

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ALMACÉN BEBESITOS MK
PARA EL PERIODO 2018 - 2021**

**ADRIANA COLMENARES ORTIZ
KATHERINE ANDREA ZÚÑIGA CEBALLOS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2017

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ALMACÉN BEBESITOS MK
PARA EL PERIODO 2018 - 2021**

**ADRIANA COLMENARES ORTIZ
KATHERINE ANDREA ZÚÑIGA CEBALLOS**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Administradores de
Empresas**

**TUTOR:
EMILIO JOSÉ CORRALES CASTILLO
MSC. MAGISTER EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director del Programa de Administración de Empresas, el director del Trabajo de Grado y del Jurado Evaluador para optar por el título de Administración de Empresas.

Benjamín Betancourt Guerrero
Director Programa Administración de Empresas

Emilio José Corrales Castillo
Director Trabajo de Grado

Evaluador

Cali, mayo de 2017

DEDICATORIA

A mis padres Martha Ceballos y Sicar Zúñiga por su entrega diaria a mi bienestar, por darme una segunda oportunidad, por qué siempre confiaron en mí y en mis capacidades.

A mi hermana Marcia por ser siempre incondicional.

A mi hermano Sicar y a su esposa Diana por estar siempre alentándome.

A Adriana Colmenares por ser mi compañera de trabajo y ser mi amiga.

Y a mi abuela Amanda, la mujer que fue mi confidente por muchos años y que hoy ya no está, gracias por todo te llevo siempre en mi corazón.

Katherine Andrea Zúñiga Ceballos

Dedico este trabajo de grado a mis hijos Alejandra y Carlos Julio, ellos son la fuerza que me impulsa a alcanzar sueños tan maravillosos como este, abanderada siempre con el sublime deseo de ser su orgullo e inspiración.

A mi nieta Candela... el regalo más perfecto que me dio el universo.

A mi esposo Rodolfo, mi compañero de vida, con el deseo inmenso de que sigamos creciendo juntos en familia... gracias por todo el tiempo que le diste a la universidad.

A mi madre María Hilda a quien debo la vida misma, para robarle una sonrisa de amor y satisfacción que me llene el alma.

A la tía Alicita.... nuestra niña por siempre y para siempre.

A mi sobrina Lalita, mi otra hija, con todo mi amor.

A mis hermanos Nelson, Lenar, David y Diógenes y a sus esposas e hijos.

A mi Amiga Katherine Zúñiga, que hizo de mi paso por la universidad una aventura

A mi padre Julio, que desde el cielo me acompaña siempre...

Adriana Colmenares Ortiz

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto, para lograr nuestro objetivo académico.

Agradecemos muy especialmente a nuestro director de trabajo de grado Emilio José Corrales Castillo, quien nos orientó pacientemente, por sus recomendaciones, correcciones y aporte de mejoras en este trabajo. Así mismo al director de programa Benjamín Betancourt Guerrero por aportarnos los primeros lineamientos.

Agradecemos a la Universidad del Valle sede San Fernando y sede Norte del Cauca, por permitirnos trabajar juntas y por la formación profesional recibida.

Agradecemos a los profesores, por brindar sus conocimientos en cada una de los temas estudiados.

Agradecemos a nuestros compañeros de estudio, con quienes compartimos este proceso de crecimiento, con mutua colaboración y admiración.

Agradecemos al Almacén Bebesitos MK y a sus propietarias por permitir abrir las puertas de su organización, para el desarrollo de este trabajo investigativo.

Agradecemos a todos nuestros familiares que de una u otra manera nos dieron su apoyo durante todo el proceso de formación académica.

Tabla de contenido

0. INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.1.1 Antecedentes	22
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.3. PREGUNTA PROBLEMA.....	26
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	26
1.6 OBJETIVOS.....	28
1.6.1 Objetivo General	28
1.6.2 Objetivos Específicos	28
1.7 MARCO REFERENCIAL	28
1.7.1 Marco Contextual	28
1.7.2 Referente Histórico de la Empresa:.....	30
1.8 MARCO TEÓRICO	31
1.8.1 Las Organizaciones.....	31
1.8.2 Estructura Organizacional	32
1.8.3 Teoría de la Administración por Objetivos.....	32
1.8.4 Escuelas del Pensamiento	33
1.8.5 Dirección Estratégica	38
1.8.6 Análisis Sectorial	39
1.8.7 Benchmarking	41
1.9 ESTADO DEL ARTE.....	42
1.10 METODOLOGÍA	43
1.10.1 Tipo de Estudio	43
1.10.2 Técnicas de Recolección de Información	44
1.10.3 Modelo Metodológico	45
1.11 PRESUPUESTO.....	48

1.12 CRONOGRAMA	49
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	50
3. ANÁLISIS DE ENTORNOS	57
3.1 ENTORNO POLÍTICO	58
3.1.1 Índices de Violencia Política y Conflicto Armado	59
3.1.2 Índices de Corrupción en las Negociaciones Estatales.....	61
3.1.3. Inestabilidad Institucional de Colombia	63
3.1.4. Presiones por parte de los grupos al margen de la ley hacia el sector comercial	63
3.1.5. Consecuencias generadas por la reinserción luego de la firma del tratado de Paz entre las FARC y el gobierno.....	65
3.2. ENTORNO ECONÓMICO	70
3.2.1. Crecimiento económico de Colombia en 2016.....	71
3.2.2. Producto Interno Bruto del Sector manufacturero para el tercer trimestre fue del 2.0%.....	73
3.2.3. Para el cierre del 2016 la Tasa de Interés establecida por el Banco de la República fue de un 7.5%	74
3.2.4 El Endeudamiento de Colombia para el 2016 superó en 40% al PIB.....	75
3.2.5. Impacto Económico de La Nueva Reforma Tributaria.....	76
3.2.6. Índice de precios al consumidor para el 2016 cerró en 5.75%	77
3.2.7. Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen	78
3.3. ENTORNO SOCIAL.....	81
3.3.1. La informalidad laboral en Colombia se ubicó en el 47.7% según el DANE para el trimestre noviembre 2016 y enero 2017	81
3.3.2. Aumento del poder adquisitivo de la población como consecuencia de la economía subterránea	83
3.3.3. Ingresos provenientes de las remesas enviadas por los colombianos residentes en el exterior a las familias jamundeñas	85
3.4. ENTORNO CULTURAL	88
3.4.1. La igualdad laboral en Colombia ha tenido una cobertura incluyente sobre el género femenino, generando una mayor participación en el mercado laboral.....	88

3.5	ENTORNO AMBIENTAL.....	91
3.5.1	Políticas ambientales que minimizan el daño ecológico existente en la actualidad	92
3.5.2	Factores de riesgo natural, catastrófico y amenazas atroficas en el municipio de Jamundí.....	96
3.6	AMBIENTE TECNOLÓGICO	98
3.6.1	Las TIC es un factor que no es gran de importancia en las PYME.....	99
3.7	ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	102
3.7.1	Jamundí es el municipio de mayor crecimiento poblacional del Valle del Cauca	102
3.7.2	Para el 2012 el DANE determinó que la esperanza de vida de un colombiano se encuentra entre los 73 y 78 años.....	104
3.7.3	En el Municipio de Jamundí la población registrada en el SISBEN en su mayoría se encuentra en el nivel 1 en zona rural y nivel 2 para la zona urbana	106
3.7.4	Mortalidad en menores de 5 años en Colombia	108
3.7.5	El municipio de Jamundí se encuentra conformado por 104 corregimientos y 19 caseríos	110
3.8	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DE LOS ENTORNOS	113
4	ANÁLISIS SECTORIAL	128
4.1	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	128
4.2	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	128
4.2.1	Rivalidad existente entre competidores potenciales.....	129
4.2.2	Amenazas de nuevos Entrantes	131
4.2.3	Poder de Negociación de los Proveedores	131
4.2.4	Poder de negociación de los consumidores	131
4.2.5	Productos Sustitutos	132
4.3	DIAMANTE COMPETITIVO.....	132
4.3.1	Clasificación de los factores	133
4.3.2	Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres	140
4.3.3	Condiciones de la demanda.....	143

4.3.4	Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas del Sector.....	147
4.3.5	El papel del Gobierno.....	149
4.3.6	El papel del Azar	150
5.	ANÁLISIS DE REFERENCIACIÓN.....	151
5.1	ALMACÉN PIRUETAS	163
5.2	ALMACÉN LA CUNA DEL BEBÉ	165
5.3	ALMACÉN PARA BEBÉS LA 12	168
5.4	ALMACÉN BABY SAM	170
5.5	ALMACÉN BEBESITOS MK.....	172
5.6	RECOMENDACIONES PARA EL ALMACÉN BEBESITOS MK.....	174
6.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	177
6.1	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	177
6.1.1	Planeación	177
6.1.2	Organización.....	177
6.1.3	Dirección	179
6.1.4	Evaluación y Control	180
6.2	ANÁLISIS CULTURAL ORGANIZACIONAL	180
6.3	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA..	181
6.3.1	Gestión y situación contable y financiera	181
6.3.2	Gestión y situación comercial.....	181
6.3.3	Gestión y Situación de la Producción.....	184
6.3.4	Gestión de la función de investigación, desarrollo e innovación.	184
6.3.7	Gestión de Recursos Humanos	185
7.	ANÁLISIS DOFA.....	187
7.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	188
7.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	190
8.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	196
8.1	MISIÓN	196
8.2	VISIÓN.....	196

8.3	OBJETIVOS EMPRESARIALES	196
8.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	197
8.4.1	Funciones área Comercial	198
8.4.2	Funciones área Financiera	198
8.4.3	Funciones del área Administrativa	199
9.	PLAN DE ACCIÓN	200
	CONCLUSIONES	206
	RECOMENDACIONES.....	208
	ANEXOS.....	209
	ANEXO A.....	209
	ANEXO B.....	215
	BIBLIOGRAFÍA.....	217

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto.....	48
Tabla 2 Cronograma.....	49
Tabla 3 Productos Almacén Bebesitos MK.....	53
Tabla 4 Total Victimas del Conflicto Armado en Colombia (marzo de 2017)	61
Tabla 5 Histórico de Personas Desmovilizadas a abril 4 de 2017	67
Tabla 6 Guía del Análisis del Entorno Político	70
Tabla 7 Indicadores Económicos 2000-2016.....	73
Tabla 8 Variación Acumulada Mensual 2016-2017.....	75
Tabla 9 Comportamiento mensual IPC 2008 - 2017	78
Tabla 10 Guía de Análisis del Entorno Económico.....	80
Tabla 11 Distribución de las Remesas en Colombia (MM USD durante 2016).....	86
Tabla 12 Guía del Análisis del Entorno social.....	87
Tabla 13 Guía del Análisis del Entorno Cultural.....	91
Tabla 14 Futuras áreas protegidas para el 2018	95
Tabla 15 Permisos Ambientales adicionales a la Licencia Ambiental en Colombia 2017	96
Tabla 16 Factores de riesgo, naturales, catastróficos y amenazas atroficas del 2012.....	97
Tabla 17 Guía de Análisis del Entorno Ambiental.....	98
Tabla 18 Guía de Análisis del Entorno Tecnológico	102

Tabla 19 Cobertura Nacional de Acueducto 2016	107
Tabla 20 Situación Mortalidad Infantil en Jamundí a 2015	110
Tabla 21 Distribución de veredas en el municipio de Jamundí según el Corregimiento al que pertenecen a 2012	111
Tabla 22 Guía de Análisis del Entorno Demográfico	112
Tabla 23 Matriz de Evaluación Integrada de los Entornos – Organización Almacén Bebesitos MK.....	113
Tabla 24 Matriz del Análisis Externo.....	127
Tabla 25 Clasificación de la Infraestructura Colombiana 2015	138
Tabla 26 Top 15 de productos importados originarios de países con acuerdo y en negociación.....	146
Tabla 27 15 principales productos importados en Colombia en el periodo enero 2017	147
Tabla 28 Factores Claves de Éxito	160
Tabla 29 Matriz del Análisis Interno	186
Tabla 30 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	189
Tabla 31 Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE.....	191
Tala 32 Matriz DOFA Almacén Bebesitos MK	193
Tabla 33 Plan de Acción	200

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1 El Proceso de la Elaboración de la Acción Empresarial (Planteamiento Informativo)	23
Gráfico 2 Los Sistemas que Componen la Empresa Familiar	24
Gráfico 3 Ubicación Nacional y Mapa del Municipio de Jamundí.....	29
Gráfico 4 Modelo Básico de la Escuela del Diseño.....	34
Gráfico 5 Eco ciclo Organizacional – David Hurst.....	36
Gráfico 6 Modelo Básico de la Escuela de la Planificación.....	37
Gráfico 7 Modelo Estratégico de Fred David	39
Gráfico 8 Modelo del Diamante Competitivo de Porter	40
Gráfico 9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	41
Gráfico 10 Proceso Estratégico	46
Gráfico 11 Tipos de Entornos Organizacionales.....	57
Gráfico 12 Índice de Terrorismo Global 2015-2016	60
Gráfico 13 Índice de logro en la política pública integral anticorrupción (34%) Fecha de Corte: noviembre de 2014.....	62
Gráfico 14 Cantidad de denuncias por extorsión en Colombia a junio de 2016....	64
Gráfico 15 Departamentos más afectados por extorsión a junio de 2016.....	65
Gráfico 16 Dimensiones de la Ruta de Integración (2017)	66
Gráfico 17 Integralidad del Plan de Reintegración del Gobierno Colombiano a marzo 2017	66

Gráfico 18 Zonas de desmovilización de las FARC – junio 2016.....	69
Gráfico 19 Crecimiento Económico 2000-2017	71
Gráfico 20 Variación Acumulada Anual 2010-2016	74
Gráfico 21 Saldo vigente de la deuda externa de Colombia como porcentaje del PIB a diciembre de 2016.....	76
Gráfico 22 Proporción de población ocupada Informal	82
Gráfico 23 Tasa de desempleo promedio anual 2001 -2016	83
Gráfico 24 Taxonomía de las actividades de la economía subterránea.....	84
Gráfico 25 Porcentaje de Población jamundeha viviendo en el Exterior al 2005 ..	85
Gráfico 26 Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo de las mujeres jóvenes (14 a 28 años) Total Nacional Diciembre – Febrero (2015 – 2017).....	89
Gráfico 27 Índices de Calidad Ambiental en Colombia sobre el 62.2% de la población a diciembre del 2013	93
Gráfico 28 Pregunta N.º 1 Encuesta de Anif a la Pyme (2016).....	100
Gráfico 29 Pregunta N.º 2 Encuesta de Anif a la Pyme (2016).....	101
Gráfico 30 Rangos de edad adultos mayores de Jamundí 2016	105
Gráfico 31 Población mayor de 50 años en Jamundí 2016	106
Gráfico 32 Cobertura Nacional Acueducto a 2013.....	107
Gráfico 33 Cobertura Nacional Alcantarillado a 2013	108
Gráfico 34 Mortalidad Infantil Nacional diciembre 31 2014.....	109
Gráfico 35 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	129

Gráfico 36 Modelo del Diamante Competitivo de Porter	133
Gráfico 37 Mapa de Colombia con sus océanos.....	134
Gráfico 38 Ventas de los comerciantes a nivel nacional 2015-2017	135
Gráfico 39 Empresas que están adoptando una estrategia de transformación digital en Colombia 2016	136
Gráfico 40 Principales obstáculos empresariales hacia una transformación digital en Colombia.....	137
Gráfico 41 tasa de Deserción según Sexo – Nivel Universitario agosto 2016	139
Gráfico 42 Cadena Productiva	143
Gráfico 43 Negociaciones Comerciales en Curso de Colombia - abril de 2017.	144
Gráfico 44 Acuerdos Suscritos por Colombia a Abril de 2017	144
Gráfico 45 Tratados Comerciales Vigentes de Colombia a abril de 2017	145
Gráfico 46 Modelo Benchmarking para Pymes.....	151
Gráfico 47 Almacenes Sujeto a estudio Benchmarking	152
Gráfico 48 Almacén La Cuna del Bebe	154
Gráfico 49 Almacén Piruetas	155
Gráfico 50 Almacén Para Bebes La 12.....	156
Gráfico 51 Almacén Bebesitos MK	157
Gráfico 52 Radar Comparativo de Valores	161
Gráfico 53 Comparativo Radar de Valor Sopesado	162
Gráfico 54 Radar de Valor Almacén Piruetas	163

Gráfico 55	Radar de Valor Almacén Piruetas	164
Gráfico 56	Radar de Valor Almacén La Cuna del Bebé	165
Gráfico 57	Radar de Valor Sopesado Almacén La Cuna del Bebé	166
Gráfico 58	Radar de Valor Almacén para Bebés La 12	168
Gráfico 59	Radar de Valor Sopesado Almacén para Bebés La 12	168
Gráfico 60	Radar de Valor Almacén Baby Sam	170
Gráfico 61	Radar de Valor Sopesado Almacén Baby Sam	170
Gráfico 62	Radar de Valor Almacén Bebesitos MK	172
Gráfico 63	Radar de Valor Sopesado Almacén Bebesitos MK	173
Gráfico 64	Matriz DOFA	188
Gráfico 65	Estructura Circular del Almacén Bebesitos MK	197

RESUMEN

La presente investigación plantea la formulación del plan estratégico para una empresa que pertenece al sector comercio, del municipio de Jamundí, para el periodo comprendido entre los años 2018 a 2021, identificando las estrategias necesarias para su éxito.

Se inicia con los aspectos metodológicos de la investigación, la caracterización de la organización, el análisis de entornos que precisa oportunidades y amenazas a través de la búsqueda de información con características políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y demográficas.

Posteriormente, el análisis sectorial que mediante las cinco fuerzas y el diamante de Porter identifican las ventajas competitivas, el nivel de competencia y la rivalidad del sector.

Así mismo, el análisis de referenciación y el análisis situacional interno que señalan debilidades y fortalezas, todas ellas conllevan a realizar el análisis Dofa. La evaluación permitió seleccionar las estrategias indicadas para el plan de direccionamiento de la empresa, como también los objetivos, las metas a alcanzar, el presupuesto, las actividades a realizar y su responsable.

La investigación concluye que para la organización sujeto de estudio se pueden implementar las estrategias precisas que permitirán ganar competitividad, garantizar sostenibilidad y generar valor a sus propietarios.

Palabras Claves

Plan Estratégico, Formulación, Competitividad, Entorno, Análisis, Estrategia.

ABSTRACT

This presentation raises the formulation of the strategic plan for a company belongs to the commerce sector, of Jamundi municipality for the period between 2018 and 2021. Identifying the strategies that are necessities for the success.

Starts with the methodological aspects for the investigation, the characterization of the organization, the analysis of environments that accurate opportunities and threats through the search of information with political, economical, sociality, cultural environmental, technological and demographic characteristics.

After that, the sectorial analysis that through the theories of the five forces and diamond of Porter identify the competitive advantage and the sector rivalry.

In the same way, the analysis of the referencing and the internal situational analysis that give us the weaknesses and strengths, all of them making de SWOT. The evaluation allows to chose the correct strategies for the directional plan of the company, as well the objectives, the reaches to get, the budget, the activities to do and delegate who is the responsible to do it.

The investigation concludes that in the company in study, it can be implement the exact strategies, that allow gaining competitiveness, to guarantee sustainability and the good will of the company.

Key words

Strategic plan, formulation, competitiveness, analysis, strategy, environment.

0. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la formulación del Plan Estratégico para una empresa comercializadora de ropa y accesorios para niños entre 0 y 5 años, con el fin de brindarle herramientas que le permitan ser competitivos, sostenibles en el tiempo y que así mismo generen valor a sus propietarios, todo esto, considerando los factores internos y externos que interactúan en un mundo empresarial cambiante y globalizado.

La organización sujeta de estudio es una pyme de carácter familiar que no se encuentra formalizada, sin embargo, ha logrado posicionarse en el mercado local, este tipo de empresas representa un número importante en la economía colombiana razón por la cual deben estar preparadas para enfrentar las dificultades y los desafíos del entorno.

La característica principal de este tipo de empresas, radica en que constituyen el 90% de las empresas y generan más del 50% del empleo a nivel internacional, representando un segmento relevante de la realidad empresarial, sin embargo afrontan múltiples problemas que obstaculizan su desarrollo, como por ejemplo la falta de recursos, la dificultad para acceder a la financiación, las debilidades de carácter funcional, entre otros, que ocasionan que la mayoría de ellas no superen el tercer año de funcionamiento.

Una herramienta integral de gran utilidad, para enfrentar esta situación, consiste en la realización de diagnósticos empresariales que garanticen la implementación de metodologías apropiadas que permitan conocer su situación actual, los problemas de su crecimiento y que permita enfocar esfuerzos para buscar soluciones efectivas al contexto real de las Pyme, y que les permita a futuro asumir un papel proactivo con los requerimientos del entorno empresarial y la gestión eficiente de sus recursos.

El Plan Estratégico, del Almacén Bebesitos MK presenta nueve capítulos organizados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta la metodología a aplicar para el desarrollo del plan estratégico, aborda los antecedentes de la organización, la identificación del problema, la justificación, el objetivo general y los específicos, el marco referencial (que incluye el marco contextual y el referente histórico de la empresa), el marco teórico, en donde se desarrolla la teoría que fundamenta el proyecto con base al

planteamiento del problema; finalmente, la metodología, el presupuesto y el cronograma.

En el capítulo dos, se encuentra la caracterización de la organización, que describe de una manera cronológica y detallada la historia del almacén, su evolución y los rasgos generales que la conforman. Se destaca que pese a ser una empresa pequeña y familiar sin procedimientos formales establecidos ha logrado posicionarse poco a poco superando las crisis más significativas que obligaron a tomar decisiones espontáneas que solo el tiempo determinó si fueron equivocadas o no, termina este capítulo con una descripción de las líneas de productos manejados en la organización.

El capítulo tres, hace referencia al análisis de los entornos desde siete perspectivas (político, económico, social, cultural, ambiental, tecnológico, ambiental y demográfico) en donde se identifican variables clave que influyen en la organización, razón por la cual es necesario evaluarlas y determinar el grado de incidencia, este análisis arroja como resultado la matriz integrada de los entornos, en donde se establece la relación entre la variable con el sector, su tendencia y lo más importante el impacto sobre la organización sujeto de estudio, este capítulo termina con la Matriz del Análisis Externo, que resume las variables de los factores y los identifica como oportunidad o amenaza.

El análisis sectorial, se encuentra en el capítulo 4 de este estudio, iniciando con las cinco fuerzas de Porter, establece un modelo para analizar el nivel de competencia dentro del sector del comercio a nivel nacional, con el fin de desarrollar una estrategia de negocio, este modelo contempla el poder de negociación, poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores que inciden en la organización sujeto de estudio. Con el diamante de Porter, se analizan los factores y la relación entre ellos que puedan generar ventajas competitivas en la organización.

El capítulo cinco, contiene el análisis de referenciación por medio del cual se tomaron diez factores claves de éxito, de los competidores con el fin de analizarlos, y adaptarlos a la organización implementándoles mejoras. Las empresas analizadas fueron Almacén Baby Sam, Almacén para Bebés La 12, La Cuna del Bebé, Almacén Piruetas y por supuesto, éstos fueron comparados con los resultados del Almacén Bebesitos MK. Paso seguido se constituye la Matriz del Perfil Competitivo y los radares de valor y valor sopesado comparando los resultados con la organización en

estudio con el fin de que sirvan como herramienta para la elaboración de estrategias y de toma de decisiones.

El Análisis Situacional Interno, constituye el capítulo seis de este trabajo investigativo, en el cual se realiza el diagnóstico del proceso administrativo y el análisis de la situación de la organización Bebesitos MK, al no tener áreas definidas, se analiza desde la perspectiva de evaluación de Martha Pérez, con el fin de identificar actividades y funciones que se puedan agrupar en las decisiones de las áreas. El resultado de este ejercicio, da como resultado debilidades y fortalezas de la organización, las cuales se agrupan en la matriz del Análisis Interno.

En el capítulo siete, se toman los resultados de todas estas herramientas y modelos que sirven como soporte para crear el análisis Dofa, y desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas que permitirán establecer los objetivos y las estrategias organizacionales a implementar.

El capítulo ocho, constituido por la planeación estratégica, para la organización Bebesitos MK, se presenta la propuesta de la misión, la visión y los objetivos a implementar en el almacén, la estructura organizacional que mejor se adapta, la proyección de la organización y sus respectivas funciones.

El último capítulo lo conforma el Plan de Acción para la organización en donde se describen detalladamente los objetivos propuestos, las estrategias organizacionales a seguir para el logro de los mismos, las actividades a realizar, el indicador para medir su implementación y metas de cumplimiento para cada uno de los años de la línea de tiempo de esta investigación, así como el presupuesto y el responsable del cumplimiento de este proceso.

Las entrevistas realizadas a los propietarios de los almacenes estudiados en el análisis de referenciación, el aporte incondicional de la información suministrada por el almacén Bebesitos MK y la información externa consultada, fueron fundamentales para la elaboración del presente trabajo de grado para optar al título de Administradores de Empresas.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

El Almacén Bebesitos MK, está ubicado en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca, es una PYME que comercializa ropa, accesorios y artículos para bebés, adicionalmente produce adornos y accesorios para el cabello de las niñas.

A su propietaria, Marcia Alejandra Zúñiga Ceballos, hace siete años se le presentó la oportunidad de comprar un pequeño almacén de ropa para bebés el cual estaba presentando pérdidas a sus propietarios, razón por la cual lo pusieron en venta, así mismo, Marcia consideró que podría ser una buena opción para desarrollar un proyecto de emprendimiento y generar ingresos de manera independiente, para lo cual contó con el apoyo de su madre Martha y su hermana Katherine. Desde ese momento las tres han trabajado con dos objetivos elementales, el primero, estabilizar el negocio y el segundo, ganar reconocimiento dentro de la clientela del sector.

Desde la creación del Almacén Bebesitos MK, la administración, ha sido totalmente empírica, debido a que es un negocio netamente familiar, hasta el presente han estado respondiendo a los cambios de su entorno de una manera reactiva más que preventiva, como consecuencia de la ausencia de una gestión administrativa. No obstante, el Almacén Bebesitos MK ha logrado poco a poco ganar terreno en el comercio de Jamundí, razón por la cual se hace inminente la necesidad de una asesoría empresarial en planeación estratégica, que le permita marcar las directrices generales y seguir cumpliendo con los objetivos propuestos.

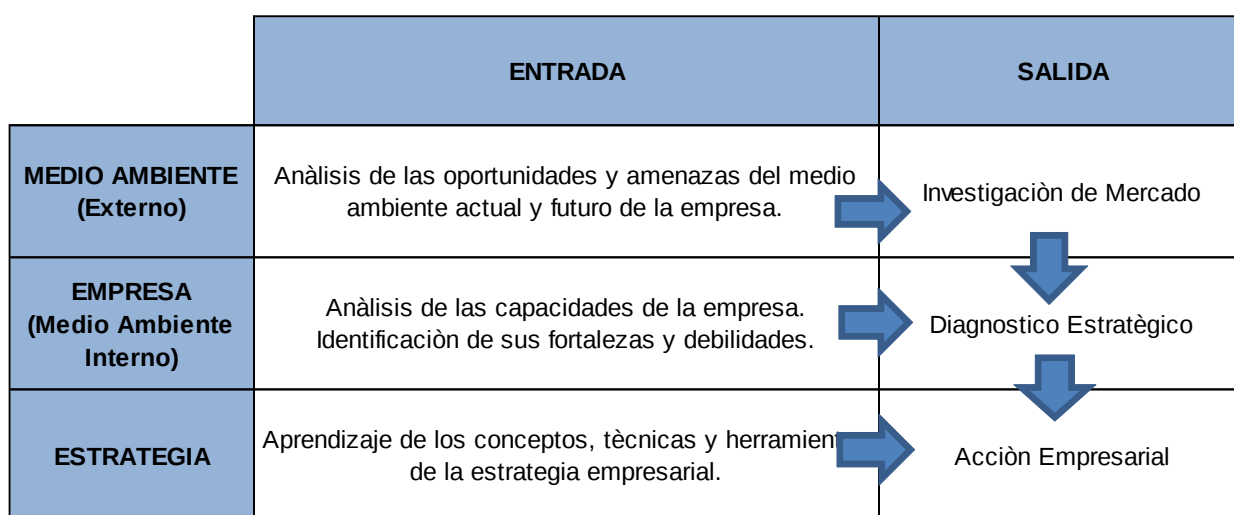
Se consideran básicos para la administración de organizaciones en su libro “La Administración de las Organizaciones: Un enfoque estratégico” como son: la organización, la administración y el administrador (Blank 2002) los cuales permitieron tener una claridad sobre la planificación clara y como crear un plan estratégico administrativo que supere las fallas internas que tiene el Almacén Bebesitos MK.

De acuerdo con Kast y Rosenweig (1979) “La administración es el proceso mediante el cual se integran un conjunto de recursos sin relación (humanos, de máquinas, materiales, monetarios, de tiempo y espacio) en un sistema total para el logro de

determinados objetivos” es por ello que una de las claves del éxito organizacional radica en articular todos estos recursos para lograr la sinergia requerida para el logro de metas y objetivos organizacionales.

Según la opinión de Sallenave (2002) “La estrategia de empresa en el sentido más amplio significa el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa “(p.21), el análisis minucioso del ambiente externo e interno de la empresa permiten identificar factores y variables indispensable para desarrollar una estrategia organizacional.

Gráfico 1 El Proceso de la Elaboración de la Acción Empresarial (Planteamiento Informacional)



Fuente: Adaptación del planteamiento Informal de Sallenave 2002

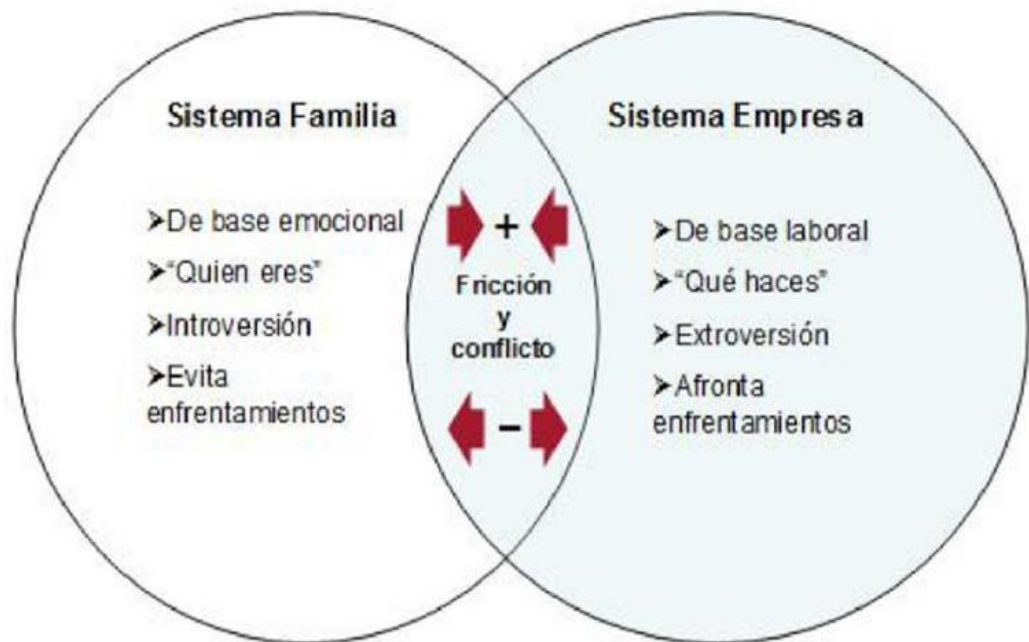
Es relevante el papel que desempeñan los gerentes y líderes empresariales como guías que, con base a las teorías administrativas surgidas a través del tiempo, diseñan las estrategias que hacen organizaciones competitivas y sostenibles en el tiempo.

Se debe considerar por otra parte, el importante papel que está tomando a nivel mundial el surgimiento de empresas familiares como parte activa de la economía, sin embargo, como lo considera el estudio investigativo realizado en España sobre la gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad, uno de los mayores retos que enfrentan estas empresas es la de garantizar su continuidad más allá de la tercera generación.

A modo de resumen, se puede decir que la principal característica que posee este tipo de empresa es que está conectada a la familia, puesto que ésta posee una

influencia directa en la dirección y control de la misma (Fuentes 2007). Por lo demás las características son exactamente iguales a las otras empresas sin embargo, el que dentro de la organización se mezcla lo laboral y lo familiar tiene ventajas y algunos inconvenientes ya que no siempre se sabe separar una parte de la otra dentro de la empresa (Monreal, Sánchez, Meroño & Sabater, 2009). Por ello, la empresa familiar es un sistema sumamente complejo en interacciones, debido a que al tratamiento de las emociones en la familia deben sumarse las decisiones estratégicas que la empresa debe tomar como respuesta al cambio de su entorno.

Gráfico 2 Los Sistemas que Componen la Empresa Familiar



Fuente: Nuevas Investigaciones sobre la Empresa Familiar en España 2013

Visto de esta forma, separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema (Fernández, 2013).

Razón por la cual, se ha decidido hacer este proyecto de asesoramiento, que demuestre a la familia la importancia del desarrollo de una estructura organizacional oportuna y que ayude a mejorar los procesos internos y al mismo tiempo el posicionamiento de la empresa, así mismo poner en práctica los conocimientos

adquiridos en el pregrado de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática general de Bebesitos MK puede evidenciarse desde varias perspectivas, en primera instancia la gestión administrativa es completamente empírica, si bien es cierto que su propietaria se encuentra actualmente cursando los primeros semestres de la carrera Tecnología en Logística en la Fundación Universitaria Lumen Gentium, aún no se han implementado en el almacén las directrices y técnicas necesarias para desarrollar una gestión administrativa, por otra parte, no se cuenta con evidencia histórica de los ingresos y gastos con el fin de identificar claramente si existe un margen de utilidad.

En segundo lugar, no existe una estructura organizacional definida lo que puede llevar a una organización a tener una gran variedad de problemas originados por la deficiente gestión y la falta de comunicación. Como se puede inferir esta situación puede pasar en la mayoría de organizaciones pequeñas ya que su funcionamiento es muy básico y en algunos casos no cuentan con un plan de negocios preliminar que les aporte lineamientos sobre los cuales se puedan apoyar, en consecuencia, no es posible la implementación de un equipo de trabajo que garantice el posicionamiento y la competitividad en el sector.

En tercer lugar y considerando la gran importancia que han tomado las nuevas tecnologías en el desarrollo de todo tipo de negocio, se evidencia que Bebesitos MK carece de herramientas e instrumentos que aporten información relevante y que faciliten una efectiva toma de decisiones, la ausencia de las mismas genera problemas organizacionales que pueden conducir al fracaso como también a un deficiente manejo de los recursos. En la actualidad el Almacén Bebesitos MK no cuenta con elementos tecnológicos como por ejemplo un computador que agilice o procese información importante para el negocio, dejándolo en desventaja y por fuera de todo un mercado virtual al cual pudiera expandirse con el apoyo de las nuevas tecnologías.

Existen también factores externos que influyen de manera directa en la problemática del Almacén Bebesitos MK, como son la reducción de las ventas de los últimos meses como consecuencia, por un lado, de la competencia desleal que genera uno de sus principales competidores, y por el otro porque su infraestructura no se ha renovado lo suficiente para hacer un ambiente visual más llamativo para los clientes.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se hace necesario que Almacén Bebesitos MK cuente con un plan estratégico, ya que la planeación como lo dice el autor Giegold (1982) “es el proceso mediante el cual se intenta aumentar la probabilidad de resultados futuros deseados por encima de la probabilidad de su ocurrencia al azar” (p.33); es por eso que al diseñarlo pueda permitir que el almacén obtenga un mayor crecimiento dentro del sector, al tener un mayor reconocimiento y siendo más competitivo, contando con una mejor gestión empresarial.

1.3. PREGUNTA PROBLEMA

¿Qué factores, recursos y elementos administrativos se requieren para formular el Plan Estratégico del Almacén Bebesitos MK para el período 2018 -2021?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo identificar una reseña histórica, misión y visión hacia el objetivo principal del Almacén Bebesitos MK?
- ¿Cuáles son los factores que se utilizarán para lograr el estudio eficaz del entorno externo y cuáles son las variables internas?
- ¿Qué elementos administrativos permitirán diseñar las estrategias adecuadas para el Almacén Bebesitos MK?
- ¿Cómo detectar la etapa de decisión sobre la planeación estratégica que se haga del Almacén Bebesitos MK?

