje de oficinas, aspecto favorable para el almacén, así mismo su ubicación permite llegar al mercado objetivo.

4. *¿Holguines qué actividades realiza para propiciar el aumento de clientes en el centro comercial?*

En Holguines Trade Center se llevan a cabo actividades deportivas como aerorumba, celebraciones de fechas especiales en la plazoleta y sintonización de eventos deportivos, aspecto que incrementa el tránsito de personas por el almacén, que se encuentra muy cerca de la plazoleta.

5. *¿Para Vanessa´s Closet cuáles son sus principales clientes?*

Los principales clientes son mujeres empleadas entre 25 y 45 años, que se encuentran laborando en las oficinas de Holguines Trade Center, las cuales referencian el almacén con sus compañeras.

6. *¿Cuáles son sus principales productos?*

Los principales productos son vestidos elegantes, de coctel y casuales, seguidos por las blusas para toda ocasión. En el mercado se le reconoce a Vanessa's Closet por su variedad de vestidos y el precio razonable de éstos.

### Gestión de suministros

1. *¿En Vanessa´s Closet quién es la persona responsable de las compras?*

La gerente del almacén es quien se encarga de comprar a proveedores materia prima y las prendas que se venden en el almacén.

2. *¿Se tiene planeación y presupuesto para proceso de compra en la empresa?*

No existe una fecha determinada para comprar materia prima, ropa o enviar a fabricación las prendas. El proceso se da dependiendo de la moda del mercado o los diseños que se vayan surgiendo, tampoco existe un presupuesto para compras, éste varía dependiendo de los ingresos del almacén y de los productos que se encuentren agotados.

3. *¿En la organización se conserva información por proveedor?*

Para la adquisición de telas, hilos y demás materiales para la fabricación, se cuenta con una base de datos de proveedores, al igual que con los proveedores de corte, diseño y fabricación de prendas. La compra de prendas a otras marcas, se hace a partir de un estudio de proveedores a nivel regional, nacional e

internacional, también se hace por comparación de otros almacenes, recomendaciones o por compras de pequeños lotes para conocer el producto.

*4. ¿Cómo es la negociación con los proveedores?*

La gerencia negocia con los proveedores precios y tiempos de entrega de fabricación, cuando es compra de producto terminado, se negocia sobre descuentos por cantidad, se establece las condiciones de devoluciones y se estima el tiempo de entrega.

*5. ¿Quiénes en la organización influyen en la adquisición de suministros?*

Las decisiones de compra son tomadas por la gerencia seguido por la administradora y el gerente asociado.

*6. ¿Existen normas y políticas de niveles mínimos de inventarios?*

No existen políticas con el nivel mínimo de inventario, por el contrario, el mezanine tiene gran cantidad de prendas almacenadas. Sin embargo, al ser un almacén de ropa se da importancia de la rotación de inventario y la oferta de prendas acorde a la tendencia de la moda, razón por la cual se tiene buena cantidad de aprovisionamiento.

*7. ¿Se conocen los costos de inventarios en el almacén?*

Si se conocen los costos de los inventarios y su almacenamiento y de las materias primas sin movimiento.

*8. ¿Existe control cuantitativo de inventarios?*

Si existe un control cuantitativo del inventario en exhibición y en almacenamiento, en donde por referencia se hace una verificación del inventario existente.

## ANEXO C

A continuación se transcribe la información obtenida de la entrevista a Santiago Granados Duque, quien desempeña el cargo de apoyo logístico desde hace 5 años.

La entrevista se lleva a cabo el día 26 de Septiembre de 2016, con una duración de 1 hora.

### **Preguntas sobre diagnóstico del proceso administrativo**

#### Planeación

1. *¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr?*

Vanessa's Closet no tiene definida la misión y visión, a su vez, no tienen establecido formalmente metas y objetivos a alcanzar.

2. *¿Se han establecido estrategias?*

No se han determinado estrategias explícitas. Una de las estrategias identificadas es el mantener renovadas las prendas que se tienen en el almacén para la venta, esto se hace a través de rotación de inventario y adquisición de nuevas prendas.

3. *¿Las directrices se han difundido al personal vinculado a la organización?*

Dichas directrices son conocidas por las vendedoras de manera informal.

4. *¿La empresa tiene descripción de cargos, definición de responsabilidades y funciones?*

Pese a no tener una descripción de cargos, definición de responsabilidades y roles, estos si se socializan al momento de la contratación del personal, por lo cual los empleados tienen claro cuáles son sus responsabilidades y funciones.

5. *¿Cuáles son las actividades vitales para la empresa?*

Se considera como actividad vital para Vanessa's Closet la organización del personal para lograr ventas, la adquisición de mercancía para la venta y de materia prima y la fabricación de prendas. De las actividades mencionadas, la que

más se constituye como un factor clave de éxito es la organización del personal de ventas y atención al cliente.

*6. ¿Se elaboran planes en la empresa?*

No se elaboran planes formales, estos se socializan verbalmente (no se plasman por escrito), por consiguiente no hay evaluación continua o periódica de los mismos, ni una unidad del almacén encargada de su elaboración.

Organización

*1. ¿La empresa cuenta con organigrama?*

No existe un organigrama formal en la empresa, pero se encuentra organizada de manera jerárquica y de acuerdo a las funciones que realiza cada persona, encabezada por la gerencia compuesta por Diana Duque y Darío Sánchez, seguido se encuentra la administración a cargo de Luz Estela Duque, luego están las tres vendedoras quienes de acuerdo a su experiencia influyen en la toma de decisiones.

*2. ¿En la organización, como se encuentran divididas la estructuración organizacional?*

No están definidas las áreas de la empresa, aunque se pueden identificar a partir el funcionamiento de Vanessa's Closet, tales áreas son ventas, compras e inventarios, administración y finanzas. Las áreas como recursos humanos y mercadeo están a cargo de la administración. Cabe indicar que dichas áreas están compuestas por los cargos ya mencionados (gerente, administradora y vendedores) y que no cuentan con objetivos para cada una.

*3. ¿Cuáles son los principios en los cuales se funda la concepción de la organización?*

No existen principios definidos sobre los cuales se funde la concepción de la organización, sin embargo, se identifican:

\* Propender a la economía en materiales y proveedores, dentro de un margen monetario permitido por la empresa.

\* El buen funcionamiento del almacén depende de todas las partes que lo componen, especialmente del servicio cliente.

\* Garantizar el empleo de materia prima de excelente calidad, así como su óptima manipulación.

\* Servicio al cliente enfocado en comprender sus necesidades, expectativas, gustos.

4. *¿La estructura de autoridad está claramente definida?*

La autoridad está informalmente constituida, sin embargo se entiende que las vendedoras responden a la administración y ésta a su vez a la gerencia.

5. *¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?*

La toma de decisiones no cuenta con comités definidos para ello, éstas se toman en conjunto con la gerencia y la administración.

Dirección

1. *¿Cómo se caracteriza el estilo de dirección en la empresa?*

El estilo de dirección que caracteriza en Vanessa's Closet es el planteado por Likert como autoritario benevolente, en donde la gerencia toma las decisiones al estar en la cúspide de la empresa con la información fluyendo de arriba hacia abajo aunque solicitando ideas y aportes en dirección ascendente.

2. *¿La gerencia delega?*

La gerencia delega procesos como el manejo de inventario, compras, mercadeo y administración, a su vez delega a la administración la contabilidad y finanzas, los procesos de recursos humanos y la dirección de las ventas. Finalmente, las vendedoras se encargan de llevar a cabo el proceso comercial.

3. *¿Cómo percibe las condiciones físicas y las relaciones interpersonales dentro del almacén?*

La gerencia dispone para sus colaboradores un ambiente físico adecuado con instalaciones como aire acondicionado, buena iluminación, baño propio, sin humedad, en cuanto a las características estructurales, al ser una empresa pequeña permite una integración entre todo el personal con una estructura formal flexible, así mismo contribuye al compañerismo y comunicación directa con el mismo nivel jerárquico y hacia arriba.

*4. ¿De qué manera la gerencia motiva al personal?*

Se da de manera extrínseca con comisiones a partir de la superación de la meta de las ventas, ligando la motivación a factores productivos. Referente a la gerencia, ésta hace partícipe a la administración y en ocasiones al personal de ventas en decisiones y acciones a ejecutar.