1.5 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica se debe ver, como el proceso en el cual se plantean los objetivos y la estrategia como el método con el que se van a alcanzar dichos objetivos, el estudio que se realizará en el Almacén Bebesitos MK, pretende suministrar información sobre las fallas que se presentan actualmente y que le servirán para desarrollar estrategias que hagan de este negocio un almacén más eficiente, así como también más competitivo.

Los roles que se debe tener en cuenta en una organización, que son esencia del administrador el cual debe planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar Mintzberg (2001), es evidente que el Almacén Bebesitos MK no cuenta en este momento

con ese perfil idóneo de administración como tampoco con una estructura de roles definidas. Por otra parte, poder establecer una misión, visión y objetivos que sean claramente definidos, que le permitan conocer cuál es su propósito para que finalmente saber hacia dónde dirigirse.

Al implementarse el plan estratégico se generarán nuevas ventajas y conceptos diferenciadores que le permitirán sobresalir entre sus competidores así logrará posicionarse en el mercado local con el fin de suplir las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, por consiguiente darle un direccionamiento al mismo tiempo una estructura necesaria como lo plantea Henry Mintzberg en su libro Diseño de Organizaciones Eficientes(1991), en cuanto a la importancia que tiene para las organizaciones la estructura; con la cual se puede obtener una organización eficiente, que le permite alcanzar metas además de un mejor crecimiento a futuro teniendo como producto final el plan estratégico.

La planeación estratégica como tema de investigación es muy completa, porque permite poner en práctica muchos conocimientos los cuales fueron adquiridos a lo largo del transcurso de la carrera, lo cual permite ayudar a orientar a la organización a tener un mejor direccionamiento interno y externo, dando la oportunidad de enfrentarnos a la realidad de una empresa para demostrar la calidad de profesionales que ha moldeado la universidad en la calidad de nuestra investigación y análisis.

Adicionalmente, el trabajar en un contexto real permite enfrentarse a situaciones que ayudan a la toma de decisiones y que solamente se pueden experimentar en un entorno laboral. El día a día de una empresa grande o pequeña, ofrece todo un abanico de vivencias que giran en una dinámica organizacional y que de alguna forma impiden a los administradores recién egresados enfrentarse de manera exitosa a estos sistemas solamente con la experiencia académica, en el campo laboral o de emprendimiento, teniendo en cuenta que este tipo de aprendizaje no se puede transmitir ni enseñar en un aula de clase.

Una de las razones más relevantes para realizar la asesoría en el almacén Bebesitos MK, es que al ser una de las investigadoras parte de la sociedad, existe un interés personal para poder evaluar el desempeño pasado y futuro del almacén, con el objeto de orientarlo al posicionamiento y a la competitividad dentro del mercado, de la misma manera, diseñar estrategias específicas que alineados con este direccionamiento. Así mismo, otra de las razones fundamentales es el libre acceso que se tiene a la información de la empresa, dado que en la mayoría de las

organizaciones la información generalmente restringida es de carácter confidencial convirtiéndose en un tema muy delicado de manejar.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Formular el Plan Estratégico del Almacén Bebesitos MK, para el periodo 2018 – 2021.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual del Almacén Bebesitos MK, con respecto a la historia, estructura y portafolio de sus productos.
- Elaborar el análisis de entornos del Almacén Bebesitos MK para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.
- Analizar el Sector para definir el perfil competitivo que tiene el Almacén Bebesitos MK.
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación para el Almacén Bebesitos MK.
- Desarrollar el análisis interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades que presente el almacén Bebesitos MK.
- Construir el Análisis DOFA para el Almacén Bebesitos MK.
- Formular el direccionamiento estratégico para el almacén Bebesitos MK: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Estructurar el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión, que permita el seguimiento y el control de las acciones realizadas.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 Marco Contextual

Con el objeto de realizar la formulación del plan estratégico para el Almacén Bebesitos MK, se hace necesario definir la ubicación y contexto de la organización sujeto a estudio. Es así, que Bebesitos MK, se encuentra ubicado en la calle 12 #

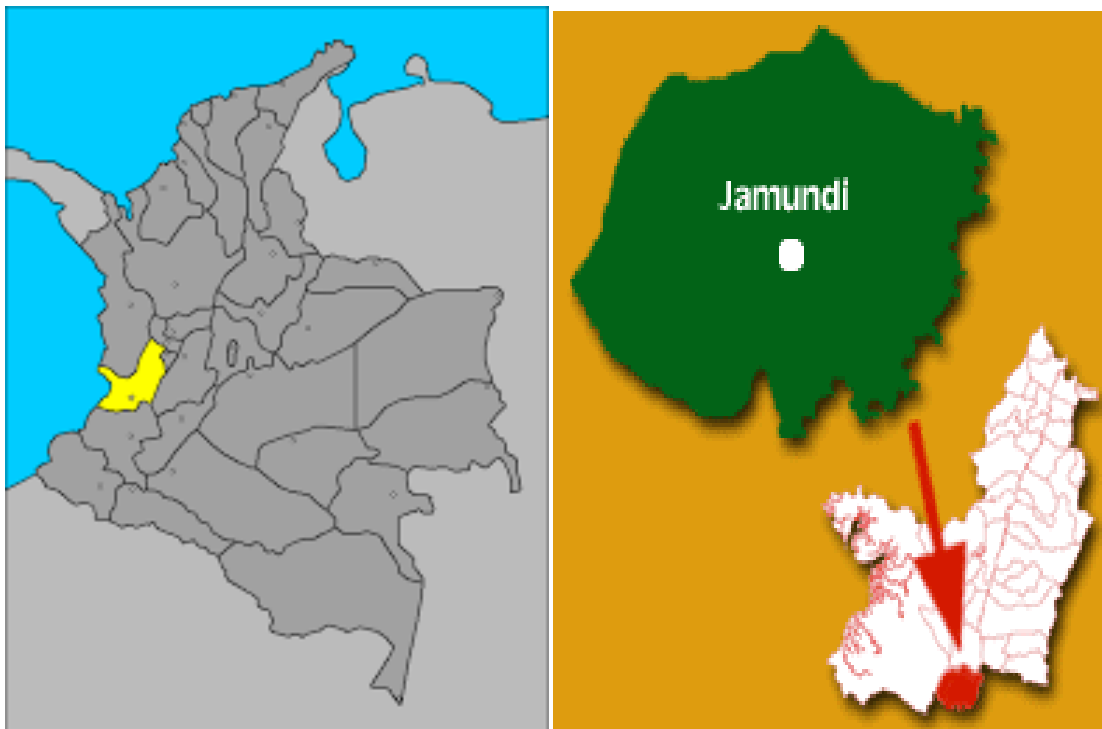
8-69 del Barrio Porvenir, del Municipio de Jamundí, departamento del Valle del Cauca, Colombia.

EL municipio de Jamundí, según el DANE se identifica con el código (364), se encuentra a 24 km de la ciudad Santiago de Cali, localizado en la zona sur del departamento, tiene una extensión de: 577 Km², su división política la conforman 104 veredas, 19 corregimientos y 46 barrios, no posee caseríos, su población es de 124.586 habitantes.

La mayor parte del territorio es Plano, también cuenta con algunas zonas montañosas, con alturas que alcanzan hasta los 4.200 mts en los Farallones de Cali. Sus principales ríos son: Cauca, Río Claro, Guachinte, Jamundí, Jordán, El Pital y Timba.

La economía del Municipio de Jamundí está demarcada en el cultivo de caña de azúcar, arroz, cítricos, plátano, café, explotación del Carbón, material de arrastre para la construcción, sector turístico y comercial, dispone de todos los servicios públicos, 11 colegios, 69 escuelas, Bancos, Hospital, Coliseos y el estadio de futbol "Cacique Jamundí".

Gráfico 3 Ubicación Nacional y Mapa del Municipio de Jamundí



Fuente: Google Maps. Jamundí-Valle del Cauca 2017

Bebesitos MK se encuentra ubicado en una de las calles principales del comercio de Jamundí, cerca de la galería municipal y al parque central, situación que le favorece por el gran número de personas que transitan por el sector.

1.7.2 Referente Histórico de la Empresa:

El Almacén Bebesitos MK inició sus actividades a principios del año de 2010 es por ello que cuenta con más de siete años de presencia y trayectoria en el mercado jamundino, al comienzo de sus actividades se especializaba en el suministro y comercialización de prendas de vestir para niños entre 2 y 8 años, para ese entonces la línea de ropa de bebés no representaba la prioridad para el negocio.

A mediados del año 2010 luego de tratar de incrementar el nivel de ventas sin tener éxito, se observó que los clientes solicitaban con mucha frecuencia ropa y accesorios para niños más pequeños, estos productos no contaban con un buen nivel de inventario tampoco había variedad en lo existente. Por lo antes expuesto, para finales del mes de septiembre de 2010 y de cara a la temporada decembrina, la propietaria de Bebesitos MK decidió apostarle a la ropa para bebés entre 0 a 2 años, los resultados fueron claros, la línea infantil tenía un movimiento más lento que la línea para bebés. El 2011 fue un año muy crítico económicamente por cuanto se pretendía hacer el paso total a la línea para bebés, pero el inventario de los niños mayores no permitía invertir recursos económicos.

A inicios del 2012 la propietaria a punto de cerrar el Almacén Bebesitos MK, decidió realizar un préstamo en el Banco de la Mujer con el fin de dinamizar el inventario de acuerdo a las necesidades de los clientes razón por la cual invirtió en ropa para bebé.

Para el año 2013 se incursiona en la línea de leches y pañales traídos desde Venezuela, pese a que los lácteos incrementaron las ventas de manera significativa, produjeron incertidumbre a la propietaria cuando un allegado a la familia comentó que generalmente este tipo de mercancía ingresaba al país de manera ilegal, lo que podría representar riesgos de salud para los niños que la consumieran, esta fue razón suficiente para cambiar de proveedores y se comenzó a utilizar productos nacionales, sin embargo las ventas de esta línea bajó considerablemente en consecuencia a los altos costos, finalmente Almacenes Bebesitos MK optó por no comercializar este tipo de mercancía.

Para el año 2015, el Almacén Piruetas, un nuevo competidor, llegó al sector, este negocio antes se conocía con el nombre de “Travesuras de Lulú” un almacén que

solo presentaba perdidas a su anterior dueño debido al mal manejo financiero. La nueva administración llegó con una estrategia de reducción de precios y diversificación de productos, lo que hizo que el Almacén Bebesitos MK y los demás almacenes del sector se enfrentaran a una amenaza significativa, dado que las ventas bajaron considerablemente, no obstante esta situación también ofreció una oportunidad a la dueña de Almacenes Bebesitos MK, ya que la impulsó a manejar un nuevo portafolio de productos entre los cuales se destacan: corrales, coches, paseadores, canguros, caminadores, montadores.

En el 2016 debido al manejo de un mayor volumen de productos, surgió la necesidad de optimizar el Almacén Bebesitos MK, puesto que no se contaba con un espacio que llamara la atención de la clientela, razón por la cual la propietaria del Almacén Bebesitos MK, decidió remodelar su negocio, en este momento cuenta con un espacio más amplio y moderno, que ha permitido manejar nuevos productos al mismo tiempo ser mucho más llamativo para las personas que ingresan al local.

1.8 MARCO TEÓRICO

1.8.1 Las Organizaciones

“Una organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito (Blank, 2002, p. 19)”. Los sistemas organizacionales requieren todo un universo de actividades, procesos, capital humano, que deben responder a factores internos, pero especialmente a factores externos que son los que permiten que este engranaje este abierto a la innovación y al cambio que garantizan la sostenibilidad de las organizaciones.

Las organizaciones son entidades complejas y dinámicas que tienen como fin el cumplimiento de objetivos y metas alcanzables que sin excepción se miden por la es el resultado de una serie de actividades además de procesos lo más importante es saberlas administrar para que tengan una buena estabilidad además de ser eficientes y eficaces para el propósito con el que fueron creadas. (Blank,2002).

Para Mintzberg (1995) clasifica a las organizaciones según su estructura organizacional, para la organización seleccionada para esta evaluación y según la clasificación de Minzbertg, es una organización con estructura simple, ya que no se cuenta con tecnología, tampoco hay supervisión directa de igual modo las decisiones son tomadas por gerente propietario. (citado en Blank, 2002).

1.8.2 Estructura Organizacional

Para Richard Daft existen tres componentes claves para la definición de estructura organizacional que son; primero el de conocer las relaciones formales, el nivel de jerarquía, en segundo lugar, conocer el número de personas dentro de cada departamento así mismo conocer el nivel de departamentos dentro de las organizaciones y por último diseñar sistemas de comunicación eficientes dentro de cada una de las áreas de la organización además de la coordinación además de los esfuerzos de todos. (Daft, 1999).

Johnson y Scholes (1997), los cuales definen a la estructura organizacional como un esqueleto, en cual se define la forma general y facilitan la creación de las actividades que se llevan dentro de una organización. Otro autor que habla de este tema es Mintzberg (1995) para el cual la estructura es un conjunto en cual se desprenden muchas tareas, que permite definir roles para así asignar a la persona adecuada en el área, para que se pueda obtener un mayor rendimiento en el desarrollo de las actividades.

1.8.3 Teoría de la Administración por Objetivos

A Peter Drucker, se le conoce como el padre de la administración como disciplina y es considerado como uno de los grandes filósofos de siglo XX. La APO es una herramienta o método que sirve para evaluar y controlar a las organizaciones el desempeño de las áreas y las organizaciones, con el fin de establecer objetivos de manera participativa que permitan definir o reestructurar las estrategias utilizadas, con el fin de poder alcanzar los objetivos. La administración por Objetivos (APO) constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica (Drucker, 1954). La dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados, toda vez que los objetivos deben estar fundamentados y orientados al cumplimiento de la misión de la organización, en este contexto, Drucker manifiesta que la administración debe realizarse por objetivos, más que por el control de las organizaciones.

Como lo plantea Drucker (1987) la planeación y el logro de los objetivos, debe ser tarea de todas las áreas, cada área debe realizar el autocontrol del cumplimiento de las mismas, de esta manera, se logra motivar a los funcionarios al considerarse parte activa e importante de las organizaciones, por otro lado promueve la descentralización de las decisiones a la alta gerencia, liberando su esfuerzo y control de una manera más óptima, así mismo, los gerentes como los

administradores aportan a su propio desarrollo y crecimiento. Lo realmente importante es que dichos objetivos sean consecuentes entre las áreas, no pueden ser islas que trabajen de manera independiente, deben poderse medir y cuantificar para que sean compatibles con los demás objetivos, permitiendo modificar o ajustar con el logro de objetivos de las demás áreas.

De acuerdo a Koontz (1983) los objetivos no se pueden hacer sin una planeación, se debe planear para poder establecer objetivos de posicionamiento, de innovación, de productividad, de recursos financieros, de desempeño, competitividad al tener objetivos en cada área de la organización puede significar tener una mejor eficiencia en todos sus procesos.

1.8.4 Escuelas del Pensamiento

En el año de 1998 Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, escriben la obra Safari a la Estrategia: “una visita guiada por la jungla del management estratégico” en cual los autores nos muestran a la estrategia desde varias perspectivas creando así las 10 escuelas en donde se puede ver a las estrategias desde varios aspectos. Para el desarrollo de este trabajo se abordaron tres escuelas que son:

- Escuela del Diseño
- Escuela de la Configuración
- Escuela de las Planeación

1.8.4.1 Escuela del Diseño

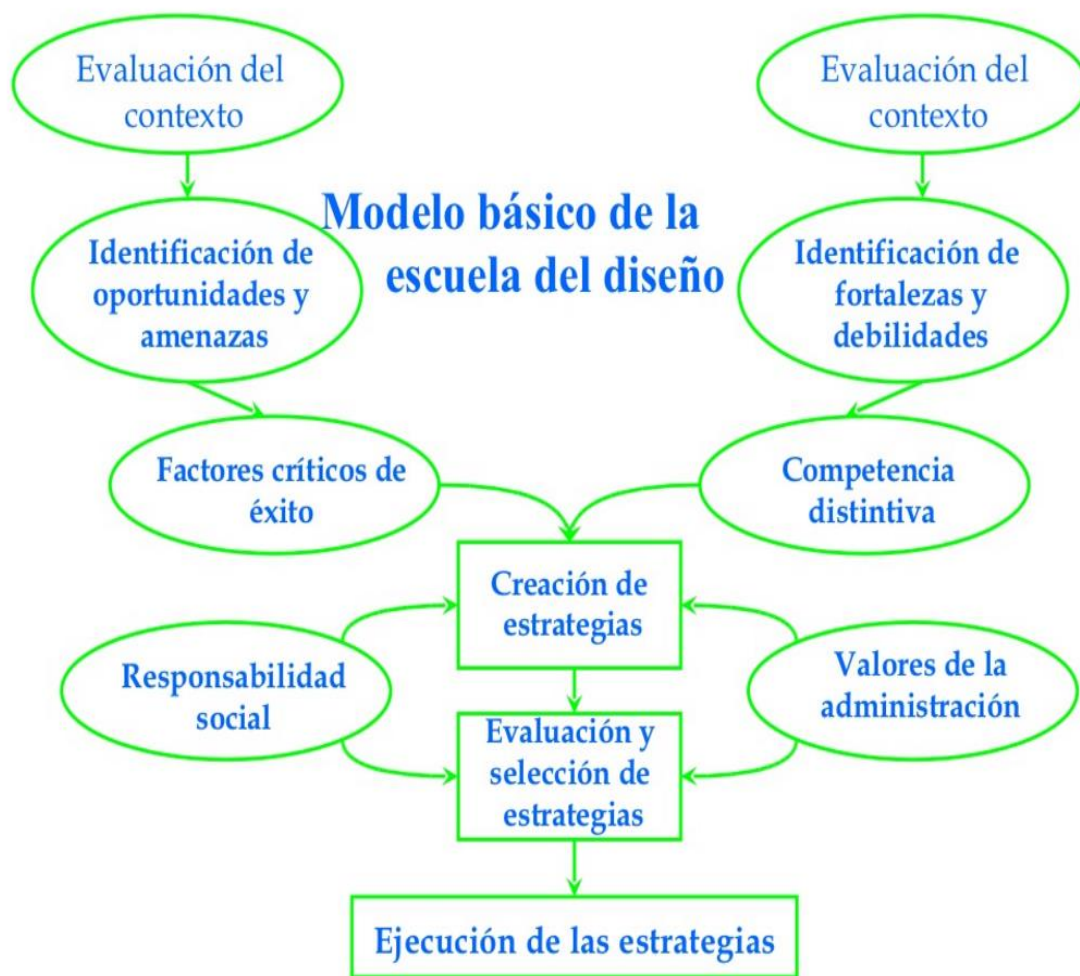
Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) describen unas premisas de esta escuela la cual para la empresa a evaluar es la más idónea “Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza”.

Charles (2009) define la estrategia como un proceso de formulación que lleva el directivo principal teniendo como punto de partida el pleno conocimiento y evaluación de las condiciones internas y externas de la organización. Su objetivo principal es converger de manera óptima las capacidades internas de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno, de esta manera la estrategia a seguir será congruente con los objetivos organizacionales y serán el reflejo de la adaptación de la organización a los cambios del entorno logrando así mantener ventajas competitivas ante sus competidores, el intento por lograr una perfecta articulación entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización es una de las principales contribuciones de la escuela del diseño,

razón por la cual el análisis DOFA constituye la esencia de esta estrategia. (p. 41,109).

Andrews (1984) quien creía que las estrategias debían ser muy explícitas ya que no solo se debía entender por algunos miembros de la organización, sino que debía ser comprendidas por todos. Quien siempre decía que la simpleza es la esencia de buen arte. (citado en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998).

Gráfico 4 Modelo Básico de la Escuela del Diseño.



Fuente: Safari a la Estrategia, Basado e Modelo de Andrews 1998

Este modelo, es una modificación del que fue creado por el señor Andrews, tiene como eje principal la creación de la estrategia teniendo como variables las evaluaciones internas y externas de la organización, en el cual también interviene

el aplicativo de la DOFA que es muestra las amenazas., fortalezas, debilidades y oportunidades que intervienen el diseño de las estrategias. Realizar estrategias que den concordancia con las capacidades internas y las posibilidades externas.

El proceso de formulación de esta estrategia consta de los siguientes pasos:

- Evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Definición de la estrategia
- Especificación de la estructura adecuada.

1.8.4.2 Escuela de la Configuración

Esta escuela describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como configuraciones, por otro lado, al proceso de creación de estrategia como transformación. Para esta escuela de la configuración, la mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable. Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización, el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.(Mintzberg, Ahlstrand y Lampel,1998, p. 382-384)

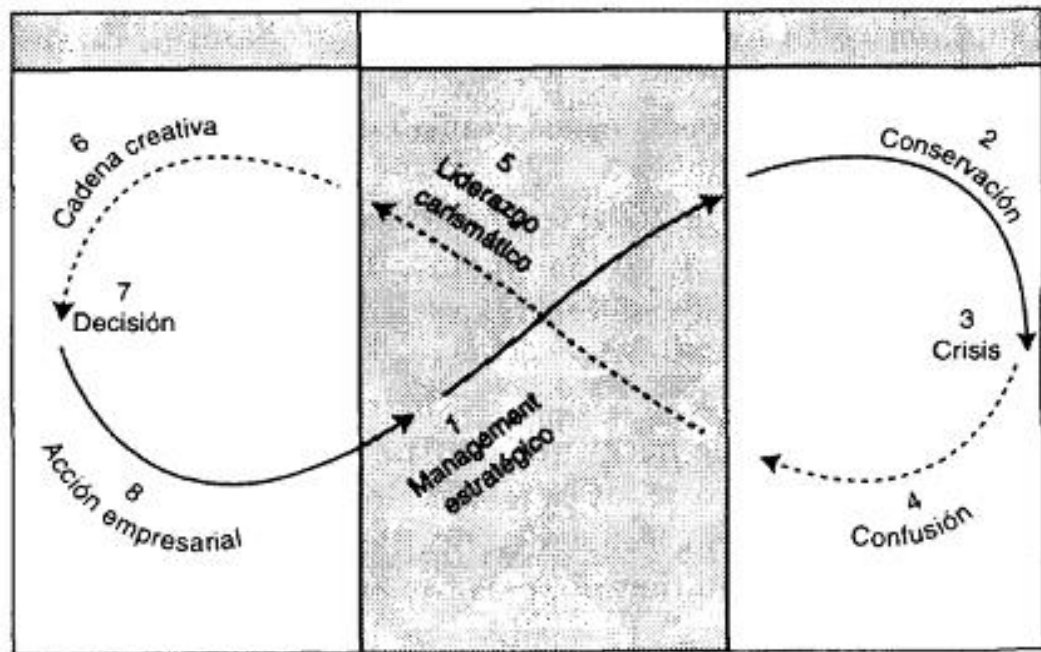
De acuerdo con los autores como Chandler, Danny Miller, Grane Brinton; quienes concluyeron que esta escuela tampoco es completa, ya que, si se describe la realidad usando configuraciones, se estará distorsionando a la realidad para explicarla.

No hay un número limitado de configuraciones válidas y estables. Es evidente que la preocupación de esta escuela está en el papel del Management estratégico durante el proceso de transformación más que en la conceptualización de la estrategia. Sin embargo, no deja de ser importante el reconocimiento que hace del poder, la cultura, la interacción social y del entorno, como elementos que se

conjugan en la definición de la estrategia. Principales referentes: Chandler (1962), McGil (Mintzberg, Miller (1970), Miles y Snow (1978).

David Hurst (1995) explica los cambios del mundo empresarial basándose en su propia experiencia, en la que describe las crisis y renovación de las organizaciones dándole el nombre de ecocíclico.(Mintzberg, Ahlstrand y Lampel,1998).

Gráfico 5 Eco ciclo Organizacional – David Hurst



Fuente: Safari a la Estrategia, Modelo de David Hurst 1998

El modelo ecocíclico consiste en poner a la organización en un sistema que nunca tiene fin, siempre está en constante transformación cada que se presente una crisis teniendo muy en cuenta y como mayor eslabón al administrador.

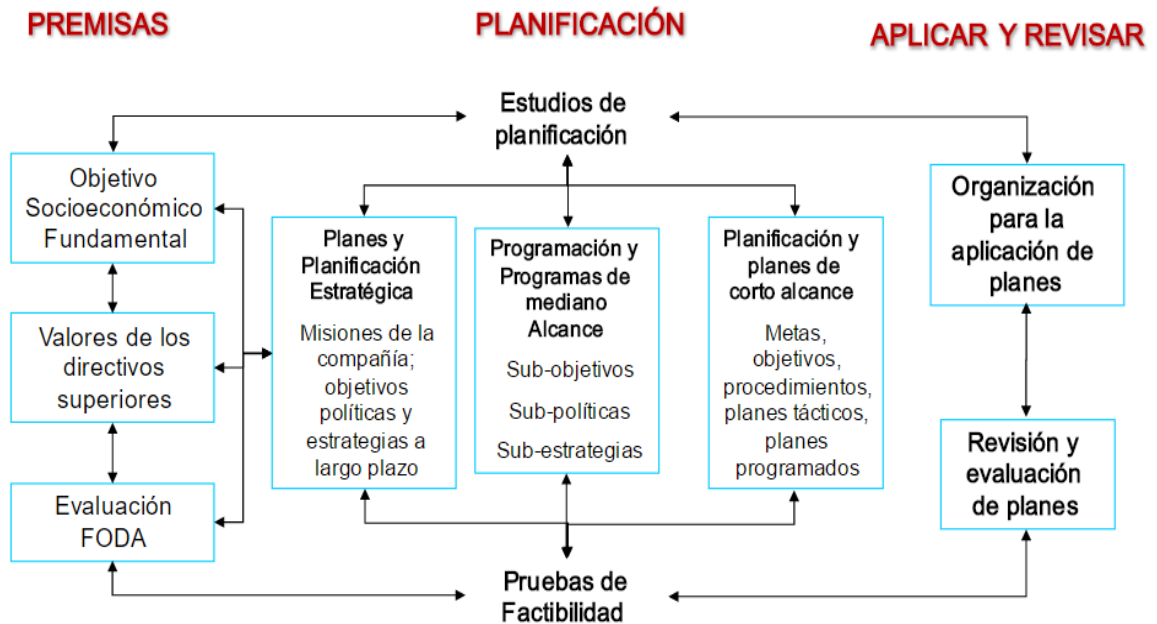
1.8.4.3 Escuela de la Planificación

Para Ansoff (1965) “Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.” (citado en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel,1998).

La planeación tiene como propósito elaborar un plan de acción que permita determinar un orden y una secuencia de acciones. La planeación estratégica vista desde el punto organizacional se suele trazar en un periodo largo en el que

intervienen factores internos y externos, según el autor Ansoff las estrategias deben salir de un proceso controlado que él denomina planificación formal, separado en etapas, ordenadas además estas deben ser sustentadas lo que permiten a la alta gerencia tomar decisiones sobre el cumplimiento de los objetivos.

Gráfico 6 Modelo Básico de la Escuela de la Planificación



Fuente: Safari de la Estrategia - Modelo de Steiner de Planeación Estratégica. 1998

En el modelo anterior Steiner propone una serie de etapas:

- La etapa de fijación de objetivos; son fundamentales para la creación de todo este proceso, ya que son los que orientan a la organización hacia donde se quiere ir.
- La etapa de verificación externa; este es una etapa muy importante ya que se debe tener muy en cuenta a la competencia y a los cambios que hay alrededor de la organización por eso él propone “pronostique y prepare” en el que se hace un listado de posibles factores externos que pueden afectar la empresa con posibles soluciones frente a estos.
- La etapa de verificación interna; en esta etapa se estudia las aptitudes de todos dentro de la compañía, para saber con qué tipo de capital humano se cuenta para la creación de la estrategia adecuada.

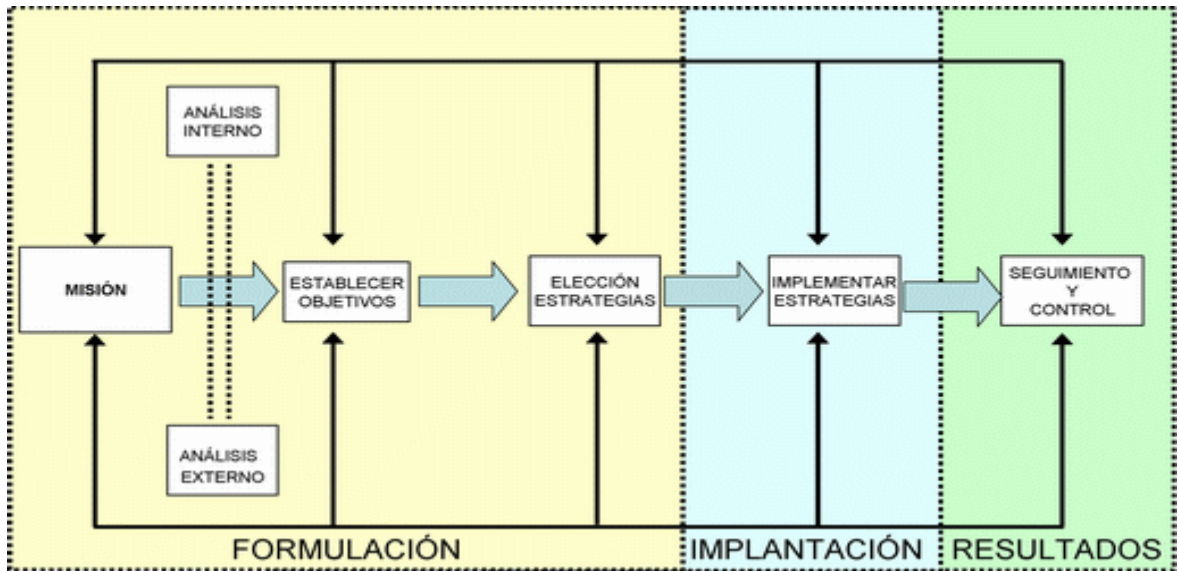
- La etapa de evaluación de estrategia; en esta etapa se busca cualificar la estrategia para conocer si esta es viable y competitiva generando ese término tan común en estos tiempos como lo es el de que tenga un valor agregado que tenga la organización como diferenciador.
- La etapa de puesta en operación la estrategia; en este la estrategia al enfrentarse a la realidad de la empresa puede irse a moldando si esta lo requiere ya que se puede dar libertad a este proceso para que la estrategia funcione, Steiner dice que para que la estrategia principal tenga éxito esta debe contar con subestrategias, como se mencionaba anteriormente para que esta se a molde al contexto de la organización.
- Fijar plazos para todo el proceso; en este explica que no solo se deben de programar las etapas de los procesos anteriores, sino que también se debe tener muy en cuenta el momento en que estos deben ser aplicados.

1.8.5 Dirección Estratégica

Para Fred David (1997) “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

La dirección estratégica se centra en la interacción de todas las áreas de la organización, con el fin de que todos se han participes en el recorrido de esta hacia el éxito y claramente al cumplimiento de los objetivos. La cual tiene como prioridad buscar o explorar nuevas oportunidades además de la creación de valor agregado que se haga diferenciador para la organización ya que este plus permite que se haga más competitiva frente a sus mayores competencias.

Gráfico 7 Modelo Estratégico de Fred David



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica- Modelo de Fred David 2003

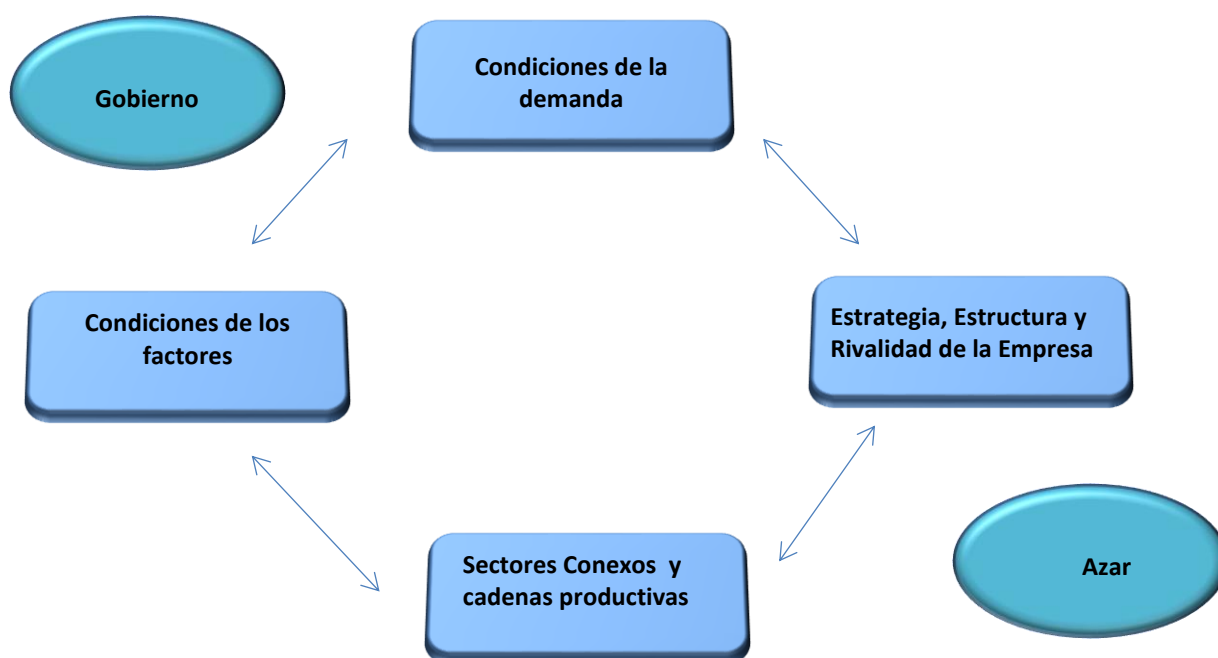
En este modelo se ven presentan tres etapas que son:

- **La formulación:** En esta etapa se debe crear la misión y visión, además de la identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización y su entorno ya que ésta tiene un peso fundamental en el desarrollo a largo plazo de la empresa.
- **Implantación:** Que se considera la más difícil y de mucho cuidado de todas las etapas de este modelo ya que también se tienen en cuenta las habilidades personales para lograr el éxito de la estrategia.
- **Resultados:** Evaluar cómo han ido evolucionando las estrategias y modificar si es que se requiere. Lo importante aquí es saber reconocer cuando una estrategia está funcionando correctamente y cual no.

1.8.6 Análisis Sectorial

1.8.6.1 Diamante Competitivo: Porter (1985) crea un modelo con el cual se puede analizar el entorno competitivo de una organización no solamente a nivel local sino también regional y nacional; el modelo es el siguiente:

Gráfico 8 Modelo del Diamante Competitivo de Porter

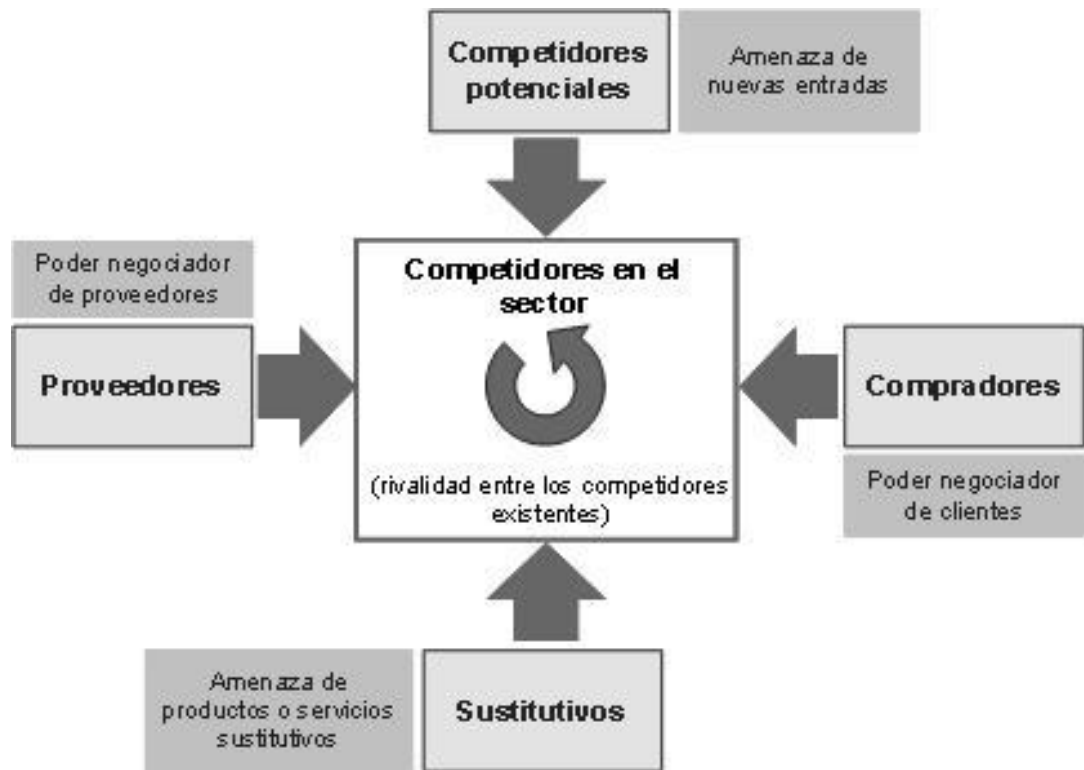


Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad (Benjamín Betancourt 2014) Adaptación del Diamante Competitivo

El modelo cuenta con cuatro componentes; en primer lugar, “Los Factores” que son los recursos naturales con los que se cuenta y los cuales sirven para la producción, el segundo componente “Conexos y Cadenas Productivas” que se puede tomar como las asociaciones entre las organizaciones, en tercer lugar “Demanda Interna” que es la naturaleza de la demanda del sector, y por último está la “Estrategia estructural de las Empresas” que son las condiciones con las cuales se establece cada organización. (Betancourt, 2014, p. 99).