*5. ¿Cómo se desempeña la actitud de la gerencia ante situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?*

La toma de decisiones importantes y de situaciones complejas y no programadas se da desde la gerencia, es decir, Diana Duque y Darío Sánchez, soportados en ocasiones por la administración a cargo de Luz Estela Duque, buscando llegar a decisiones objetivas.

*6. ¿Qué relación usted encuentra entre el equipo directivo y los propietarios de la organización?*

La gerencia está compuesta por la propietaria y en la administración su hermana. Según lo anterior, las relaciones de poder se dan sin trabas y de manera natural puesto que al ser una empresa con dirección familiar, el poder está delimitado y se respeta.

*Evaluación y control*

*1. ¿La empresa actualmente cuenta con un sistema de control de gestión?*

El sistema de control de gestión es informal e implícito en el cual se evalúan las diferentes áreas de acuerdo a resultados. Por lo cual no se tienen indicadores de control.

*2. ¿Han definido controles sobre diferentes áreas y factores de desempeño?*

Este sistema ya mencionado el cual es se hace informal se ha establecido ya sea con el fin de analizar el nivel de ventas, satisfacción del cliente, satisfacción y motivación de los empleados, entorno físico y ganancias o pérdidas.

*4. ¿Qué cargos de la organización se realiza el control de la gestión?*

Cada control de la gestión de la empresa es manejado dependiendo el grado de impacto y las medidas correctivas a tomar, entendiéndose por mayor complejidad para la Gerencia, seguidamente para la administración y por último las vendedoras.



## ANEXO D

A continuación se transcribe la información obtenida de la entrevista a Diana Patricia Duque Correa, quien desempeña el cargo de Gerente desde hace 8 años.

La entrevista se lleva a cabo el día 13 de Octubre de 2016, con una duración de 2 horas.

### **Preguntas relacionadas con el sector:**

#### *1. ¿Cuáles son los competidores directos del almacén?*

Los competidores directos para el almacén son: Ozono, Studio F, Unipunto y Italastore.

#### *2. ¿Cómo se identifican los competidores indirectos y sustitutos?*

La competencia indirecta se identifica por sus productos que ofrecen, que aunque son diferentes pueden significar un desplazamiento de los clientes, y la competencia por sustitutos porque ofrecen prendas enfocadas a un mercado distinto en su mayoría juvenil y casual. También se incluyen como sustitutos aquellos almacenes de alquiler de vestidos los cuales su principal actividad económica no es vender vestidos si impacta a los almacenes que lo hacen.

#### *3. ¿Qué empresas existentes considera el almacén?*

Las empresas existentes para Vanessa's Closet que considera son marcas líderes en el sector como Studio F y Unipunto por su cobertura y experiencia en el mercado.

#### *4. ¿Cómo se obtienen los proveedores, cómo son las relaciones comerciales y cuál es el poder de negociación de éstos?*

Para obtener proveedores Vanessa's Closet se asiste a inversión y expansión de ColombiaModa, ahí se encuentra a proveedores potenciales de producto terminado, se recolecta sus brochure para la futura negociación para conocer más a fondo sus prendas. También se obtienen a través de proveedores referidos.

Por otro lado por Inexmoda en su herramienta de Directorio de textiles por medio de ColombiaModa. A su vez se toma la opción de proveedores de insumos

referidos. Además, se conocen los proveedores de mano de obra por estudio del sector de fabricación quienes se encargan del corte, diseño, estampado y elaboración de las. Finalmente los proveedores de productos terminados internacionales se obtienen en los centros comerciales dedicados en ventas al por mayor ubicados en Los Ángeles, Estado Unidos, Ciudad de Panamá, Panamá y Yiwu, China.

*5. ¿Cuáles son los clientes existentes y su poder de negociación?*

Son mujeres empleadas entre 25 y 45 años, que se encuentran laborando en las oficinas de Holguines Trade Center o en el sector. Su poder de negociación es bajo, ya que el sector textil posee una alta demanda, aunque si el cliente no está completamente satisfecho con el artículo fácilmente puede abandonar el almacén para ir a otro que sí cumpla con sus expectativas. Aunque hay casos cuando el cliente es potencial cuando su compra es de gran cantidad aumentando su poder de negociación.

*6. ¿Qué factores generan ventajas comparativas y competitivas?*

Vanessa's Closet maneja diversidad en prendas ya sea casual o formal, llegando a un segmento amplio en el mercado como ventaja competitiva y en ventaja comparativa se tiene la variedad de los proveedores de los artículos vendidos en el almacén provenientes de otras ciudades colombianas, del exterior o por propia fabricación.

*7. ¿Cuáles son las barreras de salida al sector?*

Las barreras de salidas están completamente conectadas con la rivalidad que ésta podría generar para la empresa entre las cuales se pueden afectar por la especialización de los activos, el costo de salida, la interrelación estratégica, barreras emocionales y las restricciones sociales y de gobierno.

*8. ¿Cuáles son las barreras de entrada al sector?*

Las barrera de entrada dependen de economías de escala, diferenciación del producto, variaciones en la tasas de cambio que a su vez afectan el precio de la mercancía, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta y materias primas, efecto de la curva de experiencia y la reacción esperada al ingresar al sector.

## **Preguntas de análisis del ambiente competitivo:**

### *9. ¿Qué factores considera se necesitan para competir en el sector?*

Para competir en el sector moda es necesario contar con un personal de ventas semi especializado en servicio al cliente y moda, es decir, texturas de tela combinables, paleta de colores y accesorios para la ocasión, adicionalmente, si es fabricante se requiere contratar los servicios de corte, diseño, estampado y fabricación el personal que desempeña estas labores tendría que ser especializado. En cuanto a infraestructura necesitará una planta de fabricación si es productor directo que no terceriza este proceso, un establecimiento comercial si las ventas se realizan presenciales y una infraestructura digital y de comunicaciones ya sea en la nube o en línea si las ventas se hacen por internet, en términos de recursos físicos se necesitan equipos para llevar el registro contable, maniquíes, ganchos y estantes para organizar y exhibir la ropa, si hace en venta presencial en establecimientos comerciales, de hacer venta en línea como recursos físicos se hace necesario contar con equipos de cómputo e internet. Finalmente para estar en el sector se demanda de recursos de capital para realizar el pago de la nómina de los colaboradores, los contratos de los proveedores, servicios públicos, alquiler o pago de impuestos del establecimiento en donde desempeña labores, compras de maquinaria, enseres y equipo, pago del hosting si se realizan labores en línea, pago de publicidad y comunicaciones.

### *10. ¿Cómo percibe las condiciones de la demanda?*

La demanda del sector textil está pasando por una contracción producto de las condiciones económicas nacionales e internacional, afectando las decisiones de compra y tendencias de consumo, en donde ya se no se compra sólo para la ocasión sino que se puedan utilizar en otros contextos. Así mismo se puede acceder a demanda internacional por medio de los acuerdos económicos que tiene el país, teniendo en cuenta las exigencias en sellos y normas de calidad.

### *11. ¿Existen sectores proveedores o sectores afines que sean internacionalmente competitivos?*

El sector textil cuenta con un buen número de proveedores de tela, entre ellos Daccach Hermanos, Lafayette, Sutex, Telka, Bellatela, reconocidos a nivel nacional y altamente competitivos. Así mismo, se encuentran productores textiles como STF Group, Ragged, Marketing Personal, Tennis, Permoda, entre otros, los cuales han logrado posicionamiento nacional e internacional como productores y distribuidores de prendas de vestir.

*12. ¿Cómo considera es la rivalidad del sector?*

Existe una gran cantidad de fabricantes, comerciantes, importadores y exportadores del sector textil. Lo que genera rivalidad y presión por innovar en productos y mejorar procesos. Las compras, como proceso vital, deben ser acorde a las tendencias y exigencias del mercado conduciendo a veces a tener gran cantidad de stock.

*13. ¿Cómo se crean, organizan y gestionan las empresas del sector?*

Para su conformación los procesos y actividades son muy intuitivos teniendo en cuenta las tendencias, necesidades del mercado o por referenciación, continuamente implementando para su mejora en el desempeño interno mediante estrategias. Sin dejar a un lado la normativa legal de la Superintendencia de Industria y Comercio y la DIAN.