1.8.6.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas: Para la creación de una estrategia es importante conocer muy bien el sector, la rivalidad que hay entre las empresas además de incluir a los consumidores y a los proveedores. “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”. (Porter, 2008, p. 60).

Gráfico 9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter (1980)

Este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector sugiere que el grado de competencia y el rendimiento del sector. el poder de los proveedores es la importancia que tiene ese sector para ellos, el poder de negociación de los compradores que siempre buscan los mejores precios, los productos sustitutos son importantes ya que el limita el desarrollo de la demanda y el precio y las posibles entrantes que son las barreras de entrada y de salida que tiene la empresa en el sector.

1.8.7 Benchmarking

“La definición que frecuentemente se recoge es la de David Kearns (Chief Executive Officer, Xerox Corp.) el benchmarking es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes”(«benchmarkingcomunicacion.PDF - Alonso-y-Cerro.-benchmarking.pdf», 2000)

Esta definición creada por Xerox Corporation en 1979 ya que comparaban sus productos con los de su competencia, la APQC da una definición más empresarial “el benchmarking es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance - rendimiento” («benchmarkingcomunicacion.PDF - Alonso-y-Cerro.-benchmarking.pdf», 2000.)

El benchmarking es una herramienta con la cual podemos medir, evaluar y optimizar las organizaciones con las mismas que están en el mismo sector, buscando mejores o nuevos estándares de calidad, desempeño para las mejoras de la organización.

1.9 ESTADO DEL ARTE

- Gómez y Vargas (2011) muestran el estudio que se realizó a varias empresas colombianas familiares el cual tiene por nombre “Exploración de tendencias en la gestión de 466 mi pymes familiares colombianas”, en el cual se ve a la familia no solo como la institución más grande y una realidad social, sino que lo ve como la base del desarrollo económico mundial, sin embargo, al pasar de los años la baja sensible que se presenta hoy en día en las empresas familiares es algo de preocuparse.

El problema central de la investigación es el de conocer por qué el triunfo de algunas empresas y el porqué de su fracaso, además de saber cómo las costumbres familiares, los roles por saber quien ejerce el máximo poder en la organización afectan en el crecimiento de estas mismas, también tienen como objetivo es conocer el porqué de la mínima profesionalismo en la gestión de las empresas en Colombia, entre otros la informalización en la empresas además del déficit que hay a la hora de la elección del personal y la ausencia de planificación a largo plazo. Como último quieren implementar un mecanismo con los cuales se pueda modificar las costumbres, hábitos y las administraciones improvisadas. La metodología que se aplicó para la realización de esta investigación, fue el proceso exploratorio, se utilizó la herramienta de la entrevista, aplicada a los líderes empresariales de las organizaciones familiares.

- Reyes y Celin (2011) estudiantes de la Universidad Santiago de Cali realizan una propuesta de formulación de un plan estratégico de la empresa Glob@al.Net en Cali, el trabajo tiene como propósito diseñar una planeación estratégica que le

permita adaptarse en un ambiente competitivo con el fin de lograr sostenibilidad y desarrollo. La metodología utilizada para la realización de este trabajo fue la del proceso descriptivo, por medio de la entrevista y la observación, se recopiló la información para poder evaluar la parte externa e interna de la empresa.

- Sánchez (2010) estudiante de la Universidad de la Salle, presenta una propuesta para la formulación de un plan estratégico para el área de Talento Humano para la empresa de Transporte Vigía S.A.S de la ciudad de Bogotá. El propósito de este trabajo es mejorar la gestión del talento humano, con el fin de que la organización pueda cumplir con los objetivos establecidos y poder tener un ambiente de trabajo agradable. Primero realizaron una planeación estratégica para tener claro cómo hacer una efectiva gestión en el área de estudio, como segundo objetivo realizar un diseño basada en el modelo de la administración por objetivos para evaluar continuamente el desempeño del personal.

La metodología aplicada para este trabajo fue el descriptivo- propositivo, con el cual se realizó un diagnóstico tanto interno como externo, con el fin de analizar la fuente y conocer el problema de la empresa para así poder determinar la misión, la visión y los objetivos a futuros de la misma.

- Mejía (2005) presenta una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Brenntag S.A, para conocer a fondo el funcionamiento interno y externo de la organización, para así poder evaluar todos los resultados y poder generar estrategias a largo plazo que ayuden al crecimiento económico y personal de los individuos dentro de la organización. La metodología usada en este trabajo, fueron herramientas estadísticas.

1.10 METODOLOGÍA

1.10.1 Tipo de Estudio

La metodología de estudio que se eligió para este trabajo, es del tipo descriptivo-exploratorio. El análisis del trabajo se hizo sobre el Almacén Bebesitos MK, una pequeña Pyme familiar del sector de comercio, ubicado en el municipio de Jamundí, con una experiencia de siete años en el mercado, cuenta con tres trabajadoras. El almacén comercializa ropa y todos los accesorios que se necesita para el cuidado y el cuarto de un bebé.

El propósito fundamental para la elección del tipo de estudio, se basa en cómo recolectar los datos e información de la investigación, el estudio descriptivo permite

recolectar información desde una o más perspectivas del almacén, con lo cual se puede definir cuáles son los problemas y comportamientos de todo lo que pasa dentro y fuera del almacén, la recolección de la información se obtendrá mediante el proceso de observación y entrevista. El descriptivo busca delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, ya que se cuenta con la existencia de la información del tema, por consiguiente, hacer el proceso de observación al sitio en donde se genera la problemática. (Méndez, 2006).

Con el método exploratorio, se permite que la recolección de información sea a través de otros informes y documentos realizados por otros investigadores, el conocimiento personal del problema además de la información que brindan las personas. Después de recoger toda la información se procede a seleccionar los datos que nos sirven para la investigación. (Méndez, 2006).

El desarrollo de este trabajo iniciará desde la evaluación interna y externa con la que se pueda hacer un diagnóstico de todo el almacén, utilizando herramientas como la MEFI, la MEFE con las cuales se desarrollará la DOFA y así poder diseñar la planeación estratégica que permitan la mejora de las dificultades identificadas a lo largo del estudio de Bebesitos MK.

1.10.2 Técnicas de Recolección de Información

La fuente primaria de la información, es la que el investigador recoge de forma directa por medio de relatos escritos o transmitidos. Existen técnicas para la recolección de información primaria como son la observación, la elaboración de entrevistas, la aplicación de encuestas, la realización de cuestionarios, etc. (Méndez, 2006).

En este proyecto se llevará a cabo la técnica de la observación, que para hacer este proceso y según Hernández, Fernández, Baptista (2006) se debe llevar un registro sobre cada periodo o evento, registrarlo de forma independiente que puede ser por los días que se haga, ya que permite tener la información necesaria de forma espontánea que le ayudara a identificar cuáles son las amenazas y oportunidades que hay en el sector, al mismo tiempo identificar cuáles son las necesidades de los clientes para así poder contar con la fidelización de los mismos.

Para el desarrollo de la entrevista, se realizarán cinco entrevistas a los propietarios de los diferentes locales del sector, incluyendo uno ubicado en la ciudad de Cali, permitiéndoles que cuenten su historia, igualmente estos locales serán objeto del

proceso de observación, el uso de la información obtenida será netamente académica y con carácter de confiabilidad.

Los cinco locales incluidos en el proceso de investigación:

- La cuna del Bebé, ubicado en Jamundí, su propietaria es Carmenza Ramírez.
- Almacén Piruetas, ubicado en Jamundí, su propietaria es Paola Cuero.
- Almacén para Bebés La 12, ubicado en Jamundí, su propietario es Luciano Camayo
- Baby Sam, ubicado en Cali, su propietaria es Eliana Quintero.
- Almacén Bebesitos MK, ubicado en Jamundí a cargo de Marcia Alejandra Zúñiga.

1.10.3 Modelo Metodológico

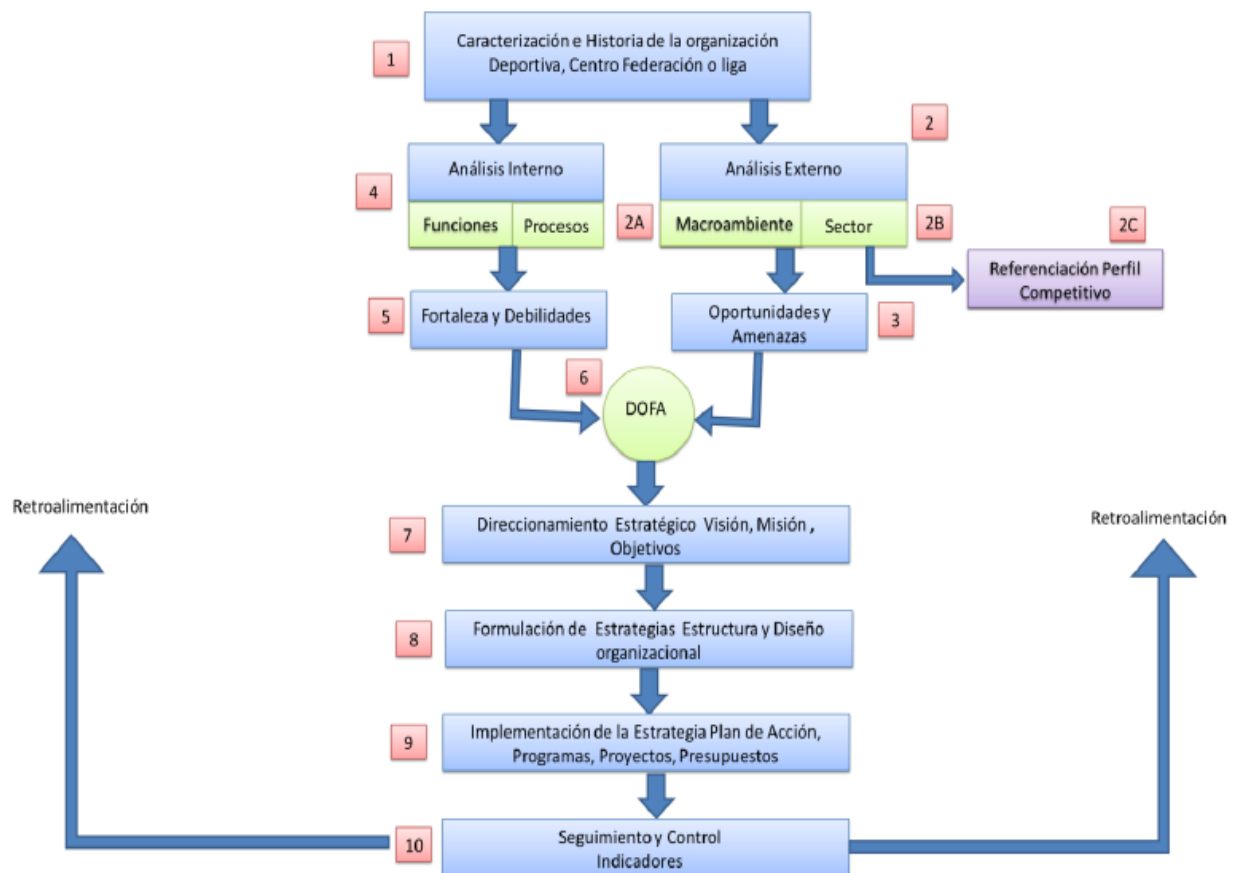
“Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de Planeación Estratégica”. (Betancourt, 1995)

En la gráfica 10 se puede evidenciar el proceso estratégico, en donde todos los componentes cumplen una función que conlleva a que las demás se puedan cumplir, dichos componentes son los siguientes:

- Historia y caracterización de la organización
- Análisis externo
- Oportunidades y amenazas
- Análisis interno
- Fortalezas y debilidades
- Dofa

- Direccionamiento estratégico visión, misión, objetivos
- Formulación de estrategias estructura y diseño organizacional
- Implementación de la estrategia, plan de acción, programas, proyectos, presupuestos
- Seguimiento y control indicadores

Gráfico 10 Proceso Estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

1. Historia y caracterización de la organización: En esta fase, la historia permite conocer todos los sucesos que forman parte del pasado como también identificar los métodos que se han implementado, todo esto, con el fin de recolectar

datos e información, que sirvan de ayuda para el futuro. Por su parte la caracterización permite identificar y analizar cuáles han sido los mayores atributos que ha conseguido la organización en el transcurso del tiempo, buscando conseguir el factor diferenciador entre las demás.

2. Análisis externo: Para la realización de esta investigación se tiene como objetivo evaluar el macroambiente y el sector en donde se encuentra la organización, a continuación, se explica cada uno de ellas:

- **El macroambiente:** En este componente se analizan los entonos que lo afectan directamente, como son: el entorno político, cultural, económico, demográfico, ambiental, tecnológico y por último el entorno social.
- **Sector:** Para realizar este análisis se utilizará los modelos elaborados por Porter, los cuales permiten conocer y poder evaluar los comportamientos de la organización, la competencia, los proveedores y demás factores del sector.

3. Análisis interno: En esta fase se evaluarán los factores que intervienen dentro de la organización, se observan como son los procesos y funciones que tiene la empresa; esta evaluación se llevará a cabo mediante la guía de análisis interno de Marta Pérez.

4. Dofa: En esta fase se recopilan los análisis internos y externos para poder hacer un diagnóstico global y completo de la empresa, lo que permite conocer donde se encuentra en el momento, sus mayores dificultades, su situación actual y también mediante esta herramienta se puede contribuir a la mejora en cuanto a toma de decisiones.

5. Direccionamiento estratégico visión, misión, objetivos: En este componente, se procede a construirle a la organización una misión, visión y objetivos; con los cuales se da una base y una orientación a la empresa.

6. Formulación de estrategias estructura y diseño organizacional: La formulación de estrategias se elabora siguiendo la base de los objetivos que han sido trazados para la empresa. el diseño de la organización va acorde con las estrategias que se trazan para designar responsabilidades.

7. Implementación de la estrategia, plan de acción, programas, proyectos, presupuestos: El plan de acción se deriva de los objetivos y del plan de estrategias.

8. Seguimiento y control indicadores: En esta última fase se busca dar una verificación a los objetivos y estrategias que se han elaborado, los indicadores ayudaran a realizar este proceso.

1.11 PRESUPUESTO

Para la elaboración de la Formulación del Plan Estratégico del Almacén Bebesitos MK para el periodo 2018 - 2021 se hará necesario incurrir en algunos gastos, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 1 Presupuesto

PRESUPUESTO		
ACTIVIDAD	PERSONAL	UNIVERSIDAD
LIBROS Y/O SERVICIOS	\$153.500	
FOTOCOPIAS Y/O PAPELERIA	\$150.000	
ENERGIA	\$100.000	
TRANSPORTE	\$500.000	
CD'S	\$10.000	
ASESORIA DOCENTE		\$600.000
INTERNET	\$224.000	
SUBTOTAL	\$1.137.500	\$600.000
TOTAL	\$1.737.500	

Fuente: Elaboración Propia

1.12 CRONOGRAMA

Formular el Plan Estratégico del Almacén Bebesitos MK para el periodo 2018 - 2021 requiere organizar de manera eficiente y sistemática, una serie de actividades, así mismo, y asignarles un periodo de tiempo para su ejecución y una fecha de terminación de la misma, con el fin de controlar y evaluar el desarrollo de cada una de ellas.

Tabla 2 Cronograma

ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				
	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24
Evaluar la situación actual de la empresa (historia, estructura y productos)																													
Elaborar análisis de entornos, identificando amenazas y oportunidades																													
Analizar el sector para definir para definir el perfil competitivo de la empresa																													
Analizar la competencia - Hacer Benchmarking																													
Realizar análisis interno e identificar fortalezas y debilidades.																													
Elaborar análisis DOFA																													
Formulación del direccionamiento estratégico																													
Formular plan de acción con indicadores de gestión																													

Fuente: Elaboración Propia

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Almacén Bebesitos MK inició sus actividades a principios del año de 2010, es por ello que cuenta con más de siete años de trayectoria en el mercado jamundino, nació como una aplicación del Almacén Baby look Boutique, (el cual había adquirido Marcia Zuñiga tres años antes), con el objetivo de dar respuesta a las necesidades que presentaba el mercado en la línea para bebés.

Baby Look Boutique se dedicaba a la comercialización de artículos para bebés, adicionalmente manejaba la línea junior, que consistía en ropa para niños y niñas hasta los 10 años. Estaba ubicado en el centro comercial Alfaguara de Jamundí, en un sector de estrato 5, contaba con un buen nivel de ventas por lo que podía manejar precios altos, generando altos márgenes de utilidad en sus artículos.

El negocio empezó a tener problemas de fluidez económica lo que ocasionó una delicada situación económica por desatinos administrativos como consecuencia del fenómeno de estancamiento que sufrió el centro comercial Alfaguara. Como resultado de esta problemática, la mayoría de locales y negocios empezaron a cerrar sus puertas debido a la baja afluencia de consumidores, Baby Look no fue la excepción y se trasladó al centro de Jamundí.

El nuevo local del almacén Baby Look Boutique se encontraba ubicado a tan solo una cuadra de la galería, de acuerdo con lo antes citado, Baby Look estaba frente a otro problema: la gran mayoría de productos no estaban alineados con el perfil de consumidores del sector, evidentemente las ventas siguieron bajando considerablemente.

Pese a todas las alertas administrativas ante los cambios del entorno, los propietarios no implementaron estrategias que les ayudaran a enfrentarlas de la mejor manera, razón por la que no pudieron minimizar la gran amenaza del entorno, lo que los obligó a vender el negocio en el año 2007 a Marcia Alejandra Zúñiga.

Al asumir Marcia la responsabilidad como propietaria para estabilizar el almacén, ella introdujo ajuar para recién nacidos y ropa para bebés de 0 a 2 años, con estos nuevos productos que se podían vender a un precio más económico el almacén incrementó un poco sus ventas, posteriormente cambió el anuncio publicitario por uno más atractivo con el objetivo de llamar la atención del público, pero pasaron casi tres años sin lograr posicionamiento en el mercado.

Para el 2010, se presentó la oportunidad de arrendar un pequeño local ubicado diagonal a Baby Look, Marcia como última alternativa decidió tomarlo con el fin de manejar allí líneas de productos más consecuentes con el perfil de la demanda del sector; es aquí donde nace Bebesitos MK con la línea de ropa para bebés de 0 hasta 1 año de vida, ajuares, pijamas, mamelucos, zapatos, cobijas, pavas, balacas, bañeras y teteros.

En menos de un año el almacén Bebesitos MK pudo adaptarse al nuevo mercado, en tanto que Baby Look Boutique no lograba mejorar las ventas por ello se hace necesario cerrar este almacén, es así, que todo el inventario pasó a Bebesitos MK, lo que hizo que se desplazara un poco la ropa para bebés ocasionando una baja sensible en las ventas.

El 2011 fue un año crítico económicamente por cuanto se pretendía hacer el paso total a la línea para bebés, pero el inventario del almacén anterior ocupaba un espacio importante dentro de él, lo que estaba estancando el negocio, la propietaria de Bebesitos MK decide vender a precios por debajo del costo toda esta mercancía, con el fin de recoger dinero y poder adquirir nuevos productos.

A comienzos del 2012 el almacén presentaba una crisis económica significativa, por lo que la propietaria decide realizar un préstamo en el Banco de la Mujer, con este dinero adquirió artículos que no estaban en su inventario, como cobijas, toallas, zapatos, y peluches. Aunque las cosas mejoraron, la competencia ofrecía productos más variados como corrales, choches, paseadores, triciclos, gimnasios, móviles, pañales, kits de aseo y leche infantil.

Para el año 2013, se incursiona en la línea de leches y pañales traídos desde Venezuela, pese a que los lácteos dieron un incremento significativo en las ventas, trajo consigo otro tipo de problemas, puesto que esta mercancía ingresaba de forma ilegal al país, lo que hacía que fuera más económica que la nacional, sin embargo las condiciones de transporte podrían representar un gran riesgo para la salud de los niños que la consumieran, por lo tanto después de algunos meses se decidió negociar con proveedores nacionales pero al ser productos con un costo más alto, las ventas indiscutiblemente bajaron, por lo que se decidió no comercializar estos este tipo de lácteos.

Para la temporada navideña del 2013 un proveedor de Cali empezó a manejar las facturas de venta con pago a 30 días para el almacén Bebesitos MK, lo que le permitió renovar su inventario con el fin de estar más a la par de sus competidores adicionalmente empezó a comercializar la decoración en madera country para los

cuartos de los bebés así mismo, iniciaron la producción de en accesorios para la cabeza de las niñas como balacas, pinzas y moños.

Para el año 2014 debido al poco espacio del local la propietaria advirtió que las vitrinas resultaban inapropiadas, por lo que decidió eliminarlas y las reemplazó por interlay, de esta forma se logró organizar estratégicamente para que todo se pudiera ver, así mismo se podían rotar el inventario para dar una imagen de renovación y adicionalmente y contar con un área más amplia para que los clientes se movilizaran con mayor facilidad dentro del almacén, por último en este año se adicionaron para la venta los productos de aseo y pañales de origen nacional.

Durante el 2015 las ventas volvieron a sufrir una caída significativa, esto se debía a la llegada de otro competidor que ofrecía gran variedad en sus productos, apoyados en el espacio interno de su local sus productos estrella eran los coches, los corrales, los soportes para bañeras, los caminadores, los triciclos y paseadores. En tanto que Bebesitos MK no contaba con estos artículos por tener poco espacio interno, sin embargo, ante las malas ventas y contando con el respaldo de algunos unos proveedores que le facturaban a más de 60 días, empezó a manejar estos productos.

Todo el proceso de manejar los productos faltantes se demoró hasta mediados del año 2016, en la actualidad el almacén Bebesitos MK cuenta con una gran variedad de productos, adicionalmente cuenta una pequeña parte de la línea materna como son como los pañales para las embarazadas, pijamas maternas, pantuflas, lo que hace que hoy en día tenga más reconocimiento y así mismo ir ganando mucho terreno a nivel de posicionamiento en el mercado.

A continuación, se puede detallar algunos de los productos que conforman el inventario de los productos del Almacén Bebesitos MK, cuenta con 9 líneas de productos: pañales, estimulación temprana, equipo de bebé, juguetería, ropa y calzado, dormitorio, baño y cuidado, accesorios de alta gama, por último, accesorios varios.

Tabla 3 Productos Almacén Bebesitos MK

LÍNEAS	PRODUCTOS	VISUALIZACION
PAÑALES Etapas : Recién Nacido , 1, 2, 3, 4, y 5	Huggies	
	Winnie	
	Pequeñín	
	Babysec	
	Pañales de Entrenamiento	
ESTIMULACION TEMPRANA	Estimulacion Sensorial	
	Desarrollo Motriz	

Continúa 1 de 4

LINEAS	PRODUCTOS	VISUALIZACION
EQUIPO DE BEBE	Coches	
	Portabebés	
	Bañeras	
	Bacinillas	
	Corrales	
	Cunas	
	Comedores	
JUGUETERIA	Montables	
	Mesas y tableros	
	Juegos Didacticos	
	Muñequeria	

Continuación 2 de 4

LINEAS	PRODUCTOS	VISUALIZACION
ACCESORIOS GAMA ALTA	Jumper	
	Comedores de doble servicio	
ACCESORIOS VARIOS	Vasos	
	Platos	
	Cortauñas	
	Entretenedores	
	Extractores de Leche	
	Balacas en media velada	
	Mallas para Frutas	
	Termos	

Fuente: Elaboración Propia Continuación 4 de 4

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

La Globalización como fenómeno actual exige a las organizaciones tener un amplio conocimiento y control sobre sus entornos para lograr hacer parte activa del mundo competitivo y dinámico que hoy caracteriza al sector empresarial.

El analizar y comprender el entorno, provee a las organizaciones de conocimiento relevante para identificar oportunidades y amenazas, dicha información junto con el conocimiento e interpretación del análisis interno, provee la información necesaria para desarrollar estrategias y planes de acción que dan como resultados empresas más competitivas, sostenibles en el tiempo y con factores diferenciales que garanticen su participación en el mercado.

Porter (1995) destaca que “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno es relevante y amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Gráfico 11 Tipos de Entornos Organizacionales



Fuente: Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico (Betancourt 2014)

Adaptación Dimensiones del Entorno (p. 51-67)

Pérez (1998), declara que “el análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica, planteando una visión amplia de lo que debe ser la acción de la empresa en un mundo tan complejo como el que hoy vivimos. De esta manera la empresa debe responder a los cambios en los valores sociales y culturales, su ambiente político, las tendencias de crecimiento económico, de aplicación tecnológica, de conservación del medio ambiente y de desarrollo global de la economía. Por consiguiente, el contexto de análisis del entorno, además de lo local, regional y nacional, debe incluir lo internacional y lo global” (p. 21).

Para el análisis de entornos del Almacén Bebesitos MK se pretende analizar las características más importantes de cada entorno para poder generar la perspectiva de elementos clave específicos para la organización. Las distintas dimensiones que se tomaron como referencia los siguientes entornos: político, económico, social, cultural, ambiental, tecnológico y demográfico.

3.1 ENTORNO POLÍTICO

El entorno Político lo conforman las diversas leyes y las agencias gubernamentales que influyen en las organizaciones de una sociedad determinada, en este orden de ideas es el gobierno quien emite los lineamientos y directrices a las organizaciones para su funcionamiento, es aquí en donde radica la importancia de una reglamentación inteligente y eficiente que ayude a fomentar la competencia y asegurar los mercados.

Al respecto, Andrews (1985) menciona que “la mayor porción de los costos de transacción en Colombia, la principal fuente de ineficiencia en los procesos de intercambio, la constituye un ambiente institucional en donde reina la inseguridad, la desconfianza, el irrespeto por los derechos, el incumplimiento, las deficiencias de la Justicia. Las mediciones de estos costos de transacción ambientales presentan enormes dificultades tanto conceptuales como empíricas” (citado en Betancourt, 2014, p. 60), North, (1995), identifica el elemento central de este entorno “Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (citado en Betancourt, 2014, p. 60).

Al pertenecer al sector comercial, Bebesitos MK, también se ve influenciado por variables políticas que inciden de una u otra manera en el desarrollo de su gestión, es así, que para el análisis del entorno político se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

3.1.1 Índices de Violencia Política y Conflicto Armado

Para las ciencias sociales y políticas la violencia política hace referencia a destrucciones o atentados físicos contra objetos, instituciones o personas cuyo propósito, selección de daños y víctimas, puesta en escena y efecto, poseen una significación política y tienden a modificar el comportamiento de los protagonistas.

Por otra parte, el conflicto armado, es “todo enfrentamiento protagonizado por grupos de diferente índole tales como fuerzas militares regulares o irregulares, guerrillas, grupos armados de oposición, grupos paramilitares, o comunidades étnicas o religiosas que, mediante la utilización de armas u otras medidas de destrucción” (Escuela de Cultura de Pau Alerta, 2005).

El fenómeno del terrorismo se ha extendido y agravado en el mundo occidental según el reporte del índice de terrorismo global elaborado por el Institute for Economics and Peace. El número de víctimas del terrorismo viene en constante aumento desde el 2010. Según el instituto la información del 2015 revela que este año hubo una reducción de 10% en las víctimas por el terrorismo gracias al debilitamiento de las organizaciones del Estado Islámico y Boko Haram en Irak y Nigeria. Sin embargo, el impacto territorial del terrorismo ha tenido ahora mayor alcance, pues en el 2015-2016 se evidenció un aumento y proliferación de atentados en diferentes lugares del mundo, como en Europa, principalmente en los países pertenecientes a la OECD, pasando en el 2014 de ser 17 los países con registro de ataques, a 23 países atacados en el 2015.

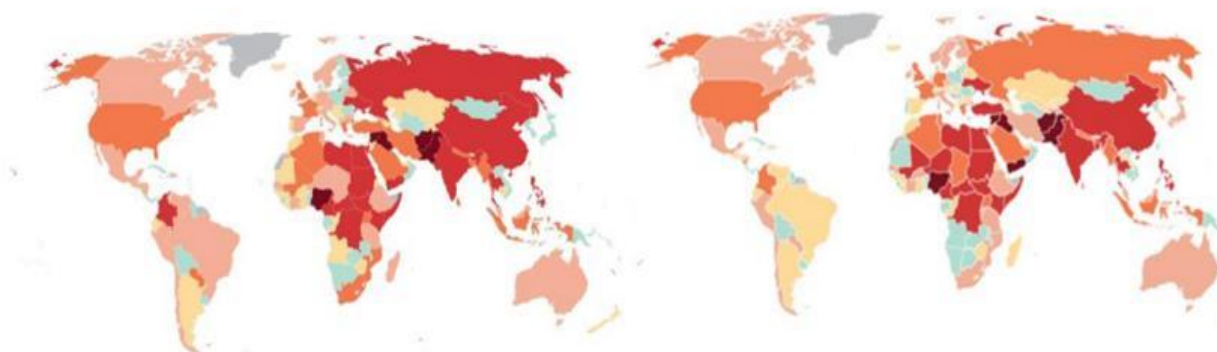
Sputnik Mundo en su sección política de enero de este año señala que “después de la firma del acuerdo final entre el Gobierno y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) se han producido casi 50 asesinatos de líderes sociales, hombres y mujeres, en zonas rurales del país. En los últimos cuatro o cinco años Marcha Patriótica ha sufrido la muerte de cerca de 200 de sus integrantes, manifestó el integrante del Movimiento Voces de Paz Jairo Estrada” lo que demuestra que la violencia política en Colombia sigue con tendencia a incrementarse (2017).

La cuarta edición del Índice de Terrorismo Global, elaborado por el Institute for Economics and Peace y que cuenta con la colaboración de “esglobal” en su difusión en español, ofrece las tendencias y patrones globales clave relacionados con el terrorismo durante los últimos 16 años, con este índice, se mide el impacto del terrorismo en 163 estados, que cubren el 99,7% de la población mundial.

Gráfico 12 Índice de Terrorismo Global 2015-2016

Índice de Terrorismo Global 2015

Índice de Terrorismo Global 2016



Fuente: Colombia Balance 2016 y Perspectivas 2017 citado en
<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

De acuerdo con este informe “el impacto económico global del terrorismo en 2015 fue en gran medida comparable al del año anterior, le costó a la economía internacional 89.600 millones de dólares (unos 83.000 millones de euros). Pero, aunque esta es una cifra significativa por derecho propio, es importante resaltar que el impacto económico del terrorismo es pequeño comparado con otras formas importantes de violencia. Esta cantidad solo supone un 1% del impacto económico global total de la violencia, que alcanzó los 13,6 billones en 2015 (PPA). Solamente, en situaciones de intensa actividad terrorista, como en el caso de Irak, son muy significativos los costes del terrorismo, para la economía iraquí fue el equivalente al 17% del PIB en 2015 (2017).

El análisis estadístico de los motores de la actividad terrorista muestra que existen dos conjuntos de factores diferenciados asociados con el terrorismo, dependiendo de si el país está desarrollado o en vías de desarrollo. El primer grupo de factores estrechamente vinculados a la actividad terrorista son la violencia política cometida por el estado y la presencia de un conflicto. La investigación revela que el 93% de todos los atentados terroristas entre 1989 y 2014 se produjeron en países con altos niveles de terrorismo patrocinado por el estado, incluyendo asesinatos extrajudiciales, tortura y prisión sin juicio previo. Más del 90% de todas las muertes por terrorismo ocurrieron en países envueltos en algún tipo de conflicto, ya fuera interno o internacional. El 0,5% de los atentados tuvieron lugar en países que no padecían conflictos o terror político. (ITG 2016).

En Colombia el conflicto armado lleva un total de 8.074.272 víctimas, datos tomados del Registro Único de Víctimas (RUV) con una fecha de corte de marzo de 2017, de los cuales más de 6.200.000 son sujetos de reparación, de acuerdo con la normatividad existente para tal efecto.

Tabla 4 Total Víctimas del Conflicto Armado en Colombia (marzo de 2017)

HECHO	PERSONAS
Abandono o Despojo Forzado de Tierras	4.831
Acto terrorista/Atentados/Combates/Hostigamientos	94.632
Amenaza	341.217
Delitos contra la libertad y la integridad sexual	18.859
Desaparición forzada	165.927
Desplazamiento	7.134.646
Homicidio	983.033
Minas antipersonal/Munición sin explotar/Artefacto explosivo	10.919
Perdida de Bienes Muebles o Inmuebles	109.904
Secuestro	34.814
Sin información	45
Tortura	10.237
Vinculación de Niños Niñas y Adolescentes	8.116

NUMERO DE HECHOS	PERSONAS
1	7.326.180
2	663.605
3	75.348
4	8.085
5	926
6	121
7	6
8	1
Total	8.074.272

Fuente: RNI- Red Nacional de Información 2017

3.1.2 Índices de Corrupción en las Negociaciones Estatales

Uno de los problemas más grandes que enfrenta el país, es la corrupción y muy especialmente en las negociaciones estatales, este flagelo le cuesta a Colombia más que el conflicto interno, adicionalmente genera problemas de institucionalidad, de ética y de la moral que afectan al país entero.

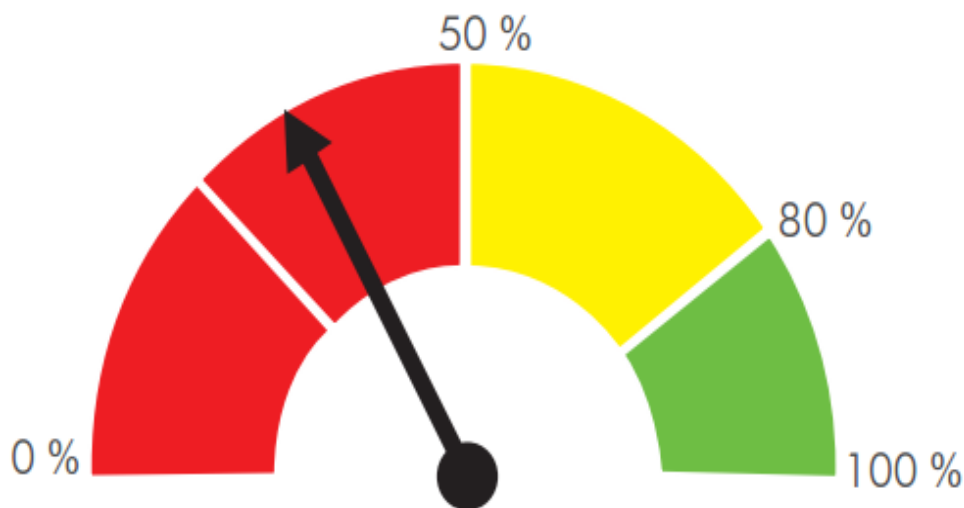
A esto se le abona que la normativa vigente presenta muchas inconsistencias, es muy flexible e imprecisa lo que favorece en la mayoría de los casos que son detectados y que se someten a la luz pública, es así que los recursos públicos han tenido un carácter de caja menos para intereses particulares, hoy por hoy, solamente uno de cada cuatro corruptos paga cárcel y de éstos el 25% obtiene detención domiciliaria. Hace cinco años fue creado el estatuto anticorrupción, como

una herramienta adicional para luchar contra este delito, López, N.A. (18 de agosto de 2016).

En Colombia sólo uno de cada cuatro corruptos paga cárcel, mediciones de este organismo indican que de 1.850 sanciones que se han logrado por delitos contra la administración pública, la mitad de los implicados no paga cárcel y del porcentaje restante, el 25% logra que le den casa por cárcel. El panorama es más desolador si se tiene en cuenta que, al constatar los registros del Inpec, se tiene que el promedio de las penas para los delincuentes de cuello blanco es de apenas 24 meses y en muchas ocasiones es un periodo que se purga en pabellones especiales que les ofrecen privilegios con relación a los presos del común. (Portafolio, pp 16,17).

El presidente Juan Manuel Santos en la entrevista realizada por Caracol radio el pasado 24 de enero de 2017, anunció una “guerra contra la corrupción”, al presentar nuevas regulaciones para la contratación con las entidades sin ánimo de lucro, medidas para la transparencia de las entidades, 2 proyectos de ley para reducir beneficios a los implicados en casos de corrupción y conocer los verdaderos dueños detrás de las empresas.

Gráfico 13 Índice de logro en la política pública integral anticorrupción (34%) Fecha de Corte: noviembre de 2014



Fuente: Observatorio de Transparencia y Anticorrupción. Recuperado de http://www.anticorruccion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/informe_secretaria_transparencia2014.pdf

El Gobierno a través de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República se encarga del proceso de creación, difusión e implementación de la política de estado en materia de lucha contra la corrupción, así como en la promoción de la transparencia y acceso a la información pública, sin embargo, este es un trabajo que debe estar alineado con un cambio de cultura ciudadana ya que la ética y los valores han perdido validez en nuestra sociedad.

La Oficina de Transparencia manifiesta que prefiere no emitir datos sobre cuánto le cuesta la corrupción al país, pero existen otros cálculos según los cuales podrían ser cerca de 4 puntos del Producto Interno Bruto, es decir, más de 20 billones de pesos, desvíos de dineros que afecta a todos los sectores de la economía.

3.1.3. Inestabilidad Institucional de Colombia

De acuerdo con la columna de Hernando C. La Crisis de la Institucionalidad Colombiana, Revista Semana “existe una disfuncionalidad de las instituciones en Colombia, el trípode de poderes sobre los cuales está configurado la estructura del estado está en grave crisis: la justicia no funciona, el congreso no es representativo, sobra decir que su credibilidad está en cero y el ejecutivo no ejecuta. Más aún la política está en un grado de desprestigio tal que atenta contra la misma democracia, a esto se le suma el hecho que el poder a lo largo de la geografía nacional está fraccionado en micro-poderes. Todos estos factores sumados a la falta de participación e interés de la ciudadana desvirtúan la institucionalidad del país y a pesar de algunos avances que Colombia ha logrado en materia macroeconómica, los diversos índices sobre gobernabilidad e institucionalidad existentes ubican a Colombia en posiciones muy desalentadoras en el ámbito mundial y regional”. (6 de julio de 2012).

3.1.4. Presiones por parte de los grupos al margen de la ley hacia el sector comercial

La delincuencia común ha encontrado en todas las actividades de la sociedad colombiana, una fuente de financiación, pero muy especialmente en el sector comercial, lo que fomentando en gran medida la actual situación de inseguridad que se vive en Colombia, hoy por hoy, no hay excepciones para los delincuentes al extorsionar, pues son víctimas tanto los grandes empresarios, las pequeñas y medianas empresas y hasta los vendedores informales. Este problema se dimensiona cuando no se denuncia y más aún cuando se accede a pagar dichas extorsiones, formando parte de un círculo vicioso que no cesa.

Con referencia a Buitrago (2016) “de acuerdo con la evolución de la criminalidad en Colombia, analizar el homicidio, homicidio colectivo, secuestro, extorsión, terrorismo brinda un panorama con respecto a la intensidad y criticidad de la violencia en el país”.

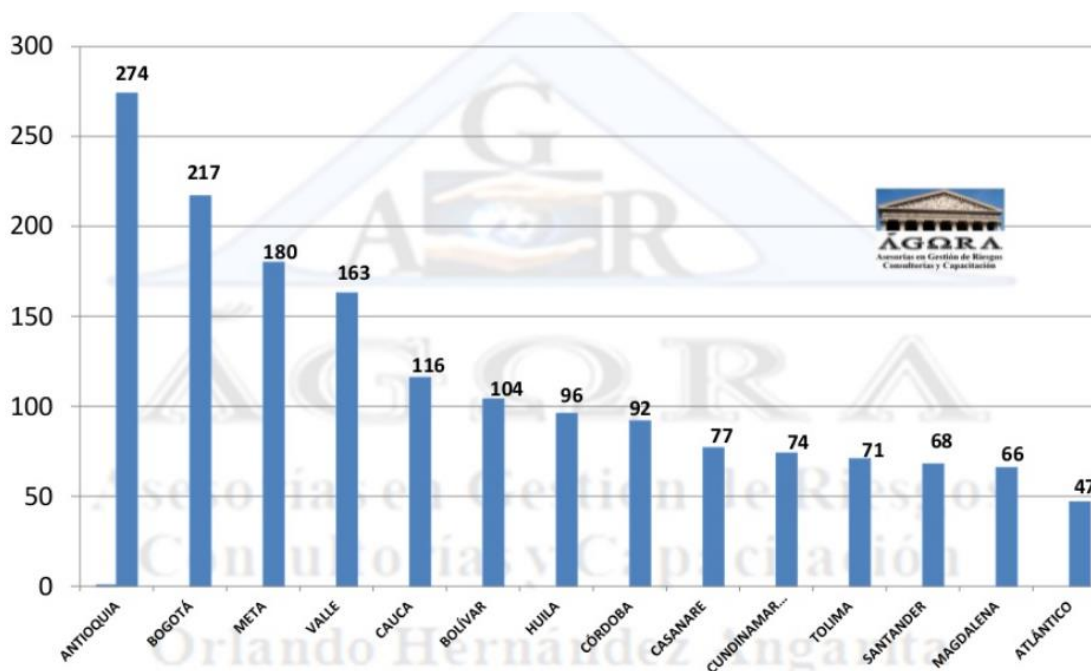
De acuerdo con las estadísticas sobre la extorsión en Colombia durante el periodo enero a junio de 2016, emitidas por el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia “durante el primer semestre del 2016, la cantidad de denuncias por extorsión se ha reducido en un 33.4% al pasar de 3.609 al pasar de 3.609 en los primeros 6 meses de 2015 a 2.405 en el mismo periodo del 2016. La delincuencia común es responsable del 99% del total de las extorsiones denunciadas e investigadas por los GAULA (2.385), las bandas criminales son las responsables de 19 casos, las FARC de 2 y el ELN de 2 casos. Los departamentos donde mayores denuncias se presentaron por extorsión son en su orden Antioquia, Bogotá, Meta, Valle del Cauca, Bolívar, Huila, Córdoba, Casanare y Cundinamarca”. (2016).

Gráfico 14 Cantidad de denuncias por extorsión en Colombia a junio de 2016



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional de Colombia- 2016 recuperado de <https://es.slideshare.net/donorlan/estadisticas-de-secuestro-y-extorsion-en-colombia-enero-a-junio-de-2016>

Gráfico 15 Departamentos más afectados por extorsión a junio de 2016



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional de Colombia- 2016 recuperado de <https://es.slideshare.net/donorlan/estadisticas-de-secuestro-y-extorsion-en-colombia-enero-a-junio-de-2016>

En lo concerniente a la protección del sector comercial, la Policía Nacional y las Cámaras de Comercio del país, firmaron un pacto para trabajar de manera articulada y responsable en la prevención de los delitos que afectan la convivencia y seguridad ciudadana, especialmente el secuestro y la extorsión. Se espera que la articulación de estos mecanismos arroje como resultado la disminución en los índices de este tipo de delitos.

3.1.5. Consecuencias generadas por la reinserción luego de la firma del tratado de Paz entre las FARC y el gobierno

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) es una entidad adscrita a la Presidencia de la República, que está encargada de coordinar, asesorar y ejecutar con otras entidades públicas y privadas la Ruta de Reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley. Adicionalmente, la ACR diseña, implementa y evalúa la política de Estado dirigida a la reintegración social y económica de las personas o grupos armados al margen de la ley que se desmovilicen voluntariamente, de manera individual o colectiva. La ACR trabaja en coordinación con el Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y de Justicia y con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

Gráfico 16 Dimensiones de la Ruta de Integración (2017)



Fuente: Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/dimensiones.aspx> 2017

Gráfico 17 Integralidad del Plan de Reintegración del Gobierno Colombiano a marzo 2017



Fuente: Recuperado <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Cifras/Hoja%20Datos%20ACR%20MARZO%202017.pdf>

Tabla 5 Histórico de Personas Desmovilizadas a abril 4 de 2017

Departamento de Residencia	AÑO DE DESMOVILIZACION								Total
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
ANTIOQUIA	203	117	116	135	108	74	70	8	12.097
<No Registra>	329	186	69	15	7	5	10	66	6.453
BOGOTÁ D.C.	323	154	102	86	69	58	43	13	5.719
CÓRDOBA	14	11	2	10	11	10	5	1	3.387
META	226	181	131	121	121	67	119	18	3.286
CESAR	15	12	18	29	24	10	18	2	3.092
VALLE DEL CAUCA	181	131	92	134	72	71	39	5	2.739
SANTANDER	39	30	38	39	29	20	12	4	2.396
MAGDALENA	9	7	9	12	4	2	3	1	2.062
CUNDINAMARCA	98	49	41	40	43	33	25	3	1.743
ATLÁNTICO	18	6	5	7	4	1	8	0	1.405
BOLÍVAR	19	5	9	8	15	9	5	1	1.334
NORTE DE SANTANDER	42	16	26	20	33	8	17	0	1.329
TOLIMA	89	42	28	34	48	30	21	1	1.329
HUILA	100	84	42	44	54	41	25	3	1.204
CAQUETÁ	141	71	46	56	79	59	51	7	1.129
RISARALDA	43	21	11	23	18	20	13	3	1.037
CASANARE	40	43	19	15	17	13	4	0	929
SUCRE	13	11	3	2	5	1	1	0	920
CAUCA	54	31	20	53	37	42	16	0	859
BOYACÁ	12	8	8	1	11	7	4	0	839
CALDAS	15	8	4	15	8	6	6	3	617
CHOCÓ	23	11	12	16	15	16	15	0	602
PUTUMAYO	80	23	25	38	8	15	7	0	516
NARIÑO	23	14	14	23	12	15	10	1	485
QUINDIO	25	26	7	14	22	9	6	2	447
LA GUAJIRA	4	3	2	10	8	4	4	0	406
ARAUCA	14	16	10	8	11	9	10	0	239
GUAVIARE	16	19	5	10	17	11	5	2	176
VICHADA	5	4	0	0	2	5	1	0	73
VAUPÉS	8	16	7	2	3	8	5	0	63
GUAINÍA	5	3	0	4	1	2	3	0	48
AMAZONAS	1	1	1	1	1	0	0	0	26
ANDRÉS. PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	2.227	1.360	922	1.025	917	681	581	144	58.987

Fuente: Adaptación de la Estadística de la Agencia Colombia para la Reintegración 2017. Recuperada de http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/Cuadro%201%20Hist%C3%B3rico%20de%20Personas%20Desmovilizadas.xlsx&Source=http%3A%2F%2Fwww%2Ereintegracion%2Egov%2Eco%2Fes%2Fla-reintegracion%2FPaginas%2Fcifras%2Easpx

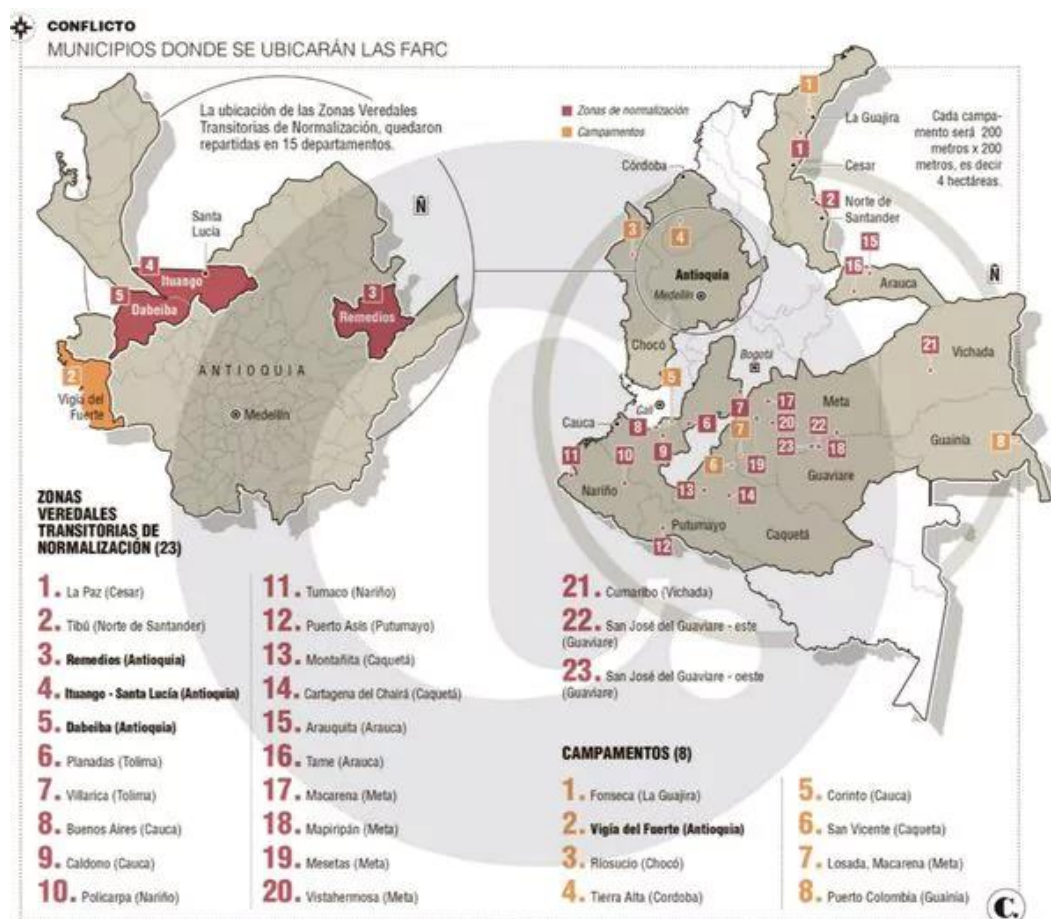
El gobierno cuenta con un proceso integral con esquemas de evaluación y seguimiento, donde profesionales especializados apoyan a ciudadanos en proceso de reintegración para garantizar la reconciliación y la no repetición de conductas violentas.

Sin embargo y de acuerdo con Johana Parra Triana, Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia, Máster en Recursos Humanos por la Universidad de Salamanca, doctora en ciencias políticas por La Universidad Complutense de Madrid, en la entrevista da a DW Made for Minds (2016), indica que “el posconflicto, es ahora la fase más importante del proceso paz, debe enfocarse en las personas desvinculadas de la confrontación armada, los desplazados y la sociedad civil. En esta etapa de transición va a ser muy difícil atender individualmente a cada uno de los reintegrados, con problemas, necesidades muy personales y específicas. El impacto de la reinserción en la población va ser ahora mucho mayor, toda vez que serán miles de casos los que hay que atender a la vez. A partir de aquí, en Colombia se hace un seguimiento terapéutico, clínico, educativo y social durante tres años, que incluye un apoyo económico que les permita a estos nuevos ciudadanos ejecutar proyectos productivos”.

Justo lo que necesita un reinsertado es una experiencia, una hoja de vida; pero resulta que su currículum es haber pertenecido a las FARC o a un grupo paramilitar. Muchas empresas rechazan entonces a la persona. La consecuencia: muchos fracasan en su búsqueda de una oportunidad en la vida civil y se vuelven a enrolar a un grupo delincuencial, como las bacrim. Porque es, a menudo, lo único que conocen, muchos de los exguerrilleros o exparamilitares no conocen sino el mundo de las armas, así que, si estas personas no encuentran otra manera de sostener a sus familias, optan por la delincuencia. (2016).

La mayoría de los reinsertados no ha aprendido a llevar una vida independiente y no conoce lo que es manejar responsablemente el dinero de un negocio, por ejemplo. Los tres proyectos de creación de empresa más propuestos por ellos siempre han sido: un taxi, un asadero de pollos o una discoteca. Y en todos fracasan, porque se cansan de buscar pasajeros, se olvidan de pagar a los proveedores o se toman ellos mismos la cerveza destinada a vender en la discoteca. Por eso recalco que la fase más importante del proceso paz debe enfocarse en las personas desvinculadas de la confrontación armada, los desplazados y el apoyo a estas personas por parte de toda la sociedad civil (2016).

Gráfico 18 Zonas de desmovilización de las FARC – junio 2016



Fuente: Recuperado de <http://www.infobae.com/america/america-latina/2016/06/29/el-mapa-del-proceso-de-paz-en-colombia-donde-reubicaran-a-las-farc-durante-la-desmovilizacion/>

En estas zonas los integrantes de las Farc deben comenzar a reagruparse y entregar las armas, según lo convenido en los acuerdos firmados en la Habana, Cuba.

En entrevista con el diario El Espectador en diciembre de 2016, el alto comisionado de paz Sergio Jaramillo manifiesta que “los acuerdos contemplan un mecanismo de monitoreo y verificación tripartito, conformado por oficiales de las fuerzas militares, miembros de las Farc especialmente entrenados y la misión de las Naciones Unidas” (diciembre 2016).

Tabla 6 Guía del Análisis del Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Índices de violencia política y conflicto armado	A		X		
Índices de corrupción en las negociaciones estatales	A		X		
Inestabilidad institucional de Colombia	A		X		
Política de empleo implementadas por el gobierno	O				X
Política de vivienda	O			X	
Disentimiento por parte del gobierno al departamento del Valle del Cauca	A	X			
Presiones por parte de los grupos al margen de la ley hacia el sector comercial	A	X			
Consecuencias generadas por la reinserción luego de la firma del tratado de paz entre las FARC y el Gobierno	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.2. ENTORNO ECONÓMICO

En el Entorno Económico, es muy importante considerar permanentemente las expansiones y contracciones de la actividad económica por cuanto son inherentes al sistema económico, afectando a diferentes sectores en diferente medida, estas condiciones y tendencias de la economía son relevantes para las organizaciones ya que sus factores influyen el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

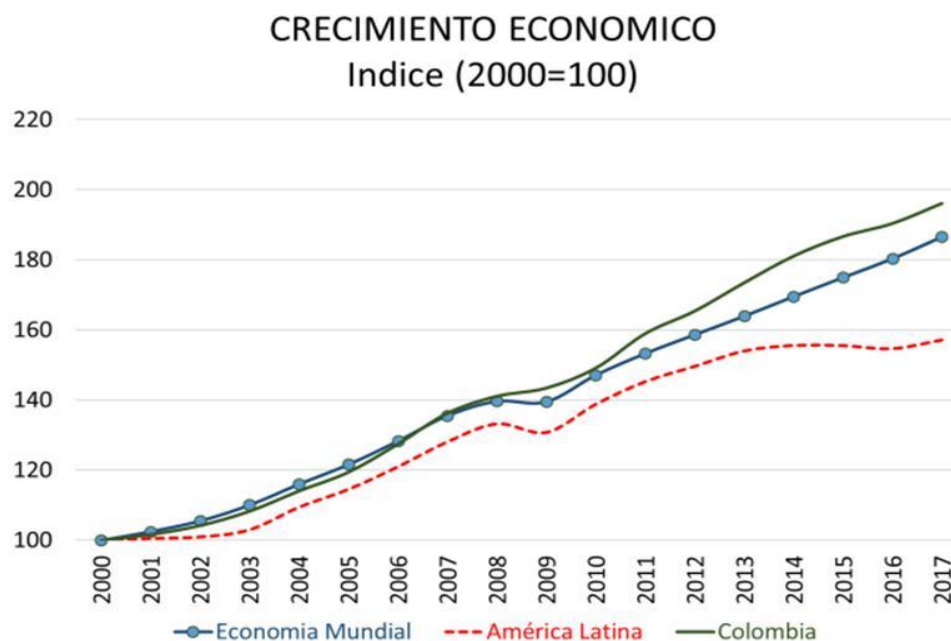
De acuerdo con Betancourt, (2011) “las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos” (p. 56).

3.2.1. Crecimiento económico de Colombia en 2016

De acuerdo con el resumen ejecutivo de la ANDI – Colombia Balance 2016 y Perspectivas 2017 – se observa que: Para Colombia, el 2016 puede calificarse como un año complejo con crecimientos moderados; un proceso de desaceleración que se acentuó en el segundo semestre del año; un comercio exterior que no despegó, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario. A lo anterior se sumaron factores climáticos, el riesgo de un posible racionamiento y los grandes costos que generó el paro camionero, todo esto enmarcado en la perspectiva de lograr la negociación del proceso de paz.

A pesar de estas dificultades, Colombia termina el 2016 con cifras que reflejan la solidez de esta economía: se logró crecer en un contexto de contracción en América Latina; se mantuvo una tasa de desempleo de un dígito; los indicadores sociales avanzaron; la industria se recuperó; la construcción sigue liderando el crecimiento, se logró estabilizar el entorno macroeconómico, en una coyuntura de fuertes presiones inflacionarias y volatilidad en los mercados (Resumen Ejecutivo ANDI 2016).

Gráfico 19 Crecimiento Económico 2000-2017



Fuente: Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-perspectivas%202017.pdf>

Por otro lado, el resumen de la ANDI indica que “la caída en los precios del petróleo se tradujo en una reducción del orden de \$20 billones de pesos en los recaudos fiscales, con el consecuente impacto sobre las finanzas públicas del país. Incluso este deterioro fiscal generó una señal de alerta entre las calificadoras de riesgos, que, si bien mantuvieron el grado de inversión, revisaron el Outlook del país de estable a negativo. Alrededor de esta situación, giró la discusión sobre la necesidad de adoptar en Colombia una Reforma Tributaria Estructural que simplificara el régimen tributario, generara competitividad a las empresas, redujera la evasión, mejorara la equidad, garantizara la certidumbre jurídica y que asegurara la sostenibilidad de los ingresos fiscales” (Resumen Ejecutivo ANDI 2016).

En el contexto internacional Colombia mantiene una posición favorable, por cuanto se conserva el grado de inversión, a pesar de las dificultades fiscales; en la Alianza del Pacífico las relaciones y agendas de trabajo vieron fortalecidas y cada vez está más cerca de ingresar a la OECD. De los 23 comités que han evaluado a Colombia ya se aprobaron 17 temáticas, 4 están prácticamente superadas y solo quedan pendientes 2. En estas condiciones se puede esperar que a mediados del 2017 se emitiría la decisión final de ingreso a la OECD por parte del Consejo Ministerial de esta entidad. Y el gran tema de discusión del 2016 fue el proceso de paz. Con los sobresaltos que eran de esperarse, el país logró la firma del acuerdo. El paso siguiente es la implementación de este acuerdo y la incorporación de los grupos insurgentes a la sociedad. Estos serán parte de los grandes retos del 2017 (Resumen Ejecutivo ANDI 2016).

El 2017 también traerá otros desafíos. Será un año pre-electoral; las empresas y los hogares colombianos sentirán el impacto de la reforma tributaria y resulta fundamental continuar avanzando en medidas que reduzcan la vulnerabilidad en los frentes tributario y cambiario. En el 2017 con un entorno nacional de relativa mayor tranquilidad, la prioridad tiene que centrarse en recuperar tasas de crecimiento altas y sostenidas, convertir al país en una región atractiva a la inversión y a la creación de nuevas empresas, garantizar la certidumbre jurídica, atacar la corrupción y el contrabando, reducir la informalidad e insertarnos en las Cadenas Globales de Valor, trabajar en la apropiación empresarial e institucional de las tecnologías emergentes, entre otros. Todo esto implica poner como eje central una estrategia de competitividad (Resumen Ejecutivo Andi 2016).

Tabla 7 Indicadores Económicos 2000-2016

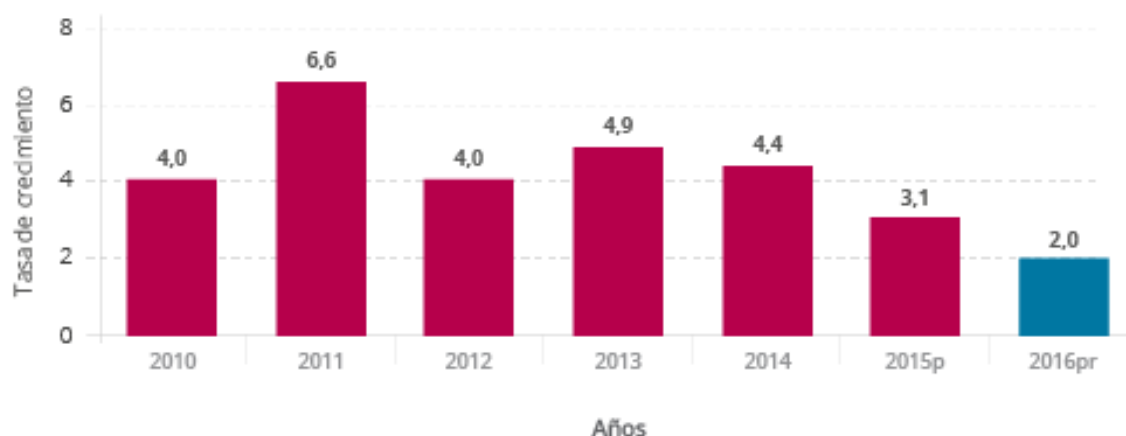
COLOMBIA: INDICADORES					
	2000	2010	2013	2015	2016
PIB					
PIB (US\$ Millones)	99.899	287.121	380.169	291.592	272.010
Crecimiento Económico	2,9	4,0	4,9	3,1	2,0
PIB per cápita (US\$)	2.518	6.309	8.068	6.049	5.583
Comercio Exterior					
Exportaciones (US\$ Millones)	13.158	39.713	58.824	35.691	28.940
Industriales (US\$ Millones)	7.073	18.323	21.724	15.923	15.121
Importaciones (US\$ Millones)	11.757	40.486	59.381	54.058	43.435
Reservas Internacionales	9.004	28.452	43.633	46.731	46.742
Meses de Importaciones	9,2	8,4	8,8	10,4	12,9
Inversión					
Inversión (% del PIB)	14,5	24,5	27,8	29,6	27,8
IED (US\$ Millones)	2.436	6.430	16.211	11.732	12.545
IED (% del PIB)	2,4	2,2	4,3	4,0	4,6
Deuda (% del PIB)					
Deuda Externa Total (% del PIB)	36,2	22,5	24,2	38,1	41,0
Deuda Pública GNC (% del PIB)	35,0	37,2	35,1	42,6	46,7
Entorno Macroeconómico					
Inflación	8,8	3,2	1,9	6,8	6,0
Interés de captación (promedio)	12,1	3,7	4,2	4,6	6,8
Mercado Laboral					
Tasa de Desempleo (promedio año)	15,0	11,1	8,4	8,6	9,4
Tasa de Desempleo (fin período)	13,8	11,8	9,6	8,9	8,3
Indicadores Sociales					
Tasa de pobreza	55,0	37,2	30,6	27,8	
Índice de Gini	0,570	0,560	0,539	0,522	

Fuente: Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

3.2.2. Producto Interno Bruto del Sector manufacturero para el tercer trimestre fue del 2.0%

Durante el año 2016 (enero – diciembre) el PIB creció 2,0% respecto al año 2015. Las actividades con mayor crecimiento fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras.

Gráfico 20 Variación Acumulada Anual 2010-2016



Fuente: Dane Indicadores 2016

En febrero de 2017, el DANE reveló los resultados sobre comercio minorista, los cuales mostraron que durante el 2016 las ventas reales del comercio presentaron una variación de 1,2%, mientras que en 2015 fue de 2,4%.

Frente a estos resultados, en entrevista con la revista Portafolio, Guillermo Botero, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), afirma “que el crecimiento de 1,2% para todo el año en ventas minoristas en el país, es un resultado malo para el sector y que este dejó de ser el jalonador de la economía, como afirman muchos.” (2017).

3.2.3. Para el cierre del 2016 la Tasa de Interés establecida por el Banco de la República fue de un 7.5%

De acuerdo con la página oficial del Banco de la Republica (2017): “el principal mecanismo de intervención de política monetaria usado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía, consiste en modificar la tasa de interés mínima que cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, o la tasa de interés máxima que paga por recibirles dinero sobrante”.

Con base a esta tasa las entidades financieras bajo su criterio establecen la tasa de interés que pagarán a sus clientes por captación y que cobrarán a sus clientes por

colocación sin exceder la tasa de usura establecida por la superintendencia financiera de Colombia, esta dinámica económica regula el flujo de efectivo del país. La inflación estuvo lejos del rango meta del Banco de la República, lo que propició continuos aumentos en la tasa de interés de referencia. El mayor costo del dinero fue uno de los factores que incidió en la tasa de crecimiento. Por lo anterior, la ANDI reiteradamente solicitó a las autoridades económicas que moderaran su política contraccionista y así evitar un mayor costo en términos de crecimiento.

Tabla 8 Variación Acumulada Mensual 2016-2017

Fecha de entrada en vigencia de la modificación	Tasa
lunes, 27 de marzo de 2017	7,00%
lunes, 27 de febrero de 2017	7,25%
lunes, 19 de diciembre de 2016	7,50%
lunes, 01 de agosto de 2016	7,75%
jueves, 23 de junio de 2016	7,50%
martes, 31 de mayo de 2016	7,25%
lunes, 02 de mayo de 2016	7,00%
martes, 22 de marzo de 2016	6,50%
lunes, 22 de febrero de 2016	6,25%
lunes, 01 de febrero de 2016	6,00%

Fuente: Banco de la República (2017)

3.2.4 El Endeudamiento de Colombia para el 2016 superó en 40% al PIB

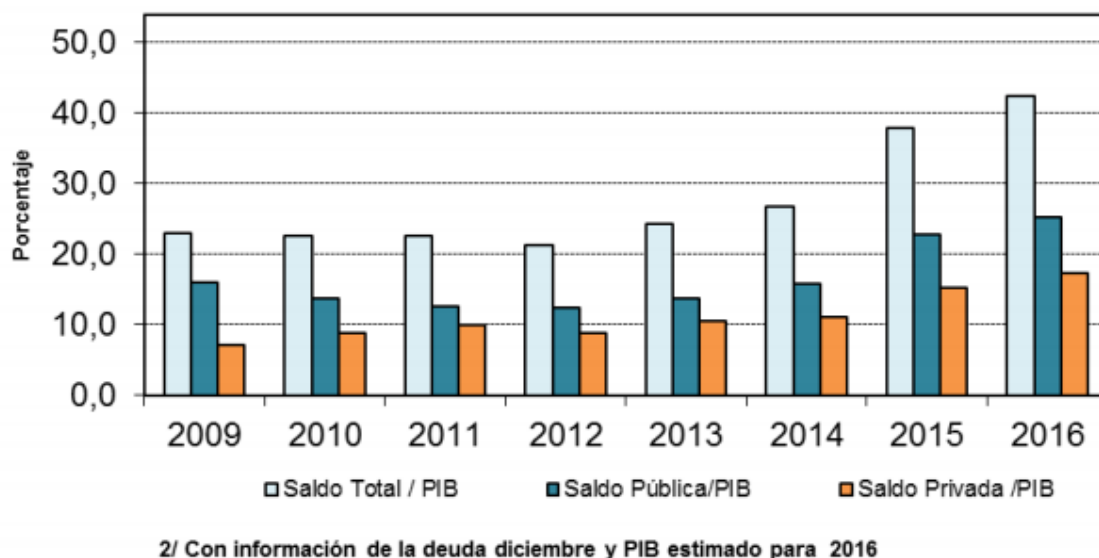
De acuerdo con la revista Portafolio (2016) “La deuda externa de Colombia creció como consecuencia de la caída histórica del dólar y del poco crecimiento de la economía, ubicándose con respecto al PIB por encima del 42.5%” los economistas indican que es el más alto en los últimos trece años, hace tres años apenas superaba el 20% del PIB.

De acuerdo a las cifras del Banco de la República (2017), en dólares representan US\$120.010 millones de dólares. Esto significa un incremento del 8,6% con

respecto a diciembre de 2015, cuando alcanzó los US\$110.492 millones. El banco explicó que el aumento de la deuda se debió al endeudamiento de largo plazo (US\$ 9.550 millones) y a la caída del saldo de corto plazo, que alcanzó los US\$31 millones. La deuda externa no la paga el Gobierno, como cree popularmente, el Gobierno es el agente que remite esos fondos hacia los acreedores internacionales, pero en realidad, la deuda la paga el pueblo. Las consecuencias sociales son:

- Perpetúa la situación de pobreza y polariza la sociedad. La crisis de la deuda es la mayor causa de empobrecimiento y mal nutrición.
- Supone un freno al avance de la democracia.
- Impide la dotación de servicios sociales, sanitarios y educativos.
- Coacciona a los pobres pidiendo que paguen la deuda a través de medidas que agotan sus recursos normales de existencia.” (p.p. 15-17)

Gráfico 21 Saldo vigente de la deuda externa de Colombia como porcentaje del PIB a diciembre de 2016



Fuente: Banco de la República a diciembre 2016

3.2.5. Impacto Económico de La Nueva Reforma Tributaria

La revista Portafolio (2017) indica que “Colombia cerró con muchas incertidumbres y expectativas por parte de los colombianos de cara a la nueva reforma tributaria que empezó a regir a partir del 1 de enero de 2017, de acuerdo con los argumentos

presentados por el Gobierno, la reforma contribuye a cerrar la brecha fiscal, que era la principal amenaza sobre las finanzas públicas. La mayor parte del nuevo recaudo provendrá del incremento en la tasa del IVA de 16% a 19%, pues por cada punto adicional se espera recaudar cerca de \$2,5 billones. Esto significa que solo por cuenta este rubro las arcas del Estado podrían recibir \$7,5 billones” (2017).

De acuerdo con la Revista Dinero (2016) “la noticia contribuye a generar mejor ambiente entre las agencias calificadoras que habían condicionado la calificación de la deuda soberana colombiana a que fuera aprobada una reforma tributaria cuyo componente principal fuera el IVA. Una posible reducción en la calificación podría aumentar dramáticamente el costo de la deuda colombiana, tanto pública como privada; en ese escenario, el impacto para todos los agentes sería mucho más grave que cualquier aumento a los impuestos. Los aspectos que han tenido una mayor percepción negativa de esta reforma tienen que ver con la inconformidad de los colombianos, debido a que se grava a todos los contribuyentes sin tener en cuenta su capacidad de pago. Aunque es claro que este proyecto fortalece las finanzas públicas, Colombia mantiene una vulnerabilidad externa evidente.” (p.p. 14)

3.2.6. Índice de precios al consumidor para el 2016 cerró en 5.75%

De acuerdo con las estadísticas oficiales del DANE , “La variación mensual del IPC en marzo de 2017 fue de 0,47%. En el mismo mes de 2016 registró 0,94 %. La variación del grupo Alimentos presentó una variación mensual de 0,11% en marzo de 2017 y en marzo de 2016 fue 1,62%. Esto se explica por las disminuciones promedio observadas en el precio de otras hortalizas y legumbres frescas (-6,50%), frijol (-5,15%), pollo (-1,46%), y por el comportamiento de los precios del arroz (-1,11%), la carne de res (-0,04%) y la carne de cerdo (-1,73%). A pesar de este último comportamiento, la variación de los precios de los almuerzos fuera del hogar aumentó (0,67%)” (2017).

En el comportamiento de la variación del IPC de los últimos 12 meses se presenta un cambio en la tendencia a partir de agosto de 2016, donde se observa una disminución en la variación de precios influenciada principalmente por el grupo Alimentos.

Tabla 9 Comportamiento mensual IPC 2008 - 2017

AÑO 2017, MES 03							Base Diciembre de 2008 = 100,00			
Mes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Enero	1,06	0,59	0,69	0,91	0,73	0,30	0,49	0,64	1,29	1,02
Febrero	1,51	0,84	0,83	0,60	0,61	0,44	0,63	1,15	1,28	1,01
Marzo	0,81	0,50	0,25	0,27	0,12	0,21	0,39	0,59	0,94	0,47
Abril	0,71	0,32	0,46	0,12	0,14	0,25	0,46	0,54	0,50	
Mayo	0,93	0,01	0,10	0,28	0,30	0,28	0,48	0,26	0,51	
Junio	0,86	-0,06	0,11	0,32	0,08	0,23	0,09	0,10	0,48	
Julio	0,48	-0,04	-0,04	0,14	-0,02	0,04	0,15	0,19	0,52	
Agosto	0,19	0,04	0,11	-0,03	0,04	0,08	0,20	0,48	-0,32	
Septiembre	-0,19	-0,11	-0,14	0,31	0,29	0,29	0,14	0,72	-0,05	
Octubre	0,35	-0,13	-0,09	0,19	0,16	-0,26	0,16	0,68	-0,06	
Noviembre	0,28	-0,07	0,19	0,14	-0,14	-0,22	0,13	0,60	0,11	
Diciembre	0,44	0,08	0,65	0,42	0,09	0,26	0,27	0,62	0,42	
En año corrido	7,67	2,00	3,17	3,73	2,44	1,94	3,66	6,77	5,75	2,52

Fuente: DANE (2017)

De acuerdo con la Revista Portafolio “para este año se espera una recuperación de la demanda externa y de los términos de intercambio del país, en un entorno de comercio mundial con alta incertidumbre. La tasa de variación anual del IPC en Colombia en marzo de 2017 ha sido del 4,7%, 5 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2017 es del 2,5%. Hay que destacar la subida del 1,5% de los precios de Comunicaciones, hasta situarse su tasa interanual en el 7%, que contrasta con el descenso de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas del 0,1%, y una variación interanual del 3,7%”. (2017).

3.2.7. Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen

De acuerdo con el informe emitido por Confecámaras “para el cierre del 2016 se crearon 299.632 empresas en el país, 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 15,8% respecto a las 258.665 creadas el año anterior. La constitución de sociedades aumentó 21,7% respecto a 2015, al pasar de 63.112 a 76.794, y las matrículas de personas naturales incrementaron 14%, pasando de 195.553 a 222.838. De las 299.632 unidades económicas creadas en este periodo, la mayor concentración se encuentra en el sector comercio (37,1%), seguido de alojamiento y servicios de comida (13,1%), industria manufacturera (10,7%), actividades profesionales y científicas (7,6%), construcción

(5,8%), actividades de servicios administrativos y de apoyo (4,4%) y otras actividades de servicios (4%). Por su mayor participación en la estructura de actividad económica, estos siete sectores dan cuenta del 82,6% del total de unidades creadas” (2017).

Para Julián Domínguez Rivera (2017), presidente de Confecámaras, “los resultados en materia de creación de empresas evidencian una importante dinámica del sector privado colombiano, que indica confianza por parte de los inversionistas y emprendedores en el país, a pesar de que 2016 fue un año marcado por un menor crecimiento de la economía”.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo manifiesta que “la Informalidad empresarial tiene efectos negativos sobre el nivel de competitividad de la economía debido a las distorsiones que crea en el mercado y los efectos sobre las mismas empresas. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha venido realizando programas y acciones de acompañamiento a empresas de los diferentes sectores para que incrementen sus niveles de formalidad y productividad” (2017).

En el plano regional, los departamentos de mayor contribución a la variación registrada en el número de empresas fueron en su orden: Bogotá, Valle del Cauca, Norte de Santander, Meta, Cundinamarca, Nariño, Cesar, Antioquia, Tolima y Boyacá, los cuales explican el 72,2% del crecimiento en la creación de empresas del país en el periodo enero -septiembre de 2016. (Mincomercio, Industria y Turismo).

Tabla 10 Guía de Análisis del Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Producto Interno Bruto del Sector manufacturero para el tercer trimestre del 2016 fue del 2,0%	O				X
Para el cierre del 2016 la Tasa de Interés establecida por el Banco de República fue de un 7,5%	O				X
Inflación con tendencia lejana a la meta establecida por la Junta Directiva del Banco de la República	A	X			
Variación del -2,8% de las Importaciones del 2016 respecto al año inmediatamente anterior.	O			X	
Política de estructuración abierta de Colombia para generar mayor crecimiento y desarrollo económico a través de los Tratados Comerciales	O				X
Índice de Precios al Consumidor para el 2016 cerró en 5.75 %	A		X		
Nivel de endeudamiento de Colombia para el 2016 superó en 40% al PIB	A	X			
Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen	O				X
En el 2016 el sector Comercial no tuvo un buen desempeño económico para el país	A				X
Impacto económico con la nueva reforma tributaria	A	X			

Fuente. Elaboración propia

3.3. ENTORNO SOCIAL

Es importante analizar este entorno, debido al impacto que ejercen las organizaciones, en el desarrollo humano, de acuerdo con Betancourt (2014) “La rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos en la actualidad ha hecho a los gerentes considerar otros aspectos, como lo son el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados con ella y que configuran el moderno concepto de responsabilidad social” (p.52).

Este concepto ha modificado de gran forma las estrategias de las organizaciones, debido a que son responsables de buscar el bienestar de la sociedad en general, pese a la participación empresarial y el crecimiento económico de Colombia, aún el incremento de la pobreza y de la desigualdad social, siguen latentes en la sociedad.

3.3.1. La informalidad laboral en Colombia se ubicó en el 47.7% según el DANE para el trimestre noviembre 2016 y enero 2017

La informalidad representa una alternativa de fuente de ingresos ante la falta de oportunidades que tienen las personas de obtener un empleo formal, entre las principales causas de este fenómeno se encuentra el desempleo, el nivel educativo, el género, la globalización y el desarrollo industrial.

Los empleos informales se caracterizan por ser de baja calidad e ingresos y se agrega a esto la inestabilidad económica que crea en el individuo por no recibir un salario justo y fijo, como consecuencia, afecta las condiciones de vida de la población. Un estudio realizado por el Banco de la República, con apoyo de Camacol, determinó “que la informalidad urbana tiene una alta correlación negativa con la competitividad de las regiones y la informalidad laboral”. (2016)

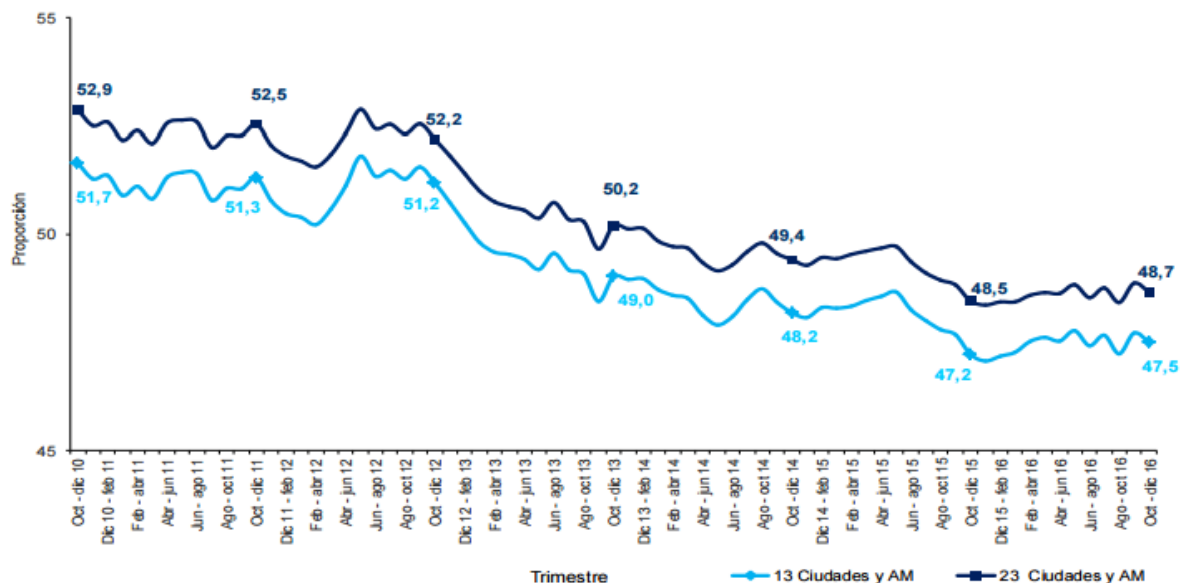
Luego de seis años consecutivos en que la tasa de desempleo para el año completo bajaba en el país, “la desocupación volvió a subir en el 2016, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), la tasa para el año completo fue de 9,2 por ciento, frente a 8,9 por ciento en el 2015” %.(«ANDI-Balance 2016-Perspectivas 2017.pdf», s. f., párr. 1).

Al desagregar el informe de entidad estadística Dane se encontró que, entre diciembre de 2016 y febrero 2017, los empleos relacionados con hotelería, restaurante y comercio fueron los que más informalidad registraron, llegando incluso a ser el 50% del total. Y es que, de casi 5 millones de empleos informales, cerca de

2,2 millones perteneces a este sector de la economía. Además, le siguieron los servicios comunales, sociales y personales, la industria manufacturera y el transporte, almacenamiento y las comunicaciones. La proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,5% para el trimestre octubre – diciembre de 2016. Para el total de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, fue 48,7 %.(«ANDI-Balance 2016-Perspectivas 2017.pdf», s. f., párr. 1)

Gráfico 22 Proporción de población ocupada Informal

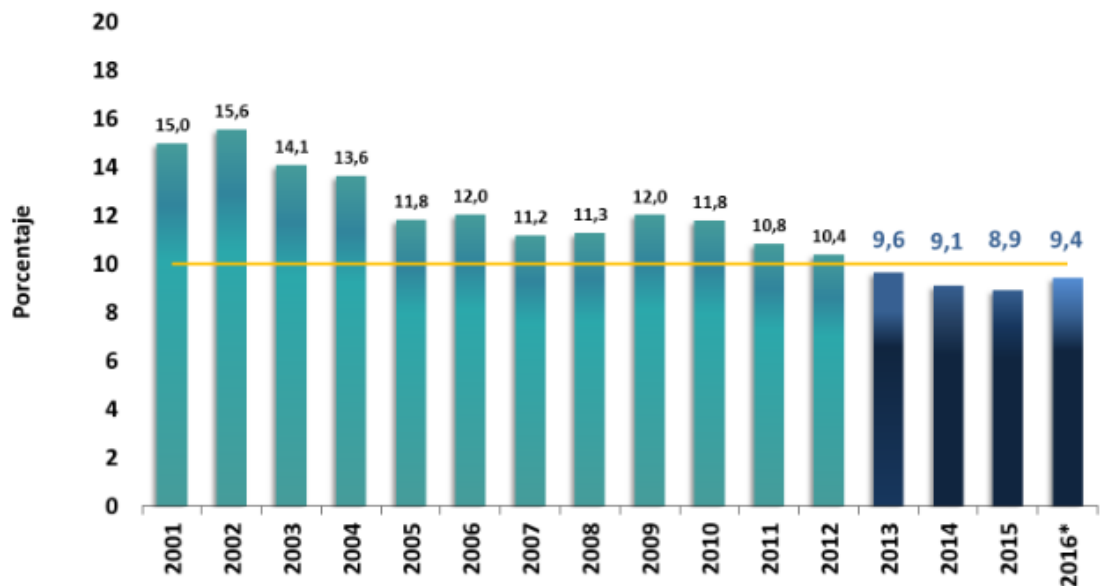
Total 13 y 23 ciudades y áreas metropolitanas (trimestre octubre –diciembre 2016)



Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH - 2016

La investigación, que tuvo en cuenta el Índice Departamental de Competitividad del Consejo Privado de Competitividad del año pasado, evidenció, entre otras cosas, que los trabajadores formales tienen más posibilidades de acceder al mercado formal de vivienda ya que cuentan con la posibilidad de demostrar estabilidad en sus ingresos y, de igual manera, las personas que habitan viviendas formales se benefician de un entorno que les brinda la posibilidad de acceder más rápidamente al mercado formal de trabajo.

Gráfico 23 Tasa de desempleo promedio anual 2001 -2016



Fuente: DANE

3.3.2. Aumento del poder adquisitivo de la población como consecuencia de la economía subterránea

De acuerdo con Arango, Arango y Enciso (2005) La economía subterránea normalmente se asocia con aquellas actividades que evaden impuestos, o no se registran en las cifras estadísticas o que están relacionadas con el lavado de activos (UNP No. 78, p. 1).

Rogoff, K (1998) sostiene “que la tenencia de efectivo, y en especial de grandes billetes, por los agentes está dominada por el deseo de evitar el control del gobierno, especialmente, en lo referente al pago de impuestos. Igualmente, sostiene que acuñar billetes de gran denominación constituye un subsidio para las actividades criminales”.

Los ingresos de la población generados por la ES son un arma de doble filo, ya que, a mayor disponibilidad de dinero, mayor poder adquisitivo genera un incremento inflacionario que afecta el desarrollo económico del país.

Gráfico 24 Taxonomía de las actividades de la economía subterránea

Cuadro 1. Taxonomía de las actividades de la economía subterránea				
	Transacciones monetarias		Transacciones no monetarias	
Actividades ilegales	Comercio de bienes robados; tráfico y producción de drogas; prostitución juego; contrabando y fraude		Trueque: drogas, bienes robados, contrabando. Producción drogas para uso personal. Robar para uso personal.	
Actividades legales	Evasión impuestos	Elusión	Evasión impuestos	Elusión
	Ingresos no reportados de empleo cuenta propia; Salarios, sueldos y activos de trabajo en bienes y servicios legales.	Descuentos a empleados; Beneficios al margen	Trueque de bienes y servicios legales	Todo trabajo cuenta propia y realizado con ayuda de vecinos

Fuente: Shneider y Enste (2000)

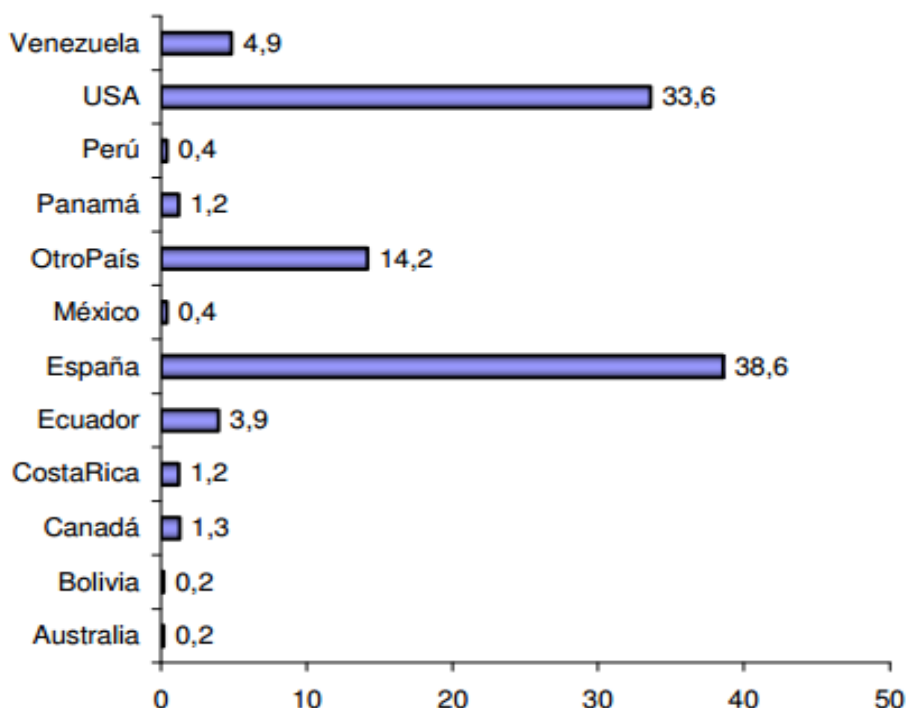
El término economía “en la sombra” ha tenido una amplia difusión porque tiene algún poder explicativo de la situación de las economías en transición “en algunas investigaciones, la economía “en la sombra” corresponde a actividades de valor agregado que las estadísticas oficiales no registran, aunque deberían hacerlo” (Eilat y Zinnes, 2000 p.14). Hasta la propagación del narcotráfico, las actividades de la economía subterránea colombiana se concentraban en el comercio y la producción informal en las ciudades, el contrabando de importación de bienes y esporádicamente en el contrabando de exportación de ganado, esmeraldas y de café. La economía subterránea representa un poco más del 40% del PIB, sin embargo, a mediados de los años ochenta llegó a ser más del 70%, para efectos de este estudio, se podría decir que la actividad del contrabando es la que más tiene incidencia con el objeto social del Almacén Bebesitos MK.

Solo en Colombia esa actividad ilegal, que golpea con fuerza a sectores de la economía como los licores, cigarrillos, textiles, metalmecánico, software, calzado, alimentos y cosméticos, le representó al país una pérdida de 6.000 millones de dólares, lo que equivale a un 10 por ciento del total de las importaciones legales, según cifras de la Dirección de Impuestos y Aduanas (Dian). Esa situación hace que Colombia figure como el tercer país de Latinoamérica, entre un grupo de 16, con mayor contrabando, solo en materia de marcas de cigarrillos y el quinto con más pérdidas en recaudo tributario, con un promedio anual de 108.000 millones de pesos, de acuerdo con un estudio de Project Frost. (Tiempo, s. f., párr. 3).

3.3.3. Ingresos provenientes de las remesas enviadas por los colombianos residentes en el exterior a las familias jamundehñas

Diego Fernando Ángel Urdinola, consultor en temas de pobreza del Banco Mundial, analizó para Semana.com la importancia de esta fuente y manifiesta que:” las remesas se han constituido en la segunda fuente de divisas en Colombia, siendo éste el mayor receptor de Suramérica y el decimosegundo en el mundo. Aunque es un aspecto positivo para la economía nacional, existen políticas que deben ser desarrolladas con el fin de aumentar su impacto económico. Diego Fernando Ángel Urdinola, consultor en temas de pobreza del Banco Mundial, analiza para Semana.com la importancia de esta fuente” (2016)

Gráfico 25 Porcentaje de Población jamundehña viviendo en el Exterior al 2005



Se evidencia:

Del total de hogares el 4,3% tiene experiencia emigratoria internacional.

Del total de personas de estos hogares, residentes de forma permanente en el exterior el 38,6% está en España, el 33,6% en USA y el 14,2% en OtroPaís.

Fuente: Dane Censo de 2005

Las remesas le siguen dando la mano a la economía vallecaucana, y por ello se han convertido en un importante soporte financiador del consumo de bienes y servicios. Esos giros que envían trabajadores desde el exterior a sus familias en el departamento sumaron US\$1.407 millones en 2016, un 11,4 % más respecto a las del 2015. Tal cifra coloca al Valle como la región colombiana más receptora de ese tipo de divisas, superando de lejos a Antioquia, Cundinamarca y Risaralda. Al departamento llegaron el año pasado el 29 % de todos los giros que registró el país, según datos del Boletín Económico Regional, BER, del Banco de la República. Solo en el acumulado octubre-diciembre del 2016 las remesas de la región suroccidental sumaron US\$411 millones, registrando el Valle un crecimiento del 14,9 % durante ese periodo. Pese a la desaceleración en la demanda interna, las remesas y los buenos resultados del mercado laboral en la región continuaron generando mayores ingresos a los hogares (El País, 20 marzo 2017).

Tabla 11 Distribución de las Remesas en Colombia (MM USD durante 2016)

Valle del Cauca	1.407
Antioquia	830
Cundinamarca	809
Risaralda	422
Atlántico	179
Quindío	160
Caldas	131
Nariño	35
Cauca	30
Putumayo	3
Otros departamentos	853
Total	4.858



Fuente: Gráfico del El País. Recuperado del Banco de la República 2017

Tabla 12 Guía del Análisis del Entorno social

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
De acuerdo con el estudio "Trabajo Decente en América Latina" realizado a las principales 7 economías de este sector, Colombia ocupa el segundo puesto en donde más trabajadores reciben un salario mínimo o menos cada mes.	A	X			
Las Políticas de bienestar social del gobierno regional, han permitido que las familias tengan cierta estabilidad social como por ejemplo los programas de vivienda subsidiada.	O				X
La informalidad laboral en Colombia se ubicó en 47,7%, según el Dane para el trimestre noviembre 2016 y enero 2017	A	X			
Aumento del poder adquisitivo de la población como consecuencia de la economía subterránea	A	X			
El Valle del Cauca es uno de los departamentos con mayor diversidad cultural y étnica	O				X
Aproximadamente el 20% del Ingreso de Colombia está en manos del 1% de la población, haciendo de Colombia uno de los países con mayor nivel de desigualdad en el mundo	A		X		
La inseguridad (Homicidios) en el municipio de Jamundí para el 2016 se redujo en un 4%	A		X		
Ingresos provenientes de las remesas enviadas por los colombianos residentes en el exterior a las familias jamundeñas	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.4. ENTORNO CULTURAL

El entorno cultural es muy valioso en el análisis de los entornos organizacionales por cuanto es un factor determinante a la hora de segmentar un mercado y de llegar de la mejor forma a él, es así como la forma de pensar y de actuar de los consumidores son lecturas que no deben pasar desapercibidas para las organizaciones a la hora de realizar sus estrategias, un error en la lectura de este entorno puede significar un fracaso inminente para cualquier empresa.

3.4.1. La igualdad laboral en Colombia ha tenido una cobertura incluyente sobre el género femenino, generando una mayor participación en el mercado laboral

La equidad laboral está sujeta a varios factores que determinan la contratación de sus colaboradores por parte de las organizaciones, mundialmente se ha trabajado con el fin de equiparar las oportunidades laborales sin distinción de género. Colombia no ha sido la excepción y aunque ha logrado reducir la brecha diferencial, aún queda un largo camino por recorrer.

El Ministerio de Trabajo cuenta con el Programa Nacional de Equidad Laboral con Enfoque Diferencial de Género (PEL) es una de las iniciativas que se articula con la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres- CONPES Social 161 de 2013. Por su parte Espino y Salvador (2014) indican que: “este programa busca potenciar la igualdad y la no discriminación por razones de género en el ámbito laboral y a su vez, generar mayores oportunidades laborales para las mujeres y con ello fomentar su bienestar y desarrollo”.

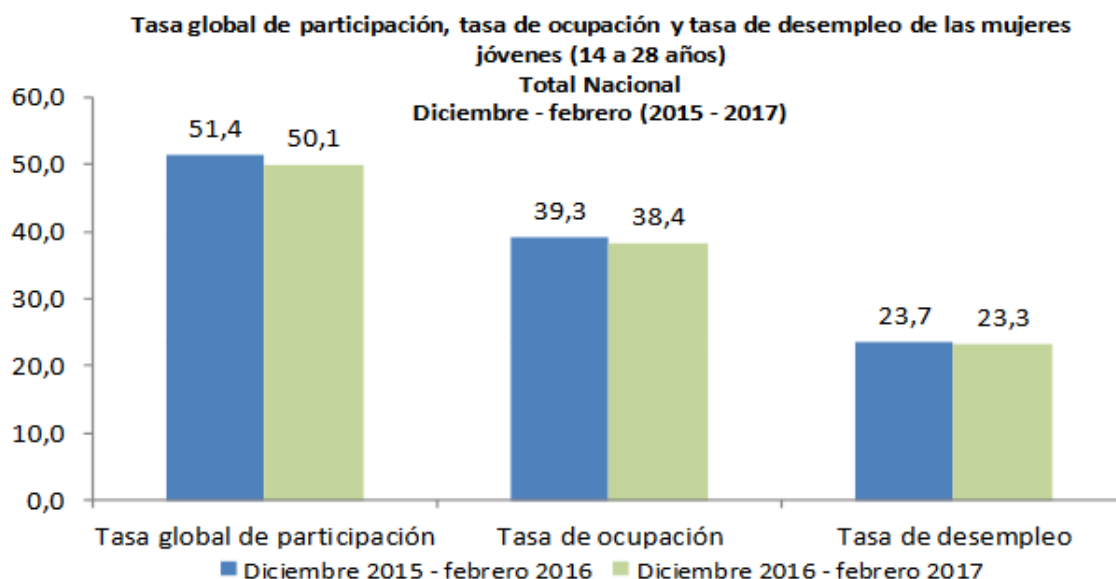
Esta iniciativa involucra a instituciones públicas y organizaciones privadas a través de cuatro líneas de acción, dentro de espacios de diálogo social para generar condiciones de equidad en el sector trabajo del país:

1. Propender hacia la prevención de discriminaciones e inequidades en el ámbito laboral por razones de género.
2. Fomentar la reducción de brechas de desempleo entre hombres y mujeres, así como la segregación laboral de género.
3. Impulsar la reducción de la informalidad concentrada en las mujeres.

4. Generar mecanismos de monitoreo y seguimiento a indicadores de brechas de género en el mercado laboral. (p.4).

De acuerdo con las estadísticas emitidas por DANE, en el trimestre móvil diciembre de 2016 - febrero de 2017, la tasa de desempleo en el total nacional para las mujeres fue 13,7%. En el trimestre móvil diciembre de 2015 - febrero de 2016 fue 13,8%. En el trimestre móvil diciembre de 2016 - febrero de 2017 la tasa global de participación para las mujeres en el total nacional fue 53,7%; en el mismo trimestre móvil del año anterior fue 54,4%. La tasa de ocupación en el trimestre móvil diciembre de 2016 - febrero de 2017 fue 46,4%, mientras que en el trimestre diciembre 2015 – febrero 2016 fue 46,9%. Para el total nacional, la rama de actividad que registró más ocupación para las mujeres en el trimestre móvil diciembre de 2016 - febrero de 2017 fue Comercio, hoteles y restaurantes con 35,9% seguida por Servicios comunales, sociales y personales con 30,8% (2017).

Gráfico 26 Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo de las mujeres jóvenes (14 a 28 años) Total Nacional Diciembre – Febrero (2015 – 2017)



Fuente: DANE Gran Encuesta Integrada de Hogares –GEIH - 2017

El estado colombiano ha generado un marco normativo denominado EQUIPARES, que es el programa de certificación del sistema de gestión de igualdad de género (SGIG), que se implementa de manera conjunta entre el Ministerio de Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer con el acompañamiento del

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para garantizar herramientas y condiciones legales que permitan alcanzar la equidad efectiva entre los géneros.

3.4.2. Necesidad de la mayoría de la población por seguir tendencias nacionales en moda y diseño con el fin de sentirse aceptadas culturalmente

La sociedad está llena de costumbres y hábitos sociales que son propios de un entorno consumista y moderno, lleno de tendencias comerciales de un modo de vida capitalista, en donde el gusto por la imagen y el estilo forma parte de algo muy importante por medio del cual se expresa el individuo no solo verbalmente sino también físicamente.

Rojas, N, (2005) en su trabajo de tesis Moda y Comunicación manifiesta que “La moda es comunicación, con la forma de vestir que tienen las personas, transmiten información a los demás (oficio, estrato, sexo, gustos, estilo de vida...) y es aquí en donde la publicidad tiene una fuerte influencia social y cultural, ya que transmiten imágenes, de aquí surge la buena o mala imagen de las personas o marcas, cuando se adquiere un artículo de moda, no se hace por su función, si no por los significados que ha incorporado gracias a la publicidad, las tendencias son multiplicadas a través de las redes sociales que tanta fuerza tienen actualmente” (p. 17-19)

Natour, L. (2013) en su artículo – la Nueva Tendencia del marketing: la predicción- indica que “la predicción contempla la reacción de los clientes hacia mensajes promocionales, comunicación de nuevos productos, o incluso, poder intervenir en el momento propicio a la pérdida de lealtad del susodicho. E el mismo recurso que se utiliza en medicina, es decir, sobre una base de antecedentes, más información aportada se sopesa la enfermedad. También se utiliza en Wall Street, donde la implementación de algoritmos propicia la predicción de las futuras tendencias del mercado. La predicción, es el uso de cierta información para, de forma racional, llegar a conclusiones que aún no han ocurrido, es una herramienta que soporta el resultado de una campaña de marketing, de saber si ese producto, campaña publicitaria, etc. tendrá buena acogida. En cierto modo se trata de ser un poco psicólogos. Ese análisis de mercados, no se queda en datos genéricos como edad, sexo, lugar de procedencia, etc. Sino que ahondan en un matiz psicológico como el comportamiento social que ocurre alrededor de ese producto, el tiempo estimado en que se presta atención a una campaña de marca y en qué tono (interés, insignificante, con rabia, etc.)”

Tabla 13 Guía del Análisis del Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La igualdad laboral en Colombia ha tenido una cobertura incluyente sobre el género femenino, generando una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral	O				X
Necesidad de la mayoría de la población por seguir tendencias nacionales en moda y diseño con el fin de sentirse aceptadas culturalmente	O				X
Efectos del contrabando que limitan la sostenibilidad especialmente de las pequeñas y medianas empresas.	A	X			
Gastos de las personas por el buen vivir, la elegancia y la presentación personal	O				X
Impacto de los medios publicitarios en los hábitos de consumos de bienes y servicios de la población	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

El entorno ambiental no menos importante que los anteriores, está directamente relacionado con las empresas y el nivel de contaminación que en la actualidad se está viviendo en el planeta, lastimosamente el impacto negativo a llegado a instancias en muchos casos irreversibles, lo que ha obligado a tomar consciencia industrial y ciudadana con el fin de mitigar de alguna forma las repercusiones al medio ambiente, de acuerdo con Betancourt (2014) El impacto medioambiental corresponde hoy a uno de los elementos más preocupantes para toda gestión organizacional por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos, cero contaminaciones, provienen de este entorno. Éstas y otras tendencias corresponden a la preocupación de los seres humanos por ofrecer un futuro posible a las siguientes generaciones, es así como el entorno medioambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones. (p. 55).

3.5.1 Políticas ambientales que minimizan el daño ecológico existente en la actualidad

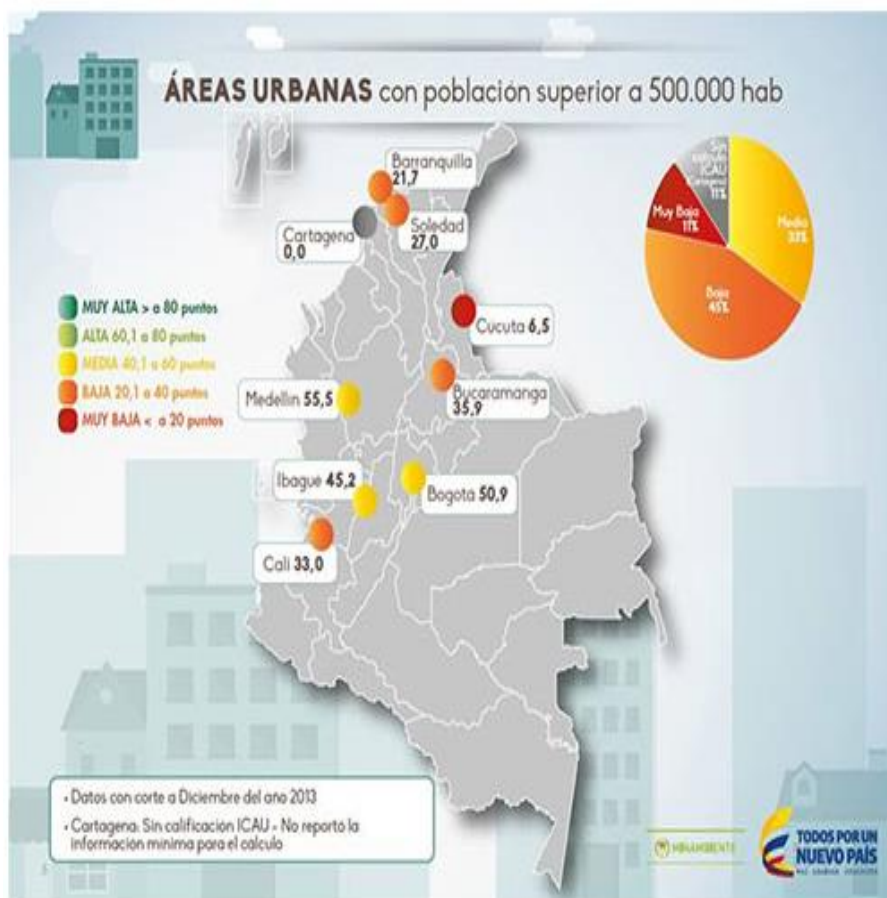
El objetivo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible es el de orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente de la nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible, sin perjuicio de las funciones asignadas a otros sectores. El Ministerio Ambiente y Desarrollo Sostenible formula, junto con el presidente de la República la política nacional ambiental y de recursos naturales renovables, de manera que se garantice el derecho de todas las personas a gozar de un medio ambiente sano y se proteja el patrimonio natural y la soberanía de la Nación

Estas políticas integran un conjunto de principios, criterios y orientaciones generales, formuladas de forma estratégica, para la protección del medio ambiente, el mejoramiento de las condiciones ambientales, y en algunos casos, de manera específica, dan respuesta a problemas ambientales prioritarios. La contaminación atmosférica genera un gran riesgo para la salud de los ecosistemas, se estima que causa alrededor de dos millones de muertes prematuras al año en todo el mundo. Se calcula que la contaminación atmosférica urbana causa a nivel mundial 1,3 millones de muertes al año, afectando principalmente a quienes viven en países de ingresos medios, es decir comunidades de escasos recursos. (Ministerio del Medio Ambiente 2017).

Por otro lado, La Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales – SEMARNAT indica que “el impacto ambiental que las industrias tienen sobre el medio ambiente y los recursos naturales ha sido considerable, no tan sólo como resultado del crecimiento de la producción sino también gracias a que dicho crecimiento se concentró en sectores de alto impacto ambiental. Tal impacto es derivado no sólo de la actividad industrial misma y de los residuos que genera, sino también de la posición que se tenga acerca de que el cuidado ambiental no es un lujo sino una fuente de competitividad y ahorro” (2010).

La contaminación atmosférica no afecta sólo a los fallecimientos prematuros sino también al número de enfermos. Cuanto menor sea la contaminación atmosférica de una ciudad, mejor será la salud respiratoria y cardiovascular (a corto y largo plazo) de su población.

Gráfico 27 Índices de Calidad Ambiental en Colombia sobre el 62.2% de la población a diciembre del 2013



Fuente: Recuperado de: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/122-noticias-minambiente/2106-el-ministerio-de-ambiente-y-el-instituto-humboldt-lanzan-la-campana-naturaleza-en-edicion-limitada-2.com/datos-y-cifras-de-la-contaminacion-atmosferica-en-general.html>

Algunas de las directrices del Régimen Ambiental Colombiano en su Capítulo 8, son las siguientes:

Los proyectos, obras o actividades que generen impactos significativos en el medio ambiente deben obtener licencia ambiental. Dichos proyectos, obras o actividades, se encuentran taxativamente establecidos en la ley. Adicionalmente, cualquier proyecto, obra o actividad que requiera el uso o afecte los recursos naturales debe obtener los permisos correspondientes diferentes a la licencia ambiental.

En Colombia se estableció el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), que se compone del conjunto de zonas que, por sus características en el ecosistema, goza de protección especial. En dichas áreas están prohibidas o restringidas las actividades industriales. El Sistema Nacional Ambiental (SINA) incluye en términos

generales: (a) al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible como la autoridad ambiental nacional; (b) las Corporaciones Autónomas Regionales y autoridades ambientales urbanas y; (c) a la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA).

Cuando se pretenda desarrollar un proyecto en territorios en los que se encuentren asentados, o sean catalogados como territorios ancestrales, de comunidades indígenas, ROM, raizal y/o afrocolombianos, se debe llevar a cabo la consulta previa con dichas comunidades, con el propósito de presentar y analizar con dichas comunidades el impacto que puede ocasionar el proyecto desde el punto de vista económico, ambiental, social y cultural, dentro de la comunidad. La Corte Constitucional colombiana entiende que la existencia de la comunidad no se circunscribe a los límites de su territorio, sino que pueden estar involucradas zonas de influencia cercanas.

Colombia cuenta con una legislación ambiental extensa en el plano interno y asimismo cuenta con instrumentos internacionales que ha adoptado, mediante los cuales se garantiza como deber del Estado y de las personas, la protección de: (i) las riquezas naturales de la Nación, con lo cual tenemos el derecho a gozar de un ambiente sano; (ii) la existencia del equilibrio ecológico y el manejo y aprovechamiento racional de los recursos naturales; (iii) la seguridad y salubridad pública; y (iv) la prevención de desastres. Con lo anterior, se busca garantizar el desarrollo sostenible, la conservación de la diversidad e integridad del ambiente, la protección de los recursos naturales, el paisaje, la salud humana, la preservación de áreas de especial importancia ecológica, y la planificación, manejo y aprovechamiento racional de los recursos naturales. A continuación, presentamos un breve resumen de los aspectos más relevantes, para un inversionista extranjero, de la normatividad y las instituciones ambientales en Colombia.

Colombia cuenta con un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) que garantiza la conservación de los recursos más valiosos del país. Este sistema está conformado por distintas clases de áreas ambientalmente protegidas, entre las cuales se encuentran los parques naturales y los páramos. Adicionalmente, existen áreas de reserva forestal declaradas con el ánimo de proteger, preservar y restaurar los bosques. El SINAP y las reservas forestales cubren buena parte de la superficie de Colombia.

Por regla general, está prohibida toda actividad extractiva en los parques naturales (nacionales y regionales) que son una de las categorías de conservación más estrictas del SINAP. De igual modo, están prohibidas en las reservas forestales,

aunque algunas de estas reservas (las creadas por la Ley 2 de 1959) pueden ser objeto de sustracción de área temporal o definitiva, para permitir actividades consideradas de utilidad pública o interés social, como la minería y la industria petrolera. Este trámite de sustracción de área es diferente al trámite del licenciamiento ambiental, que en todo caso debe surtirse, por lo cual debe adelantarse con anticipación para evitar atrasos en los proyectos. En razón de lo anterior, es importante realizar la debida diligencia de las áreas en las que se ejecutarán proyectos para no poner en riesgo la inversión que se pretenda realizar con los mismos. (Minambiente 2017). Ahora bien, si el proyecto obra o actividad no está sujeta a licenciamiento ambiental, es necesario obtener, en caso de que así lo establezca la ley, los permisos que se requieran.

Tabla 14 Futuras áreas protegidas para el 2018

N.º	Futuras Áreas Protegidas	Ubicación	Descripción
1	Serranía de Perijá	Cesar	Ubicada en la cordillera Oriental, es una de las áreas naturales compartida con Venezuela.
2	Serranía de San Lucas	Antioquia-Bolivar	Es una zona muy especial donde confluyen el bosque andino y seco tropical
3	El Tochequito	Tolima	Podría ser declarado santuario de flora debido que alberga la Palma de cera
4	Bosque seco del Patía	Nariño-Cauca	Es uno de los ecosistemas más transformados del mundo, por ser ideal para los asentamientos humanos
5	Cabo Manglares	Nariño-Ecuador	Es de vital importancia para conservar los manglares (7 especies de mangle)
6	Alto Manacacías	Meta	Posee ecosistemas de sabanas naturales y bosques de galerías
7	Cinaruco	Arauca	Posee médanos y escarceos que se cubren de vegetación nativa y sabana inundable, bosque de galería y riparios presentes en las orillas de los ríos y caño
8	Sabanas y Humedales de Arauca	Arauca	Paisaje de sabanas inundables, bosques de galería y matas de montes
9	Selvas Húmedas Transicionales Cumaribo	Vichada	Zona transicional entre el bosque amazónico y la Orinoquia

Fuente: Adaptación recuperados de
<https://uploads.knightlab.com/storymapjs/144a71496cd9a93152fdeb741b81a4ff/nuevas-areas-en-colombia/index.html>

Tabla 15 Permisos Ambientales adicionales a la Licencia Ambiental en Colombia 2017

NORMA	TEMA
Principios y marco institucional	
Código de Recursos Naturales Renovables (Decreto Ley 2811 de 1974).	Establece normas detalladas sobre el manejo de ciertos recursos naturales renovables tales como los bosques, los suelos, el agua y la atmósfera.
Constitución Política.	Derecho de todas las personas a un medio ambiente sano.
Ley 99 de 1993.	Contiene los principios básicos y crea la institucionalidad ambiental a través del Sistema Nacional Ambiental (SINA).
Decreto 1299 de 2008.	Se crea la obligación bajo determinadas circunstancias de tener un departamento de Gestión Ambiental en ciertas empresas.
Decreto 2372 de 2010.	Regula el SINAP.
Ley 1333 de 2009 y Resolución 415 de 2010.	Se establece el proceso sancionatorio ambiental y se crea y regula el Registro Único de Infractores Ambientales (RUIA).
Ley 1450 de 2011 (Ley del Plan Nacional de Desarrollo).	Establece que en los ecosistemas de páramos no se podrán adelantar actividades agropecuarias, ni de exploración o explotación de hidrocarburos y minerales.
Desechos y residuos peligrosos	
Ley 1252 de 2008, Decreto 4741 de 2005, Ley 142 de 1994.	Gestión integral de desechos y residuos peligrosos.
Permisos ambientales	
Decreto 948 de 1995 y Resolución 910 de 2008.	Calidad del aire y permisos de emisiones atmosféricas.
Decreto 1791 de 1996.	Aprovechamiento forestal.
Decreto 1541 de 1978 y Decreto 3930 de 2010.	Uso de aguas no marítimas, el ordenamiento hídrico, los criterios de calidad del agua y los permisos de vertimientos.
Licenciamiento ambiental	
Decreto 1753 de 1994, Decreto 1728 de 2002, Decreto 1180 de 2003, Decreto 1220 de 2005, Decreto 2820 de 2010 y Decreto 2041 de 2014.	Régimen de licenciamiento ambiental según la época en la que hubiere iniciado la actividad.
Sanciones ambientales	
Ley 1333 de 2009.	Por medio de la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental.
Código Penal.	Contempla los delitos contra el medio ambiente.

Fuente: Régimen Ambiental Colombiano a 2017. Recuperado de <https://es.slideshare.net/pasante/regimen-ambiental-colombiano>

3.5.2 Factores de riesgo natural, catastrófico y amenazas atroficas en el municipio de Jamundí

En el municipio de Jamundí los riesgos a partir de eventos naturales reportan que las inundaciones que se presentan en el casco urbano se originan por el desbordamiento de los zanjones El Rosario, El Medio, Barrancas y la derivación 4

II del río Claro. Se presentan igualmente inundaciones urbanas debido al taponamiento de los sumideros del sistema de drenaje existente, lo que hace que colapse el alcantarillado. Las áreas afectadas por inundaciones son los barrios: La Lucha, El Rosario, Ciro Velasco, Simón Bolívar, Parcelación Solares de La Morada, La Aurora, La Adrianita, El Piloto, Belarcazar, Popular y Bello Horizonte.

Tabla 16 Factores de riesgo, naturales, catastróficos y amenazas antrópicas del 2012

Municipio de Jamundí

Tipo de riesgo	Ubicación			Población afectada		Mapeo actual	Proyectos	Observaciones
	cabecera	corregimiento	vereda	TOTAL	%		Intervención	
Amenazas naturales								
Inundaciones F	X	X	X	8449	8.1		C.L.E.	Zona rural: Río timba, Río Claro y Jamundi. Zona Urb: Zanjon Barrancas, Socorro.
Deslizamientos		x	X	1260	1.2		C.L.E.	
Flujos de lodo								
Avalanchas		X		317	0.3		C.L.E.	Pte Vélez y Potrerito.
Fallas geológicas		x	X	11.502	11		C.V.C, Ingeominas, C.L.E.	Pte Vélez, Meseta, Ampudia, Guachinte, San Antonio.
Minas		X						Pte Vélez.
Amenazas antrópicas								
Incendios		x		502	2.4		C.L.E.	
Contaminación	X			64.619	60			
Conflicto armado	X	X	X	96.095	100		Intersectorial	
Accidente de tránsito	x	x		70.098	67.2		Intersectorial	

Fuente: Plan territorial de Salud de Jamundí 2012-2015. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/jamundivalledelcaucapts2012-2015.pdf>

Tabla 17 Guía de Análisis del Entorno Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
En Colombia existen Políticas ambientales diseñadas para minimizar el daño ecológico existente en la actualidad	O			X	
Jamundí es conocida por sus recursos hídricos como el "Municipio de los siete ríos" lo que incrementa el flujo turístico del sector	O				X
Consumo de recursos naturales inherentes al proceso de comercialización de la empresa	A		X		
Disponibilidad de los servicios públicos en el municipio de Jamundí	O				X
Niveles de contaminación por procesos propios de la actividad comercial	O			X	
Normas ambientales para el desarrollo de las actividades inherentes al sector comercial	O			X	
Factores de riesgo naturales, catastróficos y amenazas atóricas, en el municipio de Jamundí	A	X			

Fuente: Elaboración propia

3.6 AMBIENTE TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución de las tecnologías influye sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, se producen, se distribuyen y se venden los bienes y servicios. Si bien es cierto que las Pyme han librado una batalla de negación en incursionar en el mundo tecnológico, poco a poco han venido concientizándose de que es inevitable entender que su crecimiento dependerá de la capacidad que tengan estas empresas en adaptarse a las nuevas tecnologías en el corto plazo.

3.6.1 Las TIC es un factor que no es gran de importancia en las PYME

Los países de Latinoamérica, sobre todo Colombia, han sido capaces de dar nuevos pasos en la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), sin embargo, El último Informe Mundial de Tecnologías de la Información (TICs), elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF) en 2016, señala que aún existen rezagos en el uso de las TICs en el país. Dicho informe ubicó a Colombia en el puesto 68 entre 139 países del ranking, ello evidencia que perdimos cuatro posiciones en el escalafón mundial, aunque manteniendo la misma puntuación que el año anterior (4.1/7).

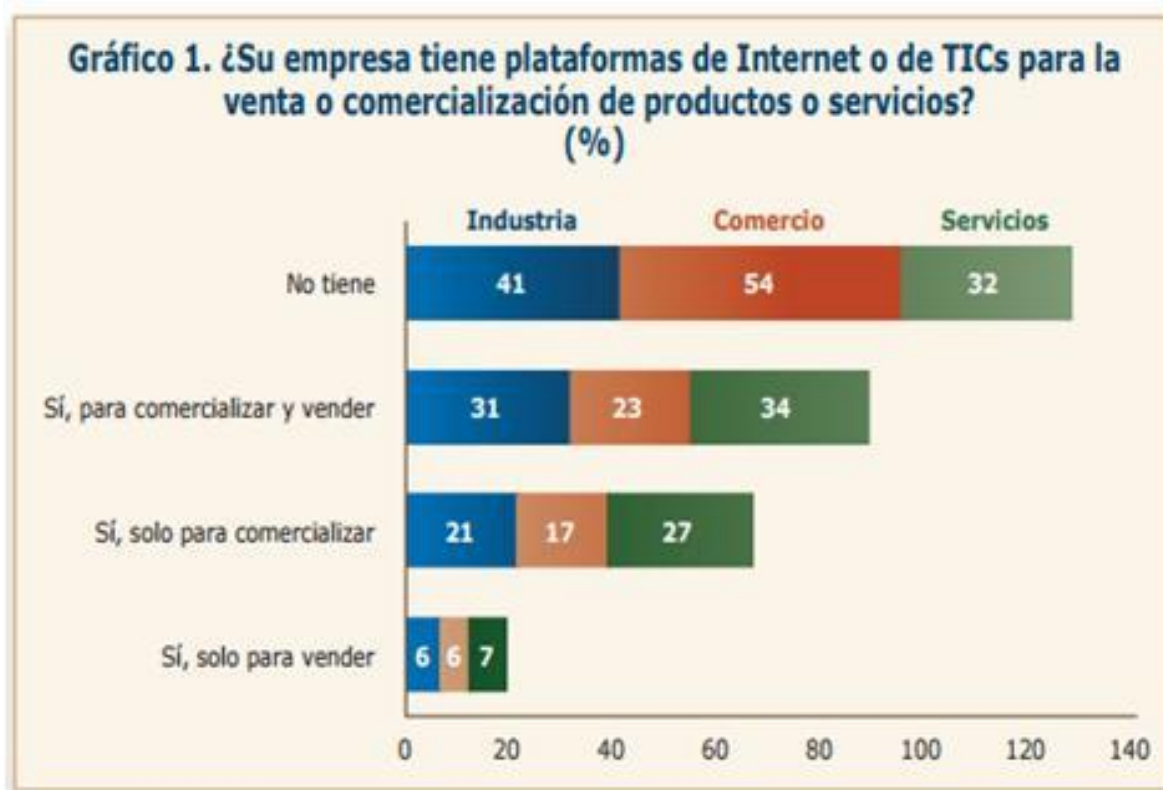
Para determinar las posiciones dentro de dicho ranking, el WEF examinó los pilares tecnológicos relacionados con: i) ambiente político y gubernamental; ii) ambiente empresarial y de innovación; iii) infraestructura; iv) asequibilidad; v) habilidades; vi) utilización de los individuos; vii) utilización empresarial; viii) utilización gubernamental; ix) impacto económico; y x) impacto social.

La Asociación Nacional de Instituciones Financieras – Anif, Bancóldex, el Banco de la República, y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID (con el apoyo de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Confederación Suiza), presentaron en la última medición de la Gran Encuesta Pyme (GEP) presentaron los resultados de dos preguntas de la encuesta que permiten establecer una caracterización inicial de las TICs que están implementando las Pymes del país.

En primer lugar, se preguntó entre los pequeños y medianos empresarios del país si sus firmas contaban con plataformas de internet o con TICs que les permitieran vender o comercializar sus productos. Al respecto, los principales resultados en los tres macro sectores Pyme evidenció que una alta proporción de los encuestados reportó no tener dichas herramientas en el primer semestre.

A nivel empresarial, estas cifras internacionales muestran que la promoción o comercialización de productos a través de plataformas de internet o TICs representa una herramienta útil y valiosa de mercadeo, pues permite llegar a un mercado potencial cada vez más grande. No obstante, esas herramientas no están siendo aprovechadas adecuadamente por los empresarios Pyme del país, lo que evita que se beneficien de las ventajas de masificar el uso de las TICs.

Gráfico 28 Pregunta N.º 1 Encuesta de Anif a la Pyme (2016)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2016 – II recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/archivosgenerales/actualidadpyme97.pdf>

En segundo lugar, la GEP también preguntó a los empresarios Pyme por el medio a través del cual pagaban la nómina a sus empleados. En este frente sí se evidencia un mayor uso de la tecnología. En efecto, cerca del 75% de los empresarios (en promedio) señaló que efectuaba consignaciones bancarias a la cuenta individual de cada empleado o trabajador en el primer semestre de 2016 (81% en industria, 64% en comercio y 82% en servicios).

Si bien el segmento Pyme local ha empezado a dar los primeros pasos hacia el uso de las TICs, subsiste un rezago importante en este frente, el cual debe ser abordado por la política pública. En la medida en que dicho rezago se vaya superando, las Pymes colombianas podrían ser más competitivas, lo cual les permitiría aprovechar un mercado mundial electrónico creciente.

Gráfico 29 Pregunta N.º 2 Encuesta de Anif a la Pyme (2016)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2016 – II recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/archivosgenerales/actualidadpyme97.pdf>

En síntesis, existe una baja utilización de las TICs por parte de las Pymes del país para la venta y/o comercialización de sus productos, pues cerca del 42% de estos empresarios (en promedio) manifiesta no acceder a este tipo de herramientas como estrategias de mercadeo y ventas. No obstante, se registra mayor masificación del uso de la tecnología al momento de pagar las nóminas empresariales, pese a que todavía cerca del 20% de las Pymes (en promedio) realiza dichos pagos en efectivo. (Actualidad Pyme 2017).

Tabla 18 Guía de Análisis del Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El implemento de las TIC es un factor que no es de importancia en las PYME	A		X		
En Colombia las TIC han registrado un fuerte crecimiento en los últimos años	O				X
Automatización de los procesos en el sector comercial	O			X	
El desarrollo tecnológico en el municipio de Jamundí ha sido lento	A		X		

Fuente: Elaboración propia

3.7 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El entorno demográfico es el estudio estadístico de la población humana y su distribución, involucra a todas las personas que constituyen los mercados, la aplicación de este entorno permite cuantificar la población que pertenece a cada uno de los mercados, los niveles de producción organizacional y en su respuesta también el nivel de crecimiento de una empresa.

3.7.1 Jamundí es el municipio de mayor crecimiento poblacional del Valle del Cauca

El periódico el Tiempo en su edición del 24 de noviembre destacó que “el desarrollo de Jamundí es uno de los más sorprendentes del Valle del Cauca, como consecuencia de su ubicación geográfica, de la disponibilidad de suelo y, por último, a la limitación que tiene Cali para expandirse en materia de vivienda debido a la falta de suelo y a un plan maestro de servicios. La construcción prioritaria y de interés social se ha intensificado en los municipios vecinos a Cali como son: Jamundí, Palmira y Yumbo. (2014).

Como describe el Plan de Desarrollo Municipal (2016) del alcalde Manuel Santos Carrillo (2016-2019) “la vivienda es una de las locomotoras del desarrollo del país, por ser un sector generador de empleo y de mejoramiento de calidad de vida de los colombianos”. Con esta estrategia del Plan Nacional de Desarrollo, la apuesta del Gobierno Nacional es que se promueva la vivienda de interés social y prioritario, para el beneficio de la población vulnerable del país”. (p.4).

El crecimiento poblacional de Jamundí en los últimos 10 años ha sido el más grande en todo el país, hoy cuenta con 124.586 habitantes, lo cual hace pensar que a hoy, existe una oferta de más del 80% para comunidades que buscan asentarse en nuestro territorio y no tanto para el ciudadano jamundehño raizal en materia de vivienda de interés social, así mismo, existen licenciados para desarrollar viviendas en los diferentes estratos más de 40 proyectos, lo que hace pensar que el déficit habitacional en Jamundí es muy reducido, que ahí se debe hablar más bien de una posible sobre oferta en el desarrollo de los programas de vivienda en los diferentes estratos (p. 15).

El sector de la vivienda en el Municipio de Jamundí, por la falta de una adecuada y verdadera planificación del desarrollo, ha generado problemas que se notan en la presentación de una ciudad fragmentada, con desarrollos de diferentes niveles en los condominios suburbanos del nororiente y del occidente, que no están sintonizados en su actividad diaria y crecimiento con el casco urbano tradicional y que deben integrarse en un modelo de crecimiento integral en su concepción (p.15).

Hoy en día, no se tiene una política pública en materia de vivienda como motor del desarrollo municipal en armonía con el esquema regional, el cual debe traducirse en resultados de impacto frente al nivel de calidad de vida de los habitantes del municipio. De igual forma, se carece de una capacidad disponible en acueducto para nuevos proyectos de vivienda, comercio y servicios, donde se puede ver limitada si no se inician inmediatamente ampliaciones al acueducto municipal. De la misma forma, la capacidad de entrega del alcantarillado existente es limitada frente a la creciente demanda de nuevos desarrollos como los que se están dando. No hay equilibrio entre la oferta de vivienda nueva y los servicios de educación y salud cercanos, de espacio públicos, de conectividad vial o de actividad comercial planificada, lo que termina en afectar el diario vivir de la ciudad, desmejorando el nivel de vida de sus habitantes (p. 15).

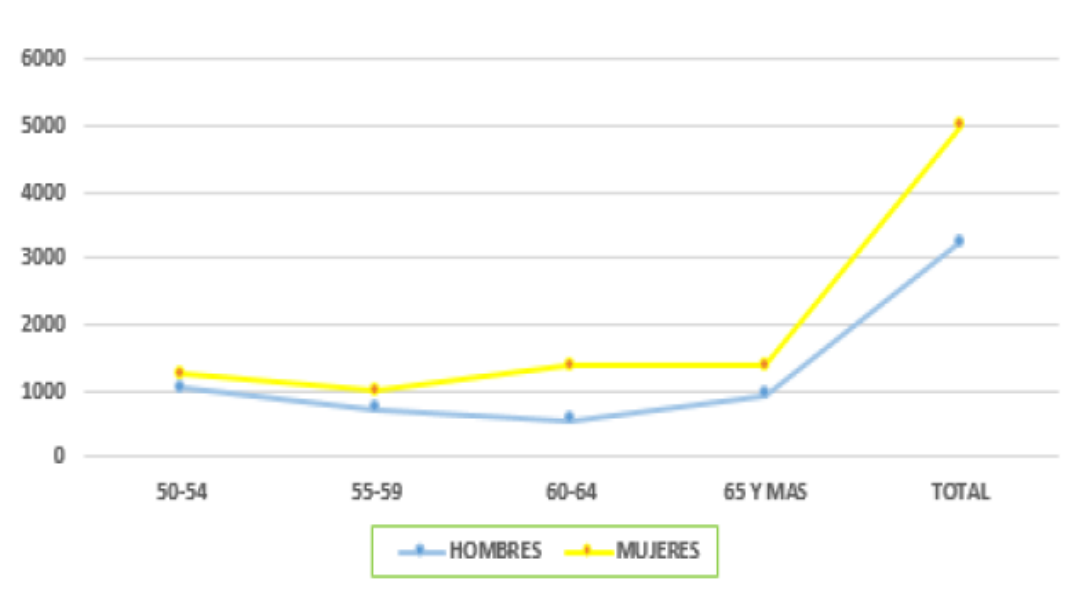
3.7.2 Para el 2012 el DANE determinó que la esperanza de vida de un colombiano se encuentra entre los 73 y 78 años

De acuerdo con la Política Nacional de Envejecimiento y Vejez (2007-2019) del Ministerio de la Protección Social, de Colombia (2007) determina que “el envejecimiento es el conjunto de transformaciones y o cambios que aparecen en el individuo a lo largo de la vida: es la consecuencia de la acción del tiempo sobre los seres vivos. Los cambios son bioquímicos, fisiológicos, morfológicos, sociales, psicológicos y funcionales. El envejecimiento individual está determinado por las condiciones sociales, económicas, ambientales, nutricionales y culturales en las que viven los seres humanos. El envejecimiento es universal: Toda materia, cualquiera sea su naturaleza, envejece, lo que varía es el tiempo, la forma y el ritmo evolutivo, que son propios para cada ser vivo. Es progresivo, comienza con el nacimiento y termina con la muerte, evolucionando progresivamente a medida que avanza la vida. En el hombre, cronológica y clínicamente, el envejecimiento empieza desde el nacimiento” (p.7).

Los desarrollos científicos y tecnológicos en todos los campos de la ciencia han impactado positivamente las condiciones del envejecimiento de la población, generando una mayor esperanza de vida al nacer, la disminución progresiva de las tasas de mortalidad y la modificación de la estructura de edad de la población; este último aspecto se ha denominado envejecimiento demográfico, o de las poblaciones, que se traduce en mayor proporción de personas mayores, o mejor aún, en un aumento del promedio de edad de la población. Se consideran personas mayores a mujeres y hombres que tienen 60 años o más (p. 9-10).

En Jamundí, dentro de la secretaría de Desarrollo Social, en el año 2015 se realizó la conformación del Concejo Municipal de Adulto Mayor y a su vez se realizó la conformación de la Corporación de la Tercera Edad, donde las personas mayores tienen una participación dentro de los programas diseñados para la población, esta iniciativa nace a través del Concejo Departamental del Adulto Mayor del Valle del Cauca y está conformado por representantes mayores de 60 años de cada uno de los 42 municipios elegidos popularmente y tiene como objetivo, fortalecer, promover y participar en la concertación de planes, programas y proyectos orientados al bienestar del adulto mayor.

Gráfico 30 Rangos de edad adultos mayores de Jamundí 2016

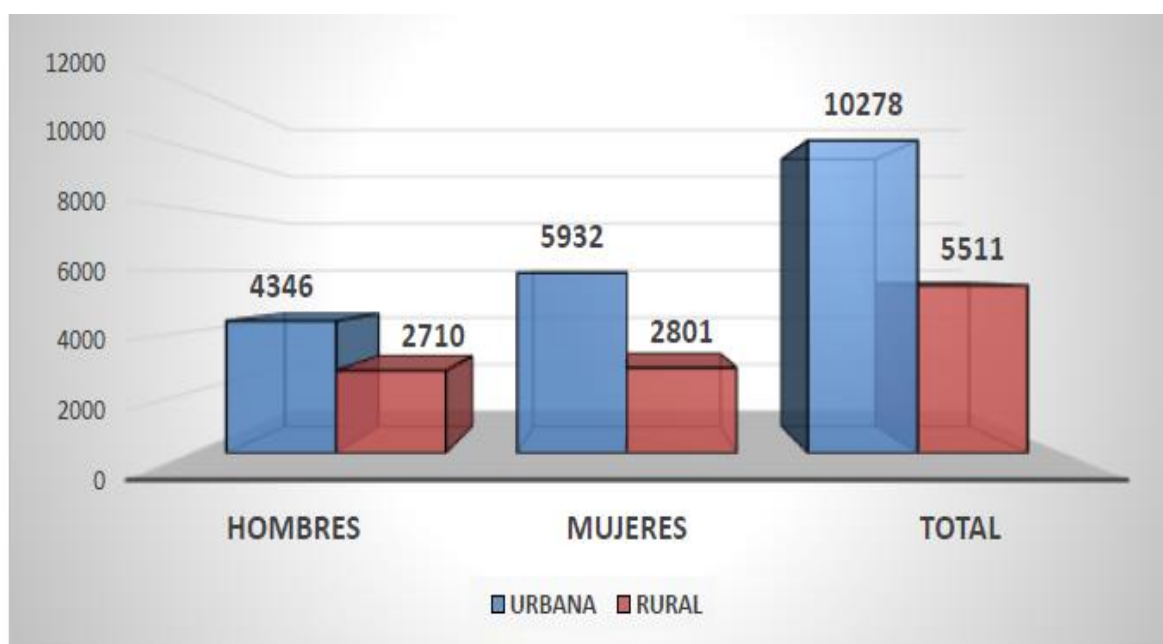


Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Jamundí una ciudad para vivirla dimensión socio-cultural.
Consejo de Jamundí

Dentro de la población inscrita al SISBEN perteneciente al Municipio de Jamundí, al cierre del año 2015 se contaba con 13.008 Adultos Mayores con edades entre los 55 años y más de 65 años. Se hace notorio el aumento de la población mayor femenina entre los 60 y los 64 años y de 65 años en adelante, lo que indica que la longevidad de las mujeres jamundeñas se encuentra en aumento y se deben realizar trabajos enfocados al mejoramiento de la calidad de vida y a una concientización sobre el grupo etario en el que se encuentran.

De acuerdo con la dimensión socio cultural, del diagnóstico sensorial del Plan de Desarrollo Municipal de Jamundí “actualmente, la población mayor de 50 años de Jamundí tiene mayor número de habitantes en la zona urbana. En la zona rural el 31% del total de la población son mujeres, mientras que el 61% son hombres, lo que indica que los habitantes de la zona rural son los que se encargan de realizar diferentes trabajos como la caza, agricultura, ganadería, entre otros. En la zona urbana, el 69% de la población son mujeres y el 39% son hombres, lo que indica que las mujeres se encuentran como madres cabeza de hogar, tienen mayor grado de escolaridad y la mortalidad es menor” (2016).

Gráfico 31 Población mayor de 50 años en Jamundí 2016



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Jamundí una ciudad para vivirla dimensión socio-cultural
Consejo de Jamundí

Los planes municipales están enfocados en mejorar la calidad de vida del adulto mayor para acceso a programas que aseguren una vida digna, en todos los escenarios donde se desarrolle su vida cotidiana.

3.7.3 En el Municipio de Jamundí la población registrada en el SISBEN en su mayoría se encuentra en el nivel 1 en zona rural y nivel 2 para la zona urbana

Dentro del planteamiento estratégico del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País”, se tiene como objetivo cerrar todas las brechas sociales que existen en el territorio nacional, a partir de la formulación de proyectos de inversión enmarcados en el eje o estrategia nacional Movilidad Social, con relación al sector Agua Potable y Saneamiento Básico. Se estableció la construcción y mejoramiento de acueductos, Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales y rellenos sanitarios subregionales. Debido a que la cobertura nacional del servicio de acueducto correspondiente al 82%, está por debajo de la cobertura del Departamento del Valle del Cauca.

Tabla 19 Cobertura Nacional de Acueducto 2016

Cobertura Acueducto		Cobertura Acueducto	
Brecha	Total Municipios		
Baja	320	DEPARTAMENTO	Cauca 61,9%
Media Baja	363		Chocó 21,7%
Media Alta	319		Nariño 68,2%
Alta	99		Valle del Cauca 94,0%
Total general	1.101	REGION PACÍFICO 78,8%	
		NACIONAL 82,0%	

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Jamundí una ciudad para vivirla dimensión socio-cultural
Consejo de Jamundí

EL Departamento Nacional de Planeación (2014), indica que particularmente, el Departamento del Valle del Cauca presenta porcentajes de cobertura de acueducto y alcantarillado por encima de los porcentajes nacionales en zona rural y urbana, con mayor incidencia en el manejo de aguas residuales.

Gráfico 32 Cobertura Nacional Acueducto a 2013



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Jamundí una ciudad para vivirla dimensión socio-cultural
Consejo de Jamundí

Gráfico 33 Cobertura Nacional Alcantarillado a 2013



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Jamundí una ciudad para vivirla dimensión socio-cultural
Consejo de Jamundí

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal (2016), la cobertura de alcantarillado en la zona urbana es amplia, sin embargo, se contaba para el 2016 con un déficit de 405 predios urbanos sin acceso al servicio, afectados principalmente por los asentamientos subnormales sin legalización y titulación de los predios.

Por otro lado, el Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado del Municipio de Jamundí, es una de las prioridades dentro del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos (PSMV) que se constituye de acciones conjuntas entre el Municipio de Jamundí y la Sociedad de Acueductos y Alcantarillado Acuavalle S.A. E.S.P.

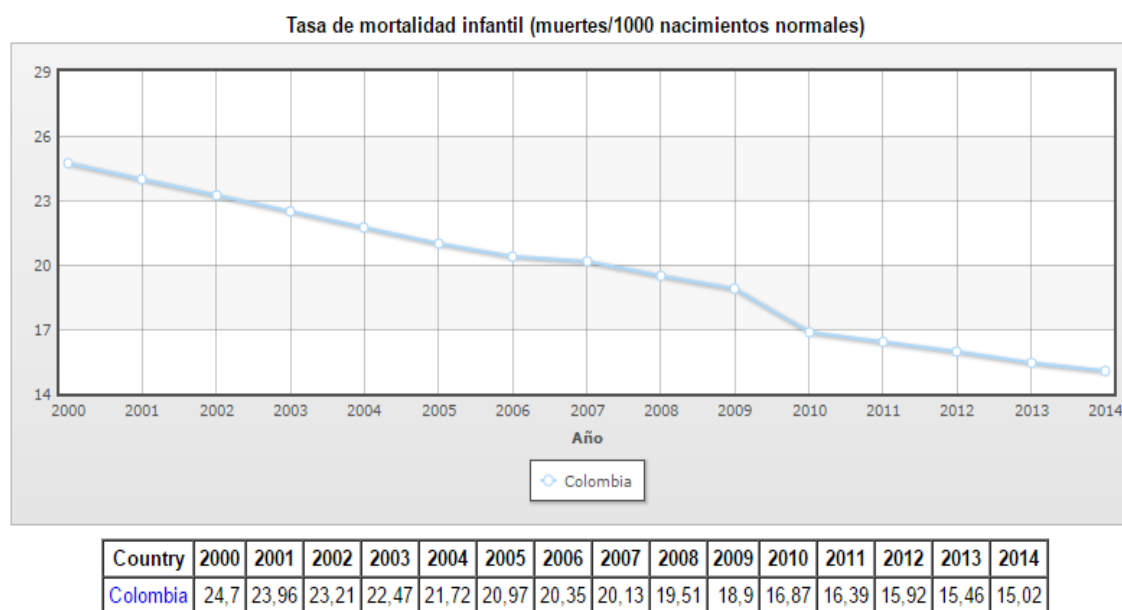
3.7.4 Mortalidad en menores de 5 años en Colombia

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL – define que la mortalidad en la niñez “es la probabilidad que tiene un recién nacido de morir antes de cumplir 5 años de vida, un valor de 60 por mil, significa que por cada mil niños y niñas que nacen, 60 mueren antes de cumplir 5 años de vida. Dado que la mortalidad en la niñez está fuertemente influenciada por las condiciones socio-ambientales y de acceso a los bienes y servicios del niño y de la madre, este

indicador revela más claramente una brecha de implementación del derecho a la salud y del derecho a una salud que considere las especificidades culturales de cada pueblo. Es un indicador fundamental para el diseño y seguimiento de programas de salud.” (2017).

La meta 5 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM 4) establece: reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años. Por su parte, la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo (CIPD, 1994) establece eliminar las diferencias entre la mortalidad de las poblaciones indígenas y el resto de la población.

Gráfico 34 Mortalidad Infantil Nacional diciembre 31 2014



Fuente: Recuperado de [/www.indexmundi.com/g/g.aspx? v=26&c=co&l=es](http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=26&c=co&l=es)

Para el municipio de Jamundí, en las estadísticas dispuestas por Planeación Nacional en su página web, en la tabla 20 se observan los siguientes indicadores para la superación de brechas que tienen que ver con el sector salud:

Tabla 20 Situación Mortalidad Infantil en Jamundí a 2015

FACTOR	MUNICIPIO	DPTO.	REGION	RESULTADO ESPERADO 2018
Tasa de Mortalidad Infantil - Fallecidos por mil nacidos vivos	12,39	12,6	17,64	10
	57	6		
Cobertura de Vacunación	97%	94%	92%	92%

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Jamundí una ciudad para vivirla dimensión socio-cultural – Salud. Consejo de Jamundí

También se observa una razón de mortalidad materna de 59.6 defunciones por cada 100 Mil nacidos vivos. Se tiene de otra parte, una cobertura en aseguramiento en salud del 90%, teniendo en cuenta que existen 51.120 personas afiliadas al régimen contributivo y 49.442 afiliadas al régimen subsidiado, que añadidas a los aproximados 6 500 pensionados y afiliados a los regímenes especiales y de excepción, se tendrá una cobertura de 107.062 personas, quedando una población no cubierta cercana a las 12 mil personas, muchas de ellas con aparente capacidad de pago, pues superan el puntaje Sisben mínimo para disfrutar el derecho al subsidio en el régimen correspondiente. (Bases de datos aseguramiento, Sisben Pro).

3.7.5 El municipio de Jamundí se encuentra conformado por 104 corregimientos y 19 caseríos

El municipio de Jamundí se encuentra conformado por 104 corregimientos, 19 caseríos y 26 barrios, no posee corregimientos. La zona urbana y suburbana del Municipio están ubicadas al noreste del territorio en un área de 42 Km², de los cuales 13 Km² son urbanos que albergan 46 barrios y 29 Km² Suburbanos.

La población a nivel urbano, pertenecen a los estratos 1 al 5 con mayor prevalencia en los estratos 2 Y 3. De acuerdo a la información entregada por la Secretaria de Planeación Municipal, el número de barrios por estrato social se describe en la tabla siguiente:

Tabla 21 Distribución de veredas en el municipio de Jamundí según el Corregimiento al que pertenecen a 2012

CORREGIMIENTOS	VEREDAS
19	104
1. Ampudia	El Descanso, Río Claro, La Garganta, La Mina, La Pradera.
2. Bocas del Palo	Colindres, la Isla, Santa Bárbara.
3. Chagres	
4. Guachinte	La Portada, Barejonal.
5. La Liberia	Berlín, El Cabuyo, El Crucero, El Recreo, Guadualito, La Balastrea, La Cabaña, La Cima, La Ferreira, La Guinea, La Pinita, y Pitalito.
6. La Ventura	
7. Paso de la Bolsa	Puente Palo y Sánchez
8. Peón	El Chontaduro

9. Potrerito	Gato de Monte, Loma de Piedra, Potrerillo, Pueblo Nuevo, Río Claro, Betania y Tres Esquinas.
10. Puente Vélez	Alto Vélez, Penas Negras y Rancho Alegre.
11. Quina mayo	Cascajero, El Algodonal, El Avispal, Guarínó, Playa Amarilla
12. Robles	El Progreso, Laguna Seca, La Isla y Tinajas.
13. San Antonio	Bella vista, Cascarillal, El Bosque, El Cedro, El Diamante, El Oso, Hueco Oscuro, La Cristalina, La Despensa, La Ortiz, La Profunda, La Olga, Los Cristales, Mata de Guadua, Miravalle, Patio Bonito, Alto Río Claro y San Miguel.
14. San Isidro	El Guabal, El Triunfo.
15. San Vicente	El Jordán, El Morro, La Estrella, La Irlanda, La Isla, La Primavera, San Pablo, Faldiqueras y La Clavelina.
16. Timba	Naranjal, Plan de Morales, Pomarrosal, La Bertha.
17. Villa Colombia	Chorrera Blanca, El Crucero, El Descanso, El Silencio, El tabor, La Nueva Ventura, La Playa, Las Brisas, La Selva, Las Pilas, Loma Larga y Santa Rosa.
18. Villa paz	Canitas, El Burrito, Mamángela, Mandiva y Remolino.
19. La Meseta	Carrizal, El Destierro, Comuneros, El Alba, El Campito, El Palmar, El Pital, El Placer, La Borrascosa y Tímbita.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Jamundí una ciudad para vivirla dimensión socio-cultural – Social. Consejo de Jamundí

Tabla 22 Guía de Análisis del Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Jamundí es el municipio de mayor crecimiento poblacional del Valle del Cauca	O				X
Entre el 1 de Julio de 2016 y el 30 de septiembre del mismo año, en Jamundí se presentaron 175 nacimientos	O				X
Mortalidad en menores de 5 años en Colombia	A	X			
La inmigración se ha definido como un cambio o búsqueda de seguridad y oportunidades para las personas migrantes	O				X
Para el 2012 el DANE determinó que la esperanza de vida de un colombiano se encuentra entre los 73 y los 78 años.	A		X		
Los niveles de analfabetismo en Colombia han disminuido en los últimos 41 años, de una tasa de 27,1% en 1964 a una tasa de 8,4% en el 2005 en la población de 15 años y más.	O			X	
Del total de la población actual del municipio de Jamundí el 51,3% son del sexo femenino equivalente a 58861 mujeres, los 49,7% restantes son hombres.	O				X
En el Municipio de Jamundí la población registrada en el SISBEN en su mayoría se encuentra en el nivel 1 en zona rural y nivel 2 para la zona urbana.	O			X	
El municipio de Jamundí se encuentra conformado por 104 corregimientos, 19 caseríos.	O	X			

Fuente: Elaboración propia

3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DE LOS ENTORNOS

Tabla 23 Matriz de Evaluación Integrada de los Entornos – Organización Almacén Bebesitos MK

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
1	Presiones por parte de los grupos al margen de la ley hacia el sector comercial	La delincuencia común, es uno de los flagelos que más azota la estabilidad social y económica del país, cuyas principales causas son la pobreza, el desempleo, la falta de educación y otras razones propias del conflicto interno que vive Colombia. Se ha convertido en parte del paisaje social que grupos al margen de la ley tengan como fuente de financiación el hurto, el secuestro, la extorsión entre otros. El sector comercial es uno de los más azotados por el flagelo de la extorsión y de las mal llamadas "vacunas" de las cuales son víctimas desde los comerciantes informales hasta las grandes compañías pese a todas las estrategias de seguridad lideradas por el gobierno y las fuerzas militares resultan insuficientes para contrarrestar este fenómeno.	La tendencia a delinquir va en aumento puesto que el sistema de justicia penal en Colombia es deficiente y deja grandes baches que son aprovechados por los delincuentes, corruptos y criminales para seguir delinquir una y otra vez. Sin embargo la estrategia entre la Policía Nacional y las diferentes Cámara de Comercio del país, firmaron un pacto para trabajar de manera articulada y corresponsable en la prevención de los delitos que afectan la convivencia y seguridad ciudadana, especialmente el secuestro y la extorsión. La Policía Nacional a través de la Dirección Antisecuestro y antiextorsión se compromete a desplegar su oferta institucional por medio de conferencias, jornadas, alianzas estratégicas, plan padrino, en el nivel estructural y de impacto de la Cámara de Comercio y sus afiliados con el fin de minimizar este flagelo.	Esta situación genera para el Almacén Bebesitos MK, un alto temor e inseguridad por cuanto Jamundí está catalogado como uno de los Municipios con un alto índice de delincuencia común. Este fenómeno frena de cierto modo el crecimiento, pues existe la filosofía de manejar un bajo perfil para no ser objeto de estas bandas.

Continúa 1 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
2	Consecuencias generadas por la reinserción luego de la firma del tratado de paz entre las Farc y el Gobierno	Luego de la firma del tratado de Paz con este grupo insurgente, se deben enfrentar diversos dilemas sobre la efectividad de los planes que ha implementado el gobierno para la reinserción de los guerrilleros, por lo que se puede concluir que la economía no está directamente ligada a la firma del acuerdo de paz, sino al éxito de los programas de reinserción de los guerrilleros, a la inversión en infraestructura nacional y la capacidad del Estado de controlar las bandas criminales, entre otras. Se hace necesario también fomentar una cultura social que abra espacios y oportunidades a las personas que han incurrido en delitos y sensibilizar a quienes rechazan construir instancias de apertura e inserción social para ellos, de esta manera hacer partícipes a los ciudadanos de la dinámica de la paz e invitarlos a mirar la reinserción social como una forma eficiente de evitar la reincidencia, disminuir los delitos y por consiguiente, alcanzar una mayor seguridad ciudadana.	Actualmente existe inconformidad del grupo guerrillero por el estado de las actuales zonas de reagrupamiento, quienes argumentan que ninguna de estas zonas cumple los puntos pactados en la firma del gobierno para garantizar las condiciones mínimas y dignas de su agrupamiento. Esta situación de mantenerse pondría en peligro el tratado de Paz y todos sus acuerdos, adicionalmente la burocracia administrativa maximiza los tiempos de respuesta efectivos a estas solicitudes, creando una inminente tendencia a empeorar dicho escenario.	A pesar de que la zona de agrupamiento más cercana al municipio de Jamundí se encuentra ubicada en el departamento del Cauca (Buenos Aires y Caldon) no deja de ser preocupante, que los guerrilleros vuelvan a sus antiguos campamentos guerrilleros aumentando de esta forma la inseguridad en el Municipio, convirtiéndose así en un factor negativo para el comercio y la ciudadanía.

Continuación 2 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
3	Índice de Precios al Consumidor para el 2016 cerró en 5.75 %	El IPC es un indicador económico muy importante para todos los que ganan y gastan dinero, porque cuando los precios aumentan el poder de compra del peso colombiano cae y cuando los precios caen el poder de compra del peso se incrementa, su comportamiento indica cómo se maneja el consumo de bienes y servicios de la población.	El director del Banco de la República, presentó su primer informe sobre política monetaria en la primera rendición de cuentas de 2017, y señaló que, aunque la inflación ha venido cayendo los últimos meses, aún se encuentra en niveles altos. De acuerdo con este informe en diciembre pasado la inflación anual siguió descendiendo, pero su nivel y expectativas, así como las medidas de inflación básica, superan el rango-meta del 2 al 4%. es decir que su tendencia es al alza.	El incremento del IPC en Colombia representa una amenaza para el flujo de ventas del Almacén Bebesitos Mk, por cuanto a mayor IPC menor poder adquisitivo tendrán los consumidores, lo que obliga a la organización a implementar estrategias para dinamizar las ventas.

Continuación 3 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
4	Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen.	El 29 de diciembre del 2010 el Gobierno Nacional promulgó la Ley 1429 de 2010 o Ley de Formalización y generación de empleo, que brinda beneficios e incentivos a los empresarios para disminuir los costos de formalizarse y apoyarlos en el crecimiento de sus negocios. Entre los principales beneficios otorgados se encuentran los siguientes: - Para quienes matriculen su empresa en el registro Mercantil. - Impuesto de Renta y parafiscales - Facilidades y otros beneficios que otorga la Ley en materia de trámites relacionados con los registros públicos. Para acceder a tales beneficios las empresas debían cumplir con ciertos requisitos tales como número máximo de trabajadores, activos totales de la empresa, renovación anual de la matrícula mercantil y no estar incurso en ninguno de los presupuestos del artículo 48 de la ley 1429 ni los mencionados en el artículo 6 del decreto 545 de 2011.	De acuerdo con Confecamaras cada año se crean en Colombia más de 100,000 nuevas empresas, provenientes de emprendedores que ya no quieren depender de un puesto de trabajo y han decidido sacar a flote sus propias ideas de negocio. Los departamentos con mayor participación en el total de nuevas empresas que se crearon fueron: Bogotá (61.132), Antioquia (33.666), Valle del Cauca (26.266), Santander (14.805), Cundinamarca (13.785) y Atlántico (11.859). Sin embargo mucho empresarios informales siguen pensando que formalizar sus negocios representan diversas responsabilidades legales que aumentarían sus gastos, sin tener en cuenta que el formalizarse les permite crecer y abrirse un espacio competitivo en el mercado nacional e internacional.	Para el Almacén Bebesitos Mk, que en la actualidad cuenta solamente con el Certificado de Cámara y Comercio y RUT, el formalizarse crearía una oportunidad para acceder a créditos y también para enmarcarse en un contexto legal que la cobijen tributariamente y la amporen de eventuales controles de la DIAN en donde se exigen facturas con régimen contributivo.

Continuación 4de14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
5	La informalidad laboral en Colombia se ubicó en 47,7%, según el Dane para el trimestre noviembre 2016 y enero 2017	El 43,1% de la población ocupada informalmente concentra sus actividades especialmente en el comercio, hoteles y restaurantes, como consecuencia del incremento de la población y de la carencia de trabajos formales, por otra parte, el modelo económico de los últimos gobiernos (basado en la atracción de inversión extranjera, entrega de subsidios y explotación de recursos naturales) no favorece la creación de empleos formales ni la producción de riqueza. El PIB per cápita de Colombia es apenas de US\$ 6.056,1. Eso muestra que los problemas de la economía y el mercado laboral no están siendo eficazmente tratados.	La informalidad laboral tiende a ser creciente por cuanto para el mismo periodo del año inmediatamente anterior la informalidad laboral se registró en el 47,1%. La informalidad constituye una solución transitoria al desempleo, expresado con otras palabras, actúa como un seguro de desempleo no oficial, sin embargo, la realidad es que la informalidad laboral contribuye a la reproducción del desempleo.	La situación no deja de ser preocupante tanto para el Almacén Bebesitos Mk como para el resto de los propietarios de negocios de Jamundí, como se puede inferir representan una competencia desleal, debido a que sus costos de operación son mínimos, adicionalmente la mayoría de la mercancía vendida es de contrabando los precios muy bajos.

Continuación 5 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
6	Aumento del poder adquisitivo de la población como consecuencia de la economía subterránea	El Mercado negro o economía subterránea se le define a la venta clandestina e ilegal de bienes, productos o servicios, violando la fijación de precios o el racionamiento impuesto por el gobierno o las empresas. Este tipo de economía no tiene un ingreso declarado por lo tanto no se contabiliza en el PIB. Las principales actividades que componen la economía subterránea son: el contrabando de mercancías, juegos ilegales, tráfico de drogas, prostitución, narcotráfico y productos piratas y secuestros. Existe una relación inversa entre el nivel de desarrollo económico de los países y el tamaño de la economía subterránea. Así como una relación directa entre la carga tributaria y la economía subterránea.	Lamentablemente la tendencia va hacia el incremento de la economía subterránea, adicionalmente existe en Colombia una cultura facilista que promueve el dinero fácil y rápido, por ello las nuevas generaciones están permeadas con flagelos que de una u otra manera repercuten tanto a las personas como a la economía nacional, la cual deja de percibir ingresos por este tipo de transacciones. Un claro ejemplo de esto, son los vendedores ambulantes, quien en primer lugar es un comerciante, que tienen un fin lícitos, pero se tienen que basar en medios ilícitos – no cumplir con las regulaciones legales, no cumplir con las normas laborales y no pagar impuestos- porque no le queda otro remedio que hacerlo así. No pueden ingresar en la economía formal porque ésta impone claramente en Colombia un costo oneroso que resulta insufragable para las personas y para los empresarios con pequeños ingresos.	Los efectos de las actividades de la economía subterránea como el contrabando limitan la sostenibilidad especialmente de las pequeñas y medianas empresas. Almacenes Bebesitos MK no es ajena a esta situación y se debe enfrentar a situaciones de competencia desleal debido los costos de operación entre unos y otros.

Continuación

6 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
7	Ingresos provenientes de las remesas enviadas por los colombianos residentes en el exterior a las familias jamundeñas	De acuerdo a cifras del Banco de la República, en el 2016 se registró una cifra récord en el valor de las remesas, que ingresaron al país, es así, que el año pasado las transferencias de los colombianos en el exterior sumaron 4.857 millones de dólares, los cuales representaron un crecimiento anual histórico. Igualmente, con base en la tasa de cambio promedio del año pasado (3.053 pesos), al país entraron 14,8 billones de pesos, un 16 por ciento más que en el 2015, año que también fue bueno en este aspecto. Las remesas se han convertido en una fuente adicional de ingresos para las familias Colombianas y todo ese dinero siempre dinamiza el comercio nacional.	Del total de hogares de Jamundí el 4,3% tiene experiencia emigratoria internacional. y del total de personas de estos hogares residentes de forma permanente en el exterior el 38,6% está en España, el 33,6% en USA y el 4,9% en Venezuela. El 14.2% en otros países. Con la eliminación de la visa a España se mantiene la tendencia migratoria y también a países como Chile y Panamá repuntan los destinos migratorios.	Se advierte un impacto positivo producido por el incremento de las remesas, ya que permite a las personas y especialmente a las mujeres con hijos pequeños, satisfacer de manera más inmediata las necesidades de sus hijos y adicionalmente, permitirse gastos adicionales, que no podrían subsanar simplemente con los ingresos nacional, producto de su trabajo.

Continuación 7 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
8	La igualdad laboral en Colombia ha tenido una cobertura incluyente sobre el género femenino, generando una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral	La equidad laboral hace parte esencial del respeto y la protección a los derechos humanos, así como del desarrollo económico justo e igualitario, el trabajo digno, decente y de calidad debe ser una posibilidad cierta para todos los colombianos y colombianas de este país. El gobierno nacional apoyado principalmente por el Ministerio de Trabajo ha creado un grupo especial, adscrito al Despacho del Ministerio de trabajo, que busca garantizar la transversalidad de enfoques diferenciales frente a todas las políticas, programas y proyectos que se desarrollan y sobre las que tengan incidencia sobre esa cartera, con el fin de cumplir con los lineamientos que garanticen la equidad laboral. Al existir mayor equidad laboral, la independencia económica de las mujeres aumenta facilitando que puedan acceder al sector comercial de una forma más autónoma y libre.	La equidad de género es una tendencia de inclusión creciente en las organizaciones y no se refiere solamente a una igualdad en el número de hombres y mujeres en una empresa, sino en el trabajo que realizan, en el pago por un trabajo equivalente, en las posibilidades de escalar posiciones, de acceder a entrenamientos y en tener las mismas facilidades en el trabajo, Sin embargo aún se observa que un gran porcentaje de organizaciones estigmatizan el género femenino por ser más susceptible a licencias de maternidad y el gran lazo que las une a sus hijos, que a su pensar incrementan los ausentismos laborales.	Para el Almacén Bebesitos Mk la equidad laboral favorece enormemente las condiciones de ventas de los productos ya que en su mayoría son las madres quienes más se acercan a comprar los artículos para sus hijos.

Continuación 8 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
-----	----------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------

9	Necesidad de la mayoría de la población por seguir tendencias nacionales en moda y diseño con el fin de sentirse aceptadas culturalmente	Seguir una tendencia obedece al "Principio de Conformidad", que explica muchas de nuestras conductas en sociedad, incluso determinan la manera cómo se comportan las personas en contextos sociales, la razón fundamental es que el hombre es un "ser social por naturaleza" y por ello, la presencia de los otros influye de forma tan directa y tan potente. Las normas sociales son un claro ejemplo de que las personas no sólo modifican su conducta cuando otros están escudriñando presencialmente sino también cuando se interiorizan el concepto de 'el otro' como una constante vital. Las modas son un tipo de norma social y uno de los fenómenos más ilustrativos del nivel de influencia que lo social ejerce sobre las personas. Las industrias textiles y el comercio de prendas de vestir siguen patrones de comportamiento y determinan la intención de compra de los consumidores.	La tendencia natural de las personas es la de seguir modas y estereotipos, más aún cuando los medios publicitarios tienen tanta presencia en el día a día de las personas, y es una de las estrategias comerciales más efectivas a la hora de capturar mercados. Cuando el grupo de personas que marca tendencia es creíble, atractivo, amigable o sustenta algún tipo de poder que se pueda considerar relevante, es así como las áreas de la organización encargadas del diseño y la publicidad interactúan entre sí para desarrollar bienes y servicios con tendencia de fácil seguimiento con el fin de optimizar las ventas de las empresas.	La tendencia a seguir la moda de las personas, representa un aspecto positivo para el Almacén Bebesitos Mk ya que su naturaleza le lleva a gastar más dinero con el fin de contar con un buen vivir, la elegancia y la presentación personal que a su juicio los hagan encajar socialmente. En consecuencia el Almacén debe estar rotando su inventario de acuerdo a lo que indique la tendencia comercial con el fin de responder de manera asertiva a la necesidad de los clientes.
---	---	--	---	---

Continuación 9 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
10	En Colombia existen Políticas ambientales diseñadas para minimizar el daño ecológico existente en la actualidad	La producción y el comercio afectan al medio ambiente y algunos de esos efectos son negativos, sin embargo, no es el único agente que causa daños ecológicos también lo hacen los demás sectores de la economía y las mismas actividades diarias de los humanos. Sin embargo las actividades comerciales también pueden provocar efectos benéficos en el medio ambiente al permitir que se compartan bienes y servicios ecológicos de manera más extensa. Varios países en desarrollo han aplicado controles más estrictos de contaminación utilizando el conocimiento existente que aborda las relaciones entre la reducción de contaminantes con las mejoras en salud y con una mayor productividad, muchos países en desarrollo han concluido que los beneficios de controlar la contaminación superan sus costos. Colombia se ha comprometido con la carrera global para salvar al planeta de un aumento acelerado de la temperatura y su apuesta para los próximos 14 años es una reducción del 20% de las emisiones de gases contaminantes que se emitan al 2030.	Ante el crítico cambio climático que está enfrentando la humanidad, se han tomado medidas internacionales y a la postre nacionales para frenar de algún modo el deterioro que se ha venido presentando, razón por la cual la tendencia actual es implementar culturalmente la filosofía verde tanto a nivel comercial e industrial como en la vida cotidiana de las personas. Desde el 2012, ya se ha empezado a trabajar en los pactos sectoriales con ocho ministerios para que comenzaran a ejecutar acciones más sostenibles que redujeran las emisiones de seis tipos de gases que causan el efecto invernadero: dióxido de carbono, metano, óxido de nitrógeno y los químicos refrigerantes. Sin embargo, es una carrera lenta con resultados a largo plazo que involucran todo un compromiso ciudadano, lastimosamente para algunos sectores de la economía resulta ser más difícil la implementación de estas estrategias pese a que son contaminantes en potencia como por ejemplo la minería.	Aunque el objeto social del Almacén Bebesitos Mk es la comercialización de mercancía, su impacto negativo al medio ambiente el bajo, no obstante, puede participar de manera activa en implementar actividades ecológicas que afecten de manera positiva al medio ambiente. La utilización de bolsas plásticas, de papel de regalo y de artículos con el sello verde son prácticas que se pueden empezar a implementar para contribuir de forma positiva al medio ambiente.

Continuación 10 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
11	Factores de riesgo naturales, catastróficos y amenazas atroficas, en el municipio de Jamundí.	El comercio se interrelaciona con el cambio climático de múltiples maneras, ya que una de las principales causas de éstos son producidas por los gases contaminantes emanados por las industrias. El impacto del cambio climático produce variaciones en la producción de bienes y servicios, modifica los patrones de consumo de los compradores, afecta las estrategias de los empresarios privados e influye en las políticas ambientales de los gobiernos. sin embargo, también genera oportunidades o amenazas para el comercio dependiendo del sector al que pertenezcan.	Los cambios climáticos y las temporadas invernales tienden a ser cada vez más drásticas ocasionadas por los todos los factores que alteran el ciclo natural de los fenómenos naturales.	En el municipio de Jamundí los riesgos a partir de eventos naturales son las inundaciones que se presentan en el casco urbano y que se originan por el desbordamiento de los zanjones El Rosario, El Medio, Barrancas y la derivación 4 II del río Claro. Se presentan igualmente inundaciones urbanas debido al taponamiento de los sumideros del sistema de drenaje existente, lo que hace que colapse el alcantarillado. El sector en donde se encuentra el Almacén Bebesitos Mk se ha inundado en algunas de las temporadas invernales, pero sin entrar a las instalaciones.

Continuación 11 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
12	El implemento de las TIC es un factor que no es de importancia en las pequeñas micro-empresas	Las Pymes aún no reconocen la inversión en tecnologías de la información y la comunicación como un factor de competitividad y lo asocian a procesos básicos de sistematización y gestión de información, de tipo contable y financiero. Las TIC se están subutilizando y se desconoce todo su potencial para hacer los procesos de negocio más efectivos y productivos.	Aunque las TIC permiten a las pequeñas empresas obtener beneficios antes reservados únicamente a los más grandes negocios, la penetración tecnológica en las empresas pequeñas es baja, la mayoría pretenden monetizar esa inversión a partir del mismo día en que hacen la compra, pero desconocen cómo hacerlo, lo que genera desmotivación para implementarlas, es decir la tendencia de las pymes a invertir en las TIC es baja.	El almacén Bebesitos MK al no contar con las TIC implementadas a la gestión administrativa, se está perdiendo de ampliar nuevos mercados, ampliar el acceso a proveedores, mejorar condiciones de negociación de precios y tener acceso a nuevos canales de distribución.

Continuación 12 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
13	Jamundí es el municipio de mayor crecimiento poblacional del Valle del Cauca	El Municipio de Santiago de Cali está llegando al tope de espacio habitable para la construcción de viviendas, por lo que las inmobiliarias se han visto obligadas a desplazarse a las laderas y al Municipio de Jamundí como una de las opciones más viables debido a su cercanía con Cali, este fenómeno dinamiza de manera exponencial el comercio de este Municipio ya que el número de habitantes es directamente proporcional a las necesidades que se generan de los mismos	El municipio de Jamundí cuenta en la actualidad, según proyecciones del Dane actualizadas a marzo del 2010, con un total de 112.346 habitantes en total, de los cuales el 68,1% se encuentra en el área urbana y el resto en el área rural. Lo9 que demuestra una tendencia marcada de crecimiento poblacional.	El acelerado incremento poblacional del Municipio genera una oportunidad real para el Almacén Bebesitos Mk, al contar con una mayor demanda en el sector. Específicamente en la ciudad de Jamundí entre el 1 de Julio del 2016 y el 30 de septiembre del mismo año se presentaron 175 nacimientos

Continuación 13 de 14

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
14	Mortalidad en menores de 5 años en Colombia	La mortalidad en la niñez es un indicador que permite no solamente observar el avance del país en temas de salud y su acceso, sino que además muestra el avance en las condiciones de vida de su población. La mortalidad infantil será una de las deudas de Colombia frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las ocho metas que asumieron 189 naciones, entre ellas Colombia, hace 15 años, con el propósito de lograr un mundo más justo y próspero. Aunque el país cumplirá con la meta nacional fijada en ese contexto (17,46 fallecimientos por cada 1.000 nacidos vivos), la realidad en las regiones más pobres y apartadas es otra. Esta misma tasa, en menores de un año, es más del doble del promedio nacional en departamentos del Pacífico, como Chocó (41,92 por ciento) y la Amazonia (38,44 por ciento). En Guajira es de 31,61 por ciento. Esas cifras hacen parte del informe anual de Unicef, en el que se expone la situación de la infancia en Colombia.	El promedio de la mortalidad infantil en el municipio de Jamundí es del 8,32*1000 NV, la cual se encuentra por debajo del promedio departamental pese a no ser uno de los municipios más afectados por la mortalidad infantil, gracias a la cobertura en salud y a l gran acceso a centros médicos la tendencia es seguir implementado planes que garanticen la integridad de los menores.	Es evidente que la tasa de mortalidad tendiente a la baja representa una oportunidad para el Almacén Bebesitos MK, por cuanto el mercado objetivo del Almacén representa la población infantil menor a 5 años.

Continuación 14 de 14

Tabla 24 Matriz del Análisis Externo

No.	VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
		MAYOR	MEJOR	MAYOR	MEJOR
1	Consecuencias generadas por la reinserción luego de la firma del tratado de paz entre las Farc y el Gobierno			X	
2	Presiones por parte de los grupos al margen de la ley hacia el sector comercial				X
3	Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen.	X			
4	Aumento del poder adquisitivo de la población como consecuencia de la economía subterránea				X
5	Ingresos provenientes de las remesas enviadas por los Colombianos residentes en el exterior a las familias Jamundehías	X			
6	El implemento de las TIC es un factor que no es de importancia en las pequeñas micro-empresas			X	
7	Mortalidad en menores de 5 años en Colombia			X	
8	La igualdad laboral en Colombia ha tenido una cobertura incluyente sobre el género femenino, generando una mayor participación de la mujeres en el mercado laboral	X			
9	Índice de Precios al Consumidor para el 2016 cerró en 5.75 %			X	
10	Necesidad de la mayoría de la población por seguir tendencias nacionales en moda y diseño con el fin de sentirse aceptadas culturalmente	X			
11	En Colombia existen Políticas ambientales diseñadas para minimizar el daño ecológico existente en la actualidad		X		
12	Jamundí es el municipio de mayor crecimiento poblacional del Valle del Cauca	X			
13	La informalidad laboral en Colombia se ubicó en 47,7%, según el Dane para el trimestre noviembre 2016 y enero 2017				X
14	Factores de riesgo naturales, catastróficos y amenazas atroficas, en el municipio de Jamundí.			X	

Fuente: Elaboración propia

4 ANÁLISIS SECTORIAL

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El sector económico en el que se encuentra el Almacén Bebesitos MK, es el sector terciario o de servicios, el Banco de la república lo define de la siguiente manera “Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía”. El sector del comercio hace parte del sector terciario, el cual ocupa el puesto cuarto del PIB desde hace cuatro años, lo que genera que este tome más fuerza ya que la tasa de desempleo para el año 2016 estuvo en el 9,2%.

Sus mayores participantes son personas que no tienen una oferta laboral y ven en el comercio una entrada económica, que ayuda al sostenimiento de sus familias, por eso es que es uno de los sectores más activos en la economía colombiana. En el municipio de Jamundí, este sector está más enfocado a la comercialización de ropa juvenil y va muy de la mano con el deporte, los gimnasios y solamente un tercio del comercio está dedicado a los bebés, razón por la cual los grandes competidores todos están ubicados en la misma calle.

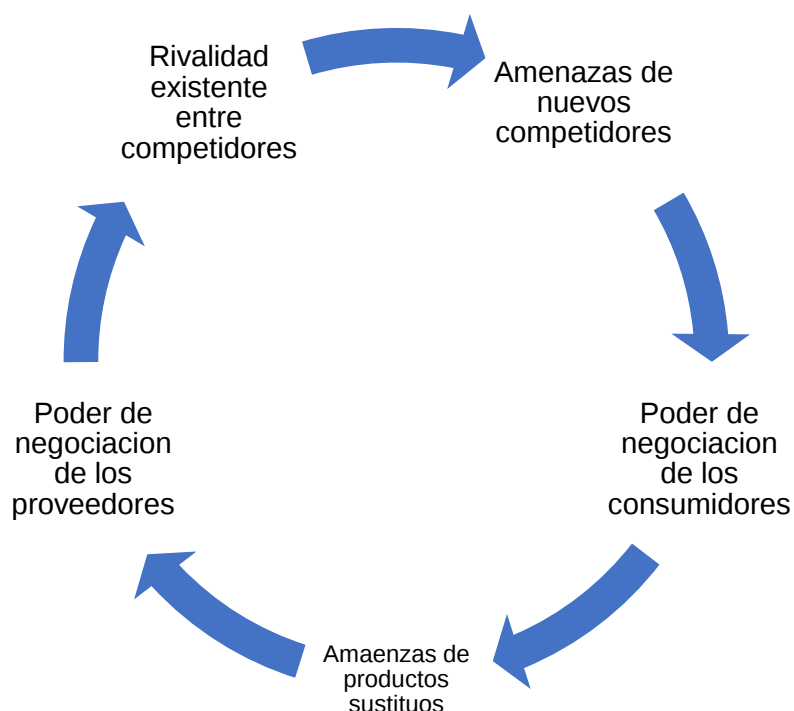
4.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

“Desarrolladas por Porter (1980), estas se centran en las acciones que una empresa pueda tomar para crear posiciones defendibles contra las fuerzas competitivas” (Betancourt, 2014, p 66). Este modelo ayuda a las empresas, a conocer la conducta de sus competidores, por lo tanto, le permite a la organización conocer las oportunidades y amenazas que aparecen dentro del sector competitivo.

El modelo está compuesto con cinco variables o fuerzas competitivas con las cuales se permite poder evaluar el grado de competencia y de rentabilidad de las empresas en el sector, las cinco fuerzas son:

- Amenazas de nuevos entrantes
- Poder de negociación de los consumidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad existente entre competidores

Gráfico 35 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad (Benjamín Betancourt 2014) Basada en el modelo de las cinco fuerzas

A continuación, se presentarán las cinco fuerzas aplicadas al Almacén Bebesitos MK, del municipio de Jamundí:

4.2.1 Rivalidad existente entre competidores potenciales

- **Número de competidores:** Alto, el sector se caracteriza en su mayor parte, por ser una zona que se enfoca en la línea infantil, logrando identificar aproximadamente más de 6 locales dedicados a esta actividad comercial, lo que genera una competencia alta debido al gran número de competidores, adicionalmente a la trayectoria y experiencia que cada uno de ellos lleva en el mercado.
- **Precios Bajos:** Alto, al existir negocios más grandes estos pueden hacer pedidos con volúmenes mayores y por consiguiente lograr un mejor precio ofrecido por sus proveedores, así mismo ofrecer un precio más bajo a sus clientes lo que les genera mayor competitividad en el sector.

- **Crecimiento del Sector:** Alto; el sector del comercio en Jamundí ha venido presentando un crecimiento muy rápido en los últimos años a lo que el municipio ha tenido que dar respuestas inmediatas, uno de los sectores más beneficiados es el de la construcción. Este acelerado crecimiento ha permitido que la demanda de bienes y/o servicios crezca, generando que los comerciantes traten de cubrir y satisfacer todas las necesidades de la población. Esta situación representa una ventaja muy grande para comercio dirigido a la ropa y accesorios “para bebés” debido al aumento en la población.
- **Capacidad de Diferenciación del Producto:** Bajo; las líneas de productos que se manejan en el sector de bebés son muy similares, no hay mayor diferenciación entre los productos ofrecidos por los diferentes almacenes, es por eso que los almacenes buscan generar un valor agregado con pequeños detalles sobre algunos productos y sobre la imagen del local.
- **Rentabilidad del Sector:** Alto; como consecuencia del incremento poblacional que se ha generado en los últimos años en el municipio de Jamundí, surge la necesidad de cubrir los requerimientos de más individuos, lo que a su vez provoca un incremento considerable en las ventas, generando una mayor rentabilidad a los almacenes del sector.

4.2.1.1 Barreras de Salida

- **Barreras Emocionales:** Alta, por lo general la mayoría de los negocios son de carácter familiar, lo que hace que se torne complicada la toma de decisiones, más aún cuando se presentan pérdidas.
- **Barreras Gubernamentales:** Hace referencia a las normas, reglas y lineamientos que una organización debe seguir para estar dentro del marco de la formalización empresarial. Entre las normativas necesarias para las organizaciones se encuentra la Ley 590 de 2000 el Decreto 525 de 2009 en donde se define a las Mipyme de la siguiente manera “para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”.

Toda MiPyme debe contar con el Registro Único Tributario (RUT), Número de Identificación Tributaria (NIT), después dirigirse a la Cámara y Comercio donde se registra la actividad comercial y el nombre del establecimiento.

4.2.2 Amenazas de nuevos Entrantes

4.2.2.1 Barreras de Entrada

- **Diferenciación del Producto:** Los nuevos competidores deben idear una estrategia con un gran un valor agregado a sus productos que genere diferencia< ya que la diferencia entre línea de productos es muy baja.
- **Costos de Cambio para el Comprador:** Por lo general la decisión de compra está basada en el precio más bajo, pero en algunos casos las personas saben identificar la calidad de los productos, por lo que siempre va haber un pequeño desplazamiento de algunos clientes a otros locales.

4.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

- **Cantidad de Proveedores Importantes:** Alto; al ser una empresa dedicada todo lo que necesita un bebe, la línea de productos son muchas así mismo son la cantidad de proveedores ofreciendo los productos.
- **Importancia del sector para los proveedores:** Alto; al ser un sector tan amplio, esto hace que los proveedores tengan un alto control sobre la demanda del sector.
- **Rentabilidad del proveedor:** Alto; ya que el sector es muy amplio el proveedor no tiende a presionar en cuanto a pedido ya que en cuanto a precios es algo muy voluble.

4.2.4 Poder de negociación de los consumidores

- **Número de compradores importantes:** Alto; el sector cuenta con un gran número de clientes importantes lo que hace que tengan mayor poder de negociación por lo cual se termina aceptando.

- Rentabilidad del consumidor: el cliente ejerce un gran poder siempre ante el sector ya que ellos siempre buscaran obtener precios bajos lo cual les favorece en su economía y van a tratar siempre de obtener los mejores precios.

4.2.5 Productos Sustitutos

- Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo: en la actualidad hay muchos sustitutos en algunas líneas del cuidado para los bebés, lo cual condiciona al sector para que esté preparado para los cambios y requerimientos del cliente.

4.3 DIAMANTE COMPETITIVO

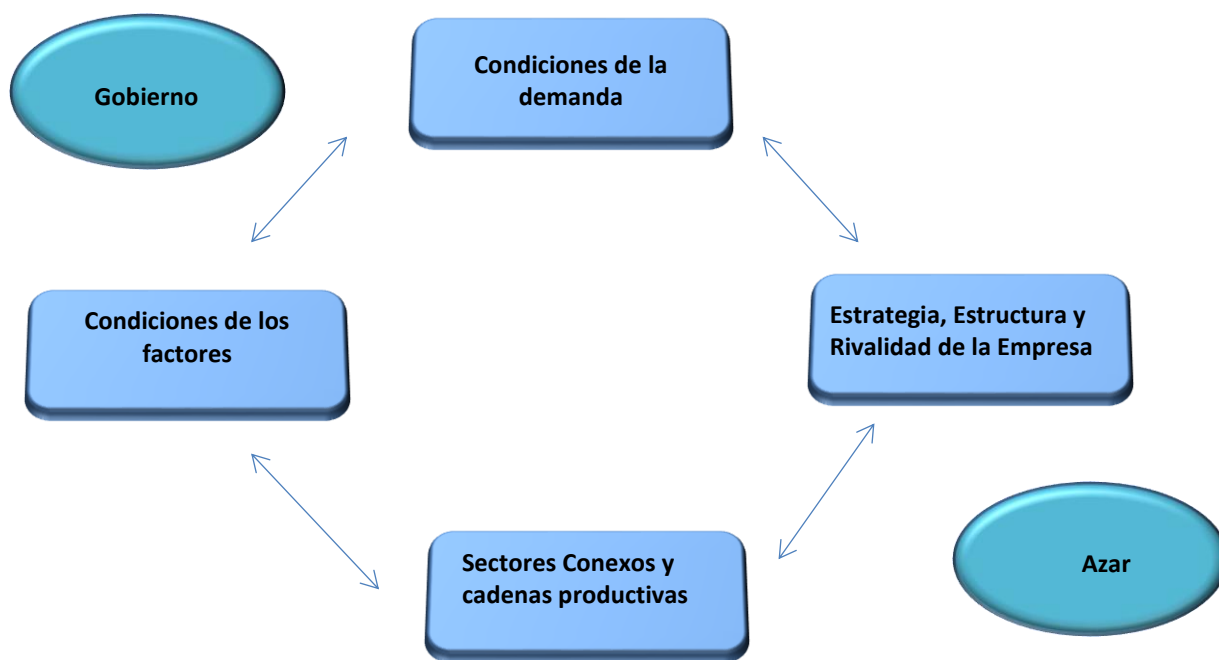
El diamante competitivo es un modelo creado por Porter, un modelo en el cual está más ligado a la competitividad regional, nacional y local, Betancourt (2014) lo define como “el diamante es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. En ese contexto geográfico (nacional-regional y local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí”. (p.99).

“Utilizando el modelo de diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del gobierno y del azar; el diamante competitivo está construido por los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y en unas circunstancias nacionales o regionales y locales”. (Betancourt: 2014)

Los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que juntas forman el diamante competitivo son:

- Los factores productivos
- Encadenamientos productivos y clúster
- Las condiciones de la demanda
- Estrategia y estructura de las empresas del sector

Gráfico 36 Modelo del Diamante Competitivo de Porter



Fuente Análisis Sectorial y Competitividad (Benjamín Betancourt 2014)- Adaptación del Diamante Competitivo

4.3.1 Clasificación de los factores

4.3.1.1 Factores Básicos:

“Comprenden los recursos naturales (minerales, flora y fauna), el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada, el suelo y el agua”. (Betancourt, 2014, p 103).

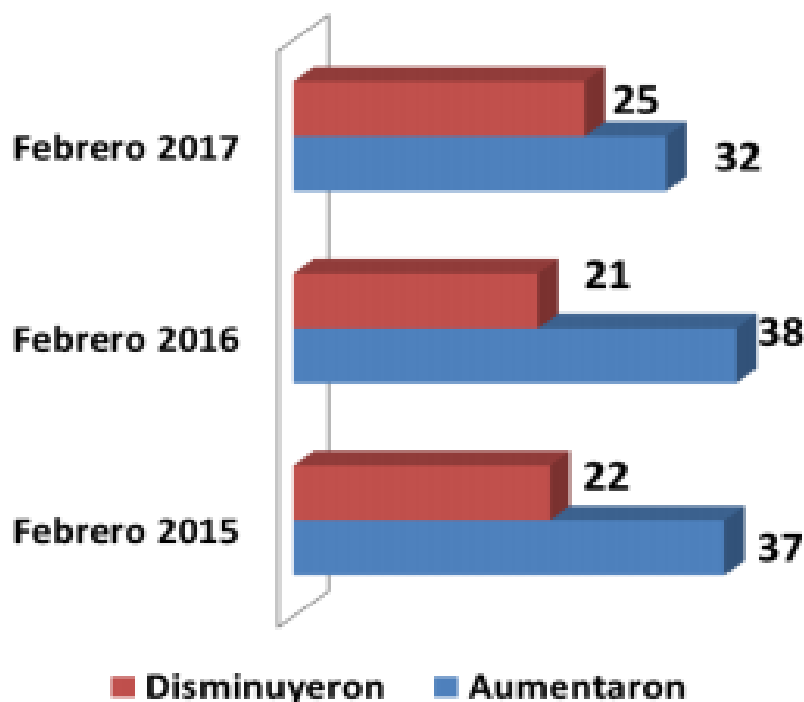
Colombia posee gran variedad de recursos naturales gracias a su diversidad topográfica, cuenta con dos costas, el Pacífico y el Atlántico, sus límites marítimos son Costa Rica, Nicaragua, Honduras, República Dominicana, Jamaica y Haití, estas condiciones geográficas le permiten tener una gran economía y comercio entre estos países, de igual manera cuenta con recursos energéticos posee una gran fuerza en las fuentes hidroeléctricas con un 65%, en otro sector donde es muy fuerte es en la parte agrícola.

4.3.1.2 Factores Avanzados

En los factores avanzados se encuentran: la infraestructura, comunicaciones, el personal especializado, los institutos y centros de investigación, el desarrollo y uso adecuado de la información, conocimiento y tecnología. (Betancourt, 2014, p 103).

La Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO-, es una institución que se encarga de representar al sector comercio y de servicios en el país, cuya responsabilidad es la de promover un desarrollo sostenible, fortaleciendo la iniciativa privada y de las instituciones.

Gráfico 38 Ventas de los comerciantes a nivel nacional 2015-2017



Fuente: Fenalco, recuperado en:
http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/BITACORA%20MARZO_4.pdf

Según Fenalco el mes de febrero fue el más crítico en los últimos 42 meses, según una encuesta nacional el 25% de los consulados reportaron bajas en las ventas de estos meses, la disminución en las ventas afectó especialmente al comercio de

teléfonos inteligentes, se cree que todo esto es debido al alza del IVA, a las altas tasas de interés y al bajo incremento salarial.

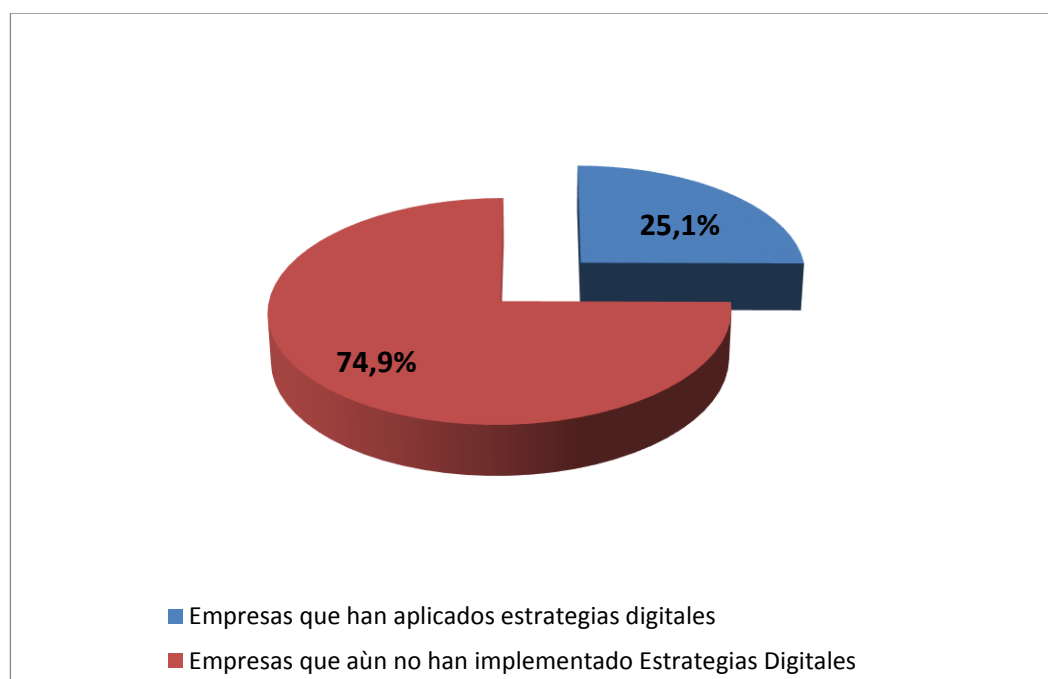
Superintendencia de Industria y Comercio

Es un sistema que dirige el Estado encargado de velar por la competitividad y la formalización de la economía del país, también ejerce un control a las cámaras de comercio de todo el país.

Tecnología

La era digital involucra a todos los sectores económicos de los países, que buscan cada día la competitividad y la sostenibilidad.

Gráfico 39 Empresas que están adoptando una estrategia de transformación digital en Colombia 2016



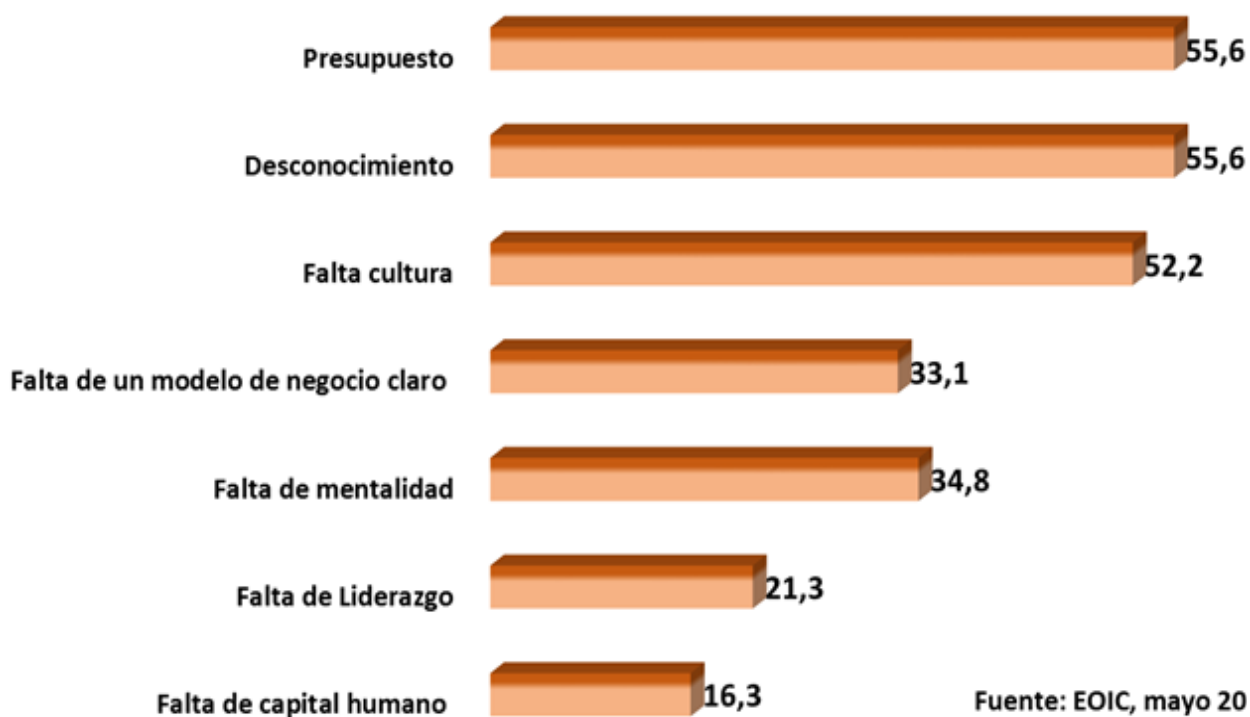
Fuente: Adaptación ANDI, balance 2016 - perspectivas 2017. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

En la gráfica, se observar como sólo una pequeña parte de las empresas nacionales están adoptando estrategias para la transformación digital, situación que se puede

presentar por falta de recursos económicos, capital humano capacitado, falencias culturales y desconocimiento de las mismas.

En el siguiente gráfico se pueden evidenciar cuales son los mayores obstáculos que enfrenta las compañías para que pueden lograr una transformación digital exitosa, evidenciando que el presupuesto y el desconocimiento son las que más se afectan a las empresas.

Gráfico 40 Principales obstáculos empresariales hacia una transformación digital en Colombia



Fuente: ANDI, Balance 2016 - Perspectivas 2017. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

4.3.1.3 Factores Generalizados

“Factores que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores. Ejemplo: red de carreteras, empleados en formación universitaria, red eléctrica y tecnología”. (Betancourt, 2014, p 103)

Infraestructura de Colombia

Infraestructura se refiere a un conjunto de obras que se consideran necesarios y contribuyen al desarrollo de una nación y a mejorar los servicios y el bienestar de sus ciudadanos.

Tabla 25 Clasificación de la Infraestructura Colombiana 2015

INFRAESTRUCTURA COLOMBIANA		
INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE	TERRESRE	VIAL
		FERROVIARIA
	MARITIMA	PORTUARIA
		CANALES
	AEREA	
INFRAESTRUCTURA DE ENERGIA	REDES ELECTRICAS	
	ENERGIAS RENOVABLES	
	HIDROCARBUROS	
INFRAESTRUCTURA HIDRAULICA		
INFRAESTRUCTURA DE EDIFICACION	URBANA	
	INDUSTRIAL	
INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES		

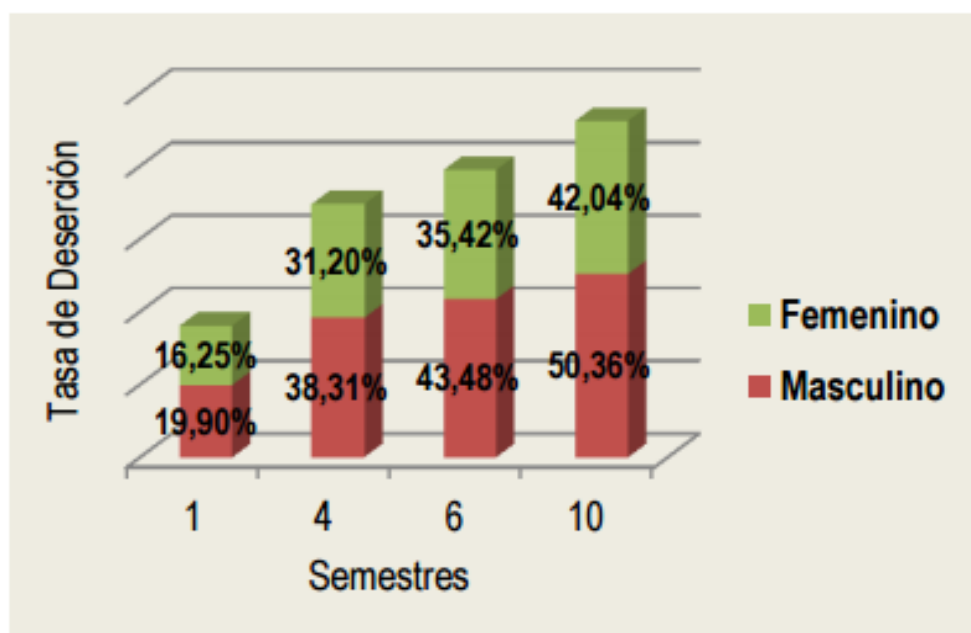
Fuente: Adaptación Análisis del Sector de Infraestructura en Colombia. Recuperado de <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>

(Clavijo, Álzate, Meza, 2014) El estado actual de la infraestructura en el país ha implicado una limitante para un mayor crecimiento de toda la economía en su conjunto, por lo que se hace necesario ponerse al día en esta materia que es factor clave para apalancar el desarrollo y evolución en todos los aspectos. Al dimensionar las obras de infraestructura en ejecución en Colombia se aprecia que contribuyen a cerrar la brecha existente, acercándonos hacia el desarrollo y mejoramiento económico del país. El sistema logístico y de transporte es un componente fundamental de la estrategia nacional de desarrollo que redundando directamente en la reducción de los costos de transporte, el incremento en la rentabilidad de las actividades productivas y la reducción de los tiempos de movilización, incidiendo directamente en todas las actividades económicas (p. 9).

Empleados en formación:

Según el Boletín de Agosto 16 de 2016 - Educación Superior en Cifras – emitido por el Ministerio de Educación Superior El abandono de los estudiantes de la educación superior causado por la combinación de factores sociales, económicos, familiares e individuales que afectan el entorno de los jóvenes, ha sido una problemática ampliamente estudiada desde la perspectiva de la formulación de planes, programas y estrategias que buscan aportar a la permanencia de la población dentro del sistema educativo. En este sentido se han construido diferentes modelos para analizar e identificar los factores determinantes de la deserción estudiantil, los cuales han sido estudiados desde diferentes enfoques y áreas del conocimiento; como por ejemplo la sicología, la sociología, la economía entre otras; con el objeto de definir una aproximación que permita conocer cuáles son las estrategias que las instituciones pueden desarrollar en su propósito de promover la retención, la persistencia y la graduación estudiantil.

Gráfico 41 tasa de Deserción según Sexo – Nivel Universitario agosto 2016



Fuente: Boletín Educación Superior en Cifras. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-358136_recurso.pdf

4.3.1.4 Factores Especializados

“Factores que comprenden personal en formación muy específica, infraestructura sofisticada y conocimientos particulares en campos específicos”. (Betancourt, 2014, p 103)

Infraestructura: En los últimos 2 años el Ministerio de Educación Nacional construyó o adecuó más de 1.817 aulas, 103 laboratorios y 320 baterías sanitarias en todo el país. En cuanto a universidades hay cinco que se catalogan como las más sostenibles de Colombia; ellas son:

- 1) La Universidad Nacional de Colombia por su trabajo de separación de residuos sólidos, entre ellos los desechos peligrosos, biodegradables y de posconsumo.
- 2) la Universidad de los Andes se destacó por su trabajo basado en el cambio climático y la movilidad ha trabajado en sistemas alternativos de energía, con un panel solar que suple el 40% de las necesidades energéticas del centro deportivo.
- 3) La Universidad de Santander, en Bucaramanga, trabaja principalmente en el uso eficiente de agua y energía, y en la gestión de residuos, la reforestación del campus al sembrar 700 árboles.
- 4) Universidad Industrial de Santander, su Sistema de Gestión Ambiental enfoca sus esfuerzos al trabajo de residuos sólidos, También desarrolló un centro de residuos electrónicos, donde los estudiantes pueden reutilizar materiales para sus laboratorios e investigaciones.
- 5) Universidad Tecnológica de Pereira el 60 % de toda la universidad está contenido dentro del ecosistema de bosque andino y adentro de este está el Jardín Botánico de la ciudad. (El Tiempo, 2014)

4.3.2 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres

“Se hace referencia a la existencia en el mercado doméstico (nacional, regional o local) de industrias y actividades que obran como proveedores, como compradores o como sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector”. (Betancourt, 2014, p 106)

En este lado del diamante podemos encontrar distintos modelos asociativos, algunos son:

- ACOPI, La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias es una organización gremial que agrupa a las empresas formales pequeñas y medianas a los diferentes sectores productivos, el cual tiene como objetivo el de la construcción además de la aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones.(«Quiénes somos | ACOPI», s. f.)

Gracias al programa de desarrollo empresarial Sectorial-Prodes que ha venido implementando en los últimos años como apoya para las pequeñas y medianas empresas a afrontar los efectos que ha traído consigo el cambio de la economía en el país, con los cuales las empresas que forman parte de este programa han presentado mejoras a nivel competitivo, como mejor trabajo en equipo, el uso adecuado de las estrategias, tecnología, infraestructura. Como caso número uno, tienen en el departamento de Antioquia el proyecto se conoce como Medellín: Ciudad clúster; el objetivo de esta iniciativa es dar apoyo y fortalecimiento desde su creación hasta su expansión a las empresas que pertenecen a los cinco clúster estratégicos de la ciudad: energía eléctrica, construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones y servicios de medicina y odontología(Lozano, 2013)

- En Colombia, las alianzas estratégicas entre empresas se encuentran reguladas por la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales. Entre las cuales cabe destacar las formas tradicionales, como lo son; sociedad de hecho, sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada (SRL), sociedad anónima (SA)y cooperativas.

- También se encuentran las redes verticales; que son fundamentales para las pequeñas y medianas empresas ya que a través de este sistema pueden posicionar de formas distintas y asociarse para alcanzar una ventaja competitiva que solas no pueden lograr, en este caso se puede poner de ejemplo a las asaciones de los comerciantes del municipio de Jamundí “AcoJamundí” el cual tiene como fin que las pequeñas empresas del sector sean más competitivas.

- Las redes horizontales; se dan cuando las empresas ofrecen el mismo servicio o producto y compiten dentro de ese mismo sector, como ejemplo podemos tomar el caso de las cadenas Grupo Éxito y Super Inter que mediante

la resolución No. 54416 de 2014, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) les permitió formalizar su alianza.

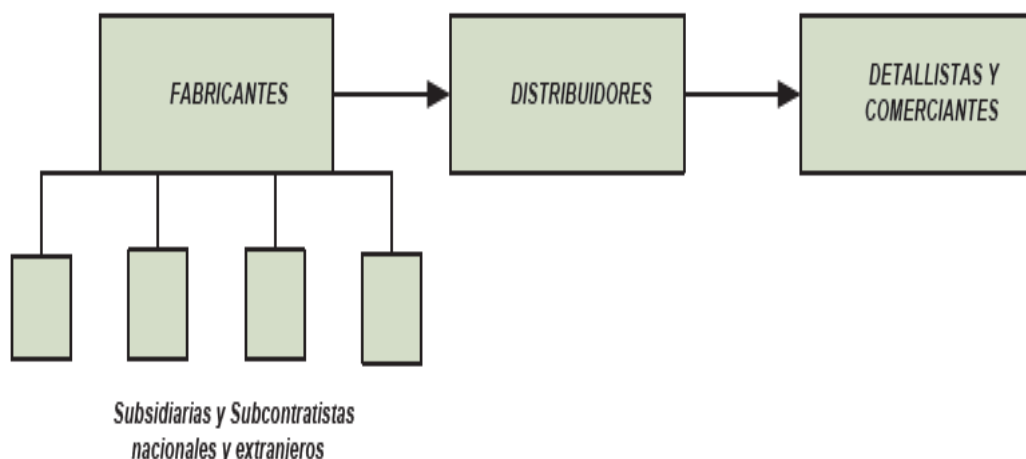
4.3.2.1 Cadena Productiva

Pallares (2004) la define como un conjunto de empresas que se relacionan comercialmente de manera directa o indirecta entre sí y entidades de apoyo, que comprenden desde la firma de los productores y procesadores de materia prima, de los insumos hasta aquellas que prestan los servicios de distribución y entrega a los clientes finales. (Betancourt, 2014, p 109).

(Isaza, J. s.f) en su investigación indica que “La cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica, según esta escuela, la competitividad de una empresa se explica no solo a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno. En tal sentido, las relaciones con proveedores, el Estado, los clientes y los distribuidores, entre otros, generan estímulos y permiten sinergias que facilitan la creación de ventajas competitivas” (p.10).

Las empresas forman parte de este modelo de asociación en el que interactúan con proveedores y distribuidores, de muchos productos que al igual que ellos se formaliza una compra de esos productos los cuales tienen como fin llegar a los consumidores finales.

Gráfico 42 Cadena Productiva



Fuente: Problemas de Desarrollo. Universidad Autónoma de México, Gereffi; 2001. Recuperado de <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2069.pdf>

En la figura se puede evidenciar el proceso de interacción entre todos los eslabones de una cadena productiva. La mayoría de empresas forman parte de este modelo, que se podría decir de asociación, en donde interactúan con proveedores y distribuidores de muchos productos.

4.3.3 Condiciones de la demanda

Una región y sus sectores obtienen una ventaja competitiva cuando la demanda local es no solo grande sino exigente. (Betancourt, 2014, p 127). La demanda del sector comercial en la que se ubica esta investigación es muy alta, a nivel local el sector está cubierto por más de seis locales de artículos para bebés que se encuentran en la zona, esto hace que los productos sean adquiridos por muchos consumidores finales.

A finales de la década de los sesenta, el gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios

comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los países.

Los Tratados comerciales contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas, (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos), facilitan el flujo de la inversión extranjera al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas.

Gráfico 43 Negociaciones Comerciales en Curso de Colombia - abril de 2017



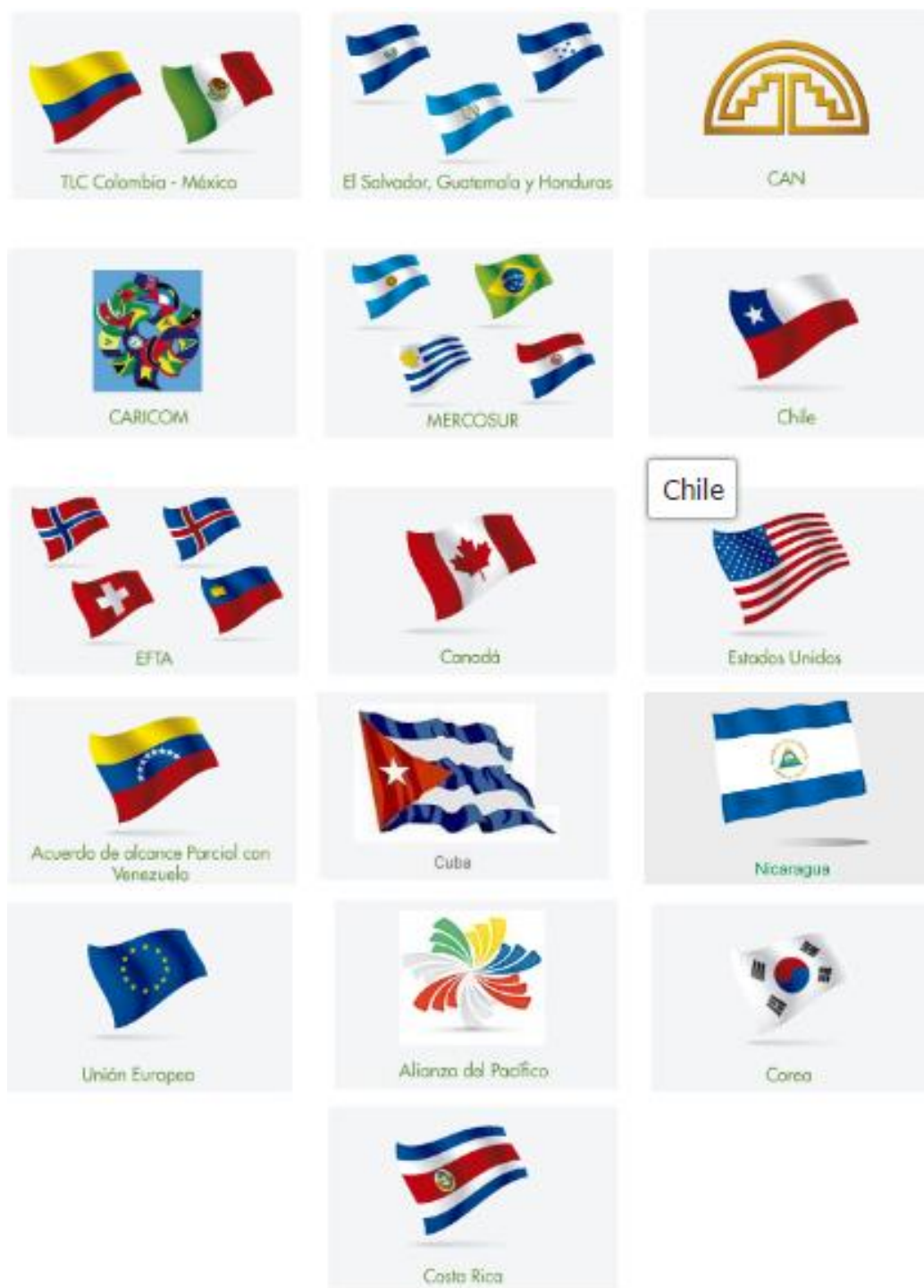
Fuente: Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/index.php>

Gráfico 44 Acuerdos Suscritos por Colombia a Abril de 2017



Fuente: Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/index.php>

Gráfico 45 Tratados Comerciales Vigentes de Colombia a abril de 2017



Fuente: Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/index.php>

Tabla 26 Top 15 de productos importados originarios de países con acuerdo y en negociación
(Colombia- enero 2017)

Descripción*	miles dolares CIF		
	enero 2016	enero 2017	Participación enero 2017
Alambre de cobre.	10,966.0	8,706.1	18.7%
Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalme	8,447.4	4,160.3	8.9%
Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; ho	2,962.1	2,793.1	6.0%
Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual		2,483.3	5.3%
Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte.	960.6	1,872.4	4.0%
Preparaciones para higiene bucal o dental, incluidos los polvos y cremas para la	1,553.9	1,863.2	4.0%
Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco).	1,410.3	1,786.1	3.8%
Hidróxido de sodio (sosa o soda cáustica); hidróxido de potasio (potasa cáustica)	966.0	1,576.4	3.4%
Manzanas, peras y membrillos, frescos.	440.9	1,499.3	3.2%
Pescado congelado, excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida	383.7	1,381.3	3.0%
Neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho.	209.0	1,270.1	2.7%
Las demás placas, láminas, hojas y tiras, de plástico no celular y sin refuerzo, es	324.1	932.7	2.0%
Preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales.	496.2	807.4	1.7%
Tomates preparados o conservados (excepto en vinagre o en ácido acético).	157.3	789.5	1.7%
Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas.	610.3	767.3	1.6%
Total 15 productos con respecto al periodo enero 2017	29,887.7	32,688.5	70.3%

Fuente: DANE-DIAN. Cálculos OEE Mincit. Recuperado de
http://www.mincit.gov.co/loader.php?Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77563&name=OEE_LM_SegACimpoValle_del_Cauca.pdf&prefijo=file

Los 15 principales productos importados originarios de países con acuerdo comercial suscrito y/o en negociación en el periodo enero 2017, de lo anterior se puede decir que todas estas relaciones comerciales le ayudan a Colombia a ganar competitividad, al ser un país con ventaja en recursos naturales, pero con falencia para suplir las demás necesidades de la población, estos acuerdos abren ventanas de libre comercio.

“En 2013, de acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con datos del Dane, Colombia exportó US\$8,1 millones en ropa para bebé. Entre enero y mayo de 2014 las ventas totalizaron US\$2,2 millones”. («Mercado infantil mueve las exportaciones colombianas», s. f.)

Estos son algunos de los productos que importó el país en el periodo de enero del presente año evidenciando un significativo aumento.

Tabla 27 15 principales productos importados en Colombia en el periodo enero 2017

Descripción*	miles dolares CIF		
	enero 2016	enero 2017	Participación enero 2017
Maíz.	25,915.5	25,862.6	8.0%
Aceite de soja (soya) y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.	19,143.7	19,292.2	5.9%
Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para el transporte de pasajeros.	16,376.6	11,705.4	3.6%
Alambre de cobre.	11,001.0	8,871.7	2.7%
Neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho.	11,433.4	8,129.9	2.5%
Tortas y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de soja (soya), incluso.	6,893.9	7,349.9	2.3%
Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido.	5,452.5	6,651.3	2.0%
Trigo y morcajo (tranquillón).	5,880.3	6,574.9	2.0%
Motocicletas (incluso con pedales) y ciclos con motor auxiliar, con sidecar o sin él.	2,250.8	6,228.1	1.9%
Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con él.	8,122.3	5,496.0	1.7%
Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual a 40.	1,679.9	4,224.2	1.3%
Abonos minerales o químicos, con dos o tres de los elementos fertilizantes: nitrógeno, fósforo y potasio.	1,657.4	4,179.9	1.3%
Productos intermedios de hierro o acero sin alear.	22.8	3,821.1	1.2%
Carne de animales de la especie porcina, fresca, refrigerada o congelada.	1,857.4	3,463.9	1.1%
Las demás placas, láminas, hojas y tiras, de plástico no celular y sin refuerzo, en estado bruto.	2,105.1	3,326.2	1.0%
Total 15 productos con respecto al periodo enero 2017	119,792.7	125,177.2	38.5%

Fuente: Mincomercio industria y turismo, recuperado de
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77563&name=OEE_LM_SegACimpoValle_del_Cauca.pdf&prefijo=file

4.3.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas del Sector

Betancourt (2014) “uno de los resultados más precisos del estudio de Porter acerca de las industrias exitosas en diez países es el efecto poderoso y positivo que tiene la competencia domestica sobre la habilidad de competir en el mercado global”

Entre el sector de comercio y para ser más específicas en lo de “Bebés” donde se ubica la empresa objeto de estudio, existen empresas que son reconocidas a nivel local, regional, nacional y en algunos casos a nivel internacional, entre ellas marcas más reconocidas son:

- ✓ **Travesuras:** Es una empresa de origen colombiano que nació en Bogotá con más de 40 años en el mercado.(admin, s. f.)
- ✓ **OffCorss:** Empresa de origen colombiano que nació en Medellín, que hoy en día cuenta con más de 700 empleados, hoy en día su marca es conocida en México, Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Republica Dominicana.(«Ser echado de la casa le sirvió para crear Offcorss», s. f.)
- ✓ **EPK:** Una marca francesa que llegó a Colombia en el año 2005 que en el día de hoy cuenta con más de 25 almacenes por todo el país.(«EPK Colombia», s. f.)

- ✓ **Babyfresh:** Hace parte de la marca Gef de origen español la cual ha presentado muchos cambios a través del tiempo, Babyfresh se caracteriza por ser prendas 100% algodón.(«Tienda Online Baby Fresh Colombia, acompañando a tu Bebé en cada paso.», s. f.)
- ✓ **Baby Ganga:** La empresa nació en Bogotá, pero su creador es judío el cual tiene alrededor de todo el país con más de 62 locales.(«Baby Ganga - Tienda de articulos para Bebés», s. f.)
- ✓ **Zara:** Es una empresa española, la cual tiene varias tiendas en el país la cual se caracteriza por su alto sentido de la moda no solo en ropa adulta sino también en su línea infantil.(Villegas, 2015)
- ✓ **Tuc Tuc:** Es una marca española, tiene algunas tiendas en el país también maneja sus ventas online.(«Tuc Tuc llega a competir al mercado de \$1,2 billones de ropa para niños», s. f.)
- ✓ **Baby Market:** Es una empresa colombiana, comercializa sus productos online, su centro de distribución en Bogotá.(«Babymarket ¡Más Tiempo, Más Sonrisas!», s. f.).
- ✓ **Beguis:** Es una empresa colombiana que comercializa sus productos en la ciudad de Bogotá y sus ventas también son online. («Beguis - Tienda de ropa para bebés en Bogotá», s. f.)
- ✓ **Graco:** Es una empresa americana que desde 1955 incursiono en el mundo de los artículos para bebes ya que en un principio era solo una empresa que fabricaba piezas de maquinarias y automóviles. Tienen también ventas online.(«Graco - Catálogo de productos Graco al mejor precio», s. f.)
- ✓ **Carter`s:** Una empresa de origen americano que desde el año 1900 ha incursionado en el mundo de la ropa para los bebes y hoy en día es una de las marcas más importantes. Tienen también ventas online.(«CARTER'S | OSHKOSH», s. f.)
- ✓ **Winny:** De origen vallecaucano, que con más de 20 años en servir al pueblo colombiano con sus productos de aseo.(Cali, s. f.)

- ✓ **Pequeñín:** Que hace parte del grupo Familia que tienen más de 55 años de origen colombiano. («La historia del Grupo Familia durante sus más de 55 años», s. f.)
- ✓ **Jhonson's:** En 1949 esta compañía estadounidense llega a Colombia y desde entonces se ha convertido en una de las más grandes compañías en el cuidado personal de los bebés. («Johnson & Johnson | Johnson & Johnson Colombia», s. f.)
- ✓ **Arrurrú:** Una de las líneas más exitosas de la compañía Belleza Express que abrió sus puertas en 1990. («Belleza Express - Inicio», s. f.)

Cada uno de estas empresas produce sus propios productos, por lo cual las hace tan competitivas entre ellas, además de que esto les sirve para crear sus propios diseños, ideas innovadoras, en consecuencia, de esto cada uno de estos emporios elaboran las estrategias que van acorde a las necesidades de su público. Algunas de estas compañías brindan sus productos a pequeñas comercializadoras, esto permite que crezcan y que su marca sea más reconocida.

4.3.5 El papel del Gobierno

Como lo dice Porter (s.f) que “el papel del gobierno en la ventaja competitiva es de influir de manera positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes”. (Betancourt, 2014, p. 129) Esto quiere decir que el papel que juega el gobierno a la hora de la creación de una empresa o al implementar nuevas estrategias siempre este ente va estar presente, puede ser con alguna ley o una normativa, con las cuales el gobierno con esta herramienta puede controlar las empresas llegan a todas partes del país.

El gobierno influye en forma positiva al brindarle a los comerciantes, herramientas con las cuales puedan ayudar a mejorar su negocio o llevar a cabo sus ideas de negocios, existen programas como PROMODE que ayuda a los comerciantes a mejorar un área de su empresa, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, también el Ministerio de Trabajo cuenta con más ayudas que pueden ser financieras, cursos. («Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia», s. f.)

En Jamundí se cuenta con un punto de atención para todos los comerciantes del sector ya que Cámara y comercio llegó a desde el año 2012 bajo la alcaldía del señor Jhon Fredy Pimental para estar más cerca y enterarse de cómo ha sido el

crecimiento en los últimos años. Este punto cumple con cuatro funciones que es el de información, punto de pagos, ventanilla de PQRS y devoluciones.

Pero también en ocasiones actúa de forma negativa para el sector de comerciantes, en el 2015 con la aprobación de la ley de anti contrabando con la cual discrimina a los pequeños comerciantes, sin mencionar la nueva reforma tributaria en la cual se les obliga a los pequeños comerciantes pagar impuestos.

4.3.6 El papel del Azar

Son aquellas circunstancias que se salen de las manos tanto de las organizaciones como al gobierno, como lo son los desastres naturales; en los últimos años el calentamiento global ha afectado a muchos en el sector ganadero, agrícola.

También los cambios en la demanda a nivel mundial, el alza del dólar que afecta tanto la economía colombiana; el sector comercial se siente mucho el alza del dólar ya que algunos productos importados suben de precio o que se han escasos.

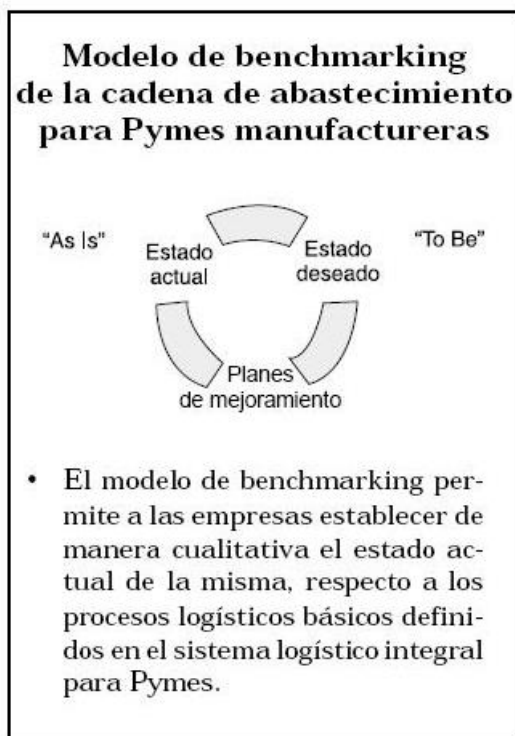
5. ANÁLISIS DE REFERENCIACIÓN

El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Un modelo de benchmarking