*14. ¿Qué influencia tiene el gobierno para el sector?*

El gobierno influye positivamente cuando promueve la disminución de aranceles para las importaciones, así mismo cuando fomenta espacios a través del Ministerio de Industria, Comercio y turismo y Procolombia para capacitar a comerciantes y fabricantes de textiles. Esto a su vez impacta negativamente, ya que fomenta la inversión extranjera y con ello la llegada de marcas internacionales que ingresen como competidores directos al sector textil nacional.

**Preguntas de benchmarking:**

*16. ¿Cuáles considera la gerencia como almacenes para referenciar sus factores de éxito?*

La gerencia identifica a tres almacenes para referenciar sus factores de éxito los cuales son Ozono, Unipunto e Italastore. El primer almacén por la velocidad de expansión que ha logrado teniendo en cuenta el tiempo que lleva en el mercado de venta al detal y al por mayor, incluyendo su cercanía en el portafolio que maneja Vanessa's Closet. Unipunto porque su portafolio también está enfocado al segmento de mujeres trabajadoras que usan prendas formales, lo que lo hace un competidor referente. Por último Italastore se tiene como referencia por su cercanía al centro comercial Holguines, este almacén enfoca la venta de prendas tipo boutique, así mismo enfocado a un segmento 25 a 45 años, lo que convierte a este almacén en un competidor directo.

## ANEXO E

A continuación se transcribe la información obtenida de la entrevista a Jenny Giraldo, quien desempeña el cargo de Vendedora desde hace 5 años.

La entrevista se lleva a cabo el día 13 de Octubre de 2016, con una duración de 30 minutos.

### **Preguntas gestión de mercadeo:**

1. *¿La organización cuenta con un plan de mercadeo?*

No posee un plan de mercadeo.

2. *¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?*

El de ropa femenina para toda ocasión y accesorios.

3. *¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado?*

Al principio nos enfocamos a mujeres mayores de 30 años, económicamente productivas, para ellas ropa casual y elegante, luego se identificó que sus compras no eran frecuentes (comprando por ocasión o cuando lo requieren), a diferencia de las mujeres jóvenes mayores de 16 años que aunque no poseen ingresos económicos fijos, tienen influencia en el mercado y constantemente manifiestan necesidades. Los tipos de compradores de Vanessa's Closet son mujeres de 16 a 50 años que buscan prendas de vestir de calidad a precios razonablemente accesibles, principalmente vestidos para ocasiones especiales como ceremonias, celebraciones o ropa de noche e incluso prendas de vestir casuales.

4. *¿Para Vanessa's Closet cuáles son sus principales clientes?*

Los principales clientes son mujeres empleadas entre 25 y 45 años, que trabajan en las oficinas de Holguines Trade Center.

5. *¿Cuáles son sus principales productos?*

Los principales productos son vestidos elegantes, de coctel y casuales, seguidos por las blusas para toda ocasión. Se le reconoce a Vanessa's Closet por su variedad de vestidos y con precios razonables.

## ANEXO F

A continuación se relaciona el listado de precios del almacén Ozono Store, obtenido a partir de una investigación de campo:

<b>TIPO DE PRENDA</b>	<b>PRECIO MÍNIMO</b>	<b>PRECIO MÁXIMO</b>
Blusa de tiras	\$12.000	\$35.000
Blusa manga sisa	\$20.000	\$32.000
Blusa strapless	\$21.900	\$43.000
Blusa deportiva	\$10.900	\$25.000
Blusa campesina	\$25.900	\$50.000
Camiseta	\$15.900	\$24.000
Camisera	\$30.000	\$45.000
CropTop	\$25.000	\$57.000
Jean	\$35.000	\$102.000
Short	\$45.000	\$60.000
Pantalón de tela	\$75.000	\$99.900
Falda jean	-	-
Falda de tela	\$50.000	\$85.000
Vestido deportivo	\$35.900	\$55.000
Vestido casual	\$40.000	\$65.000
Vestido de cóctel	-	-
Vestido elegante	-	-
Enterizo	\$35.000	\$75.900
Blazer	\$40.000	\$60.000
Cárdigan	-	-
Bufanda	-	-
Bolso	-	-

\*El símbolo (-) en el listado de precios significa que el almacén no ofrece éste producto.

## ANEXO G

A continuación se relaciona el listado de precios del almacén Unipunto, obtenido a partir de una investigación de campo:

<b>TIPO DE PRENDA</b>	<b>PRECIO MÍNIMO</b>	<b>PRECIO MÁXIMO</b>
Blusa de tiras	-	-
Blusa manga sisa	\$36.000	\$55.900
Blusa strapless	\$40.900	\$60.000
Blusa deportiva	-	-
Blusa campesina	\$55.900	\$86.000
Camiseta	-	-
Camisera	\$50.000	\$94.000
CropTop	-	-
Jean	\$89.000	\$140.000
Short	-	-
Pantalón de tela	\$85.000	\$120.900
Falda jean	\$74.000	\$90.000
Falda de tela	\$65.000	\$105.000
Vestido deportivo	-	-
Vestido casual	\$75.000	\$90.000
Vestido de cóctel	\$82.000	\$109.000
Vestido elegante	\$76.900	\$89.900
Enterizo	-	-
Blazer	\$68.000	\$90.000
Cárdigan	-	-
Bufanda	-	-
Bolso	-	-

\*El símbolo (-) en el listado de precios significa que el almacén no ofrece éste producto.

## ANEXO H

A continuación se relaciona el listado de precios del almacén Italastore, obtenido a partir de una investigación de campo:

<b>TIPO DE PRENDA</b>	<b>PRECIO MÍNIMO</b>	<b>PRECIO MÁXIMO</b>
Blusa de tiras	\$45.000	\$55.000
Blusa manga sisa	\$62.000	\$92.000
Blusa strapless	\$50.900	\$96.900
Blusa deportiva	-	-
Blusa campesina	\$55.900	\$105.000
Camiseta	-	-
Camisera	\$60.000	\$95.000
CropTop	\$45.000	\$76.000
Jean	\$35.000	\$102.000
Short	\$45.000	\$60.000
Pantalón de tela	\$75.000	\$99.900
Falda jean	-	-
Falda de tela	\$80.000	\$100.000
Vestido deportivo	\$85.900	\$105.000
Vestido casual	\$40.000	\$65.000
Vestido de cóctel	\$80.000	\$103.000
Vestido elegante	\$86.000	\$270.000
Enterizo	\$33.000	\$55.900
Blazer	\$80.000	\$168.000
Cárdigan	-	-
Bufanda	-	-
Bolso	-	-

\*El símbolo (-) en el listado de precios significa que el almacén no ofrece éste producto.



## ANEXO I

A continuación se relaciona el listado de precios del almacén Vanessa's Closet, obtenido a partir de una investigación de campo:

<b>TIPO DE PRENDA</b>	<b>PRECIO MÍNIMO</b>	<b>PRECIO MÁXIMO</b>
Blusa de tiras	\$20.000	\$45.000
Blusa manga sisa	\$56.000	\$82.000
Blusa strapless	\$38.900	\$73.000
Blusa deportiva	-	-
Blusa campesina	\$45.900	\$87.000
Camiseta	-	-
Camisera	\$55.000	\$85.000
CropTop	\$24.000	\$66.000
Jean	\$85.000	\$130.000
Short	\$65.000	\$86.000
Pantalón de tela	\$75.000	\$119.900
Falda jean	\$83.000	\$105.000
Falda de tela	\$70.000	\$95.000
Vestido deportivo	\$45.900	\$69.000
Vestido casual	\$40.000	\$65.000
Vestido de cóctel	\$88.000	\$170.000
Vestido elegante	\$68.000	\$350.000
Enterizo	\$45.000	\$95.900
Blazer	\$58.000	\$97.000
Cárdigan	\$55.000	\$87.000
Bufanda	\$35.000	\$50.000
Bolso	\$50.000	\$250.000

\*El símbolo (-) en el listado de precios significa que el almacén no ofrece éste producto.

## **CARTA DE INTENCIÓN**

Santiago de Cali, diciembre 07 de 2016.

Universidad del Valle  
Programa Académico de Administración de Empresas

Asunto: Carta de intención de aprobación y consideración de consultoría y asesoría empresarial.

Por medio de la presente, me permito manifestar la intención de considerar y analizar la información consignada en esta investigación desarrollada en el almacén Vanessa's Closet, con el propósito de aplicarla en los procesos del almacén.

Cordialmente,

Diana Patricia Duque Correa  
C.C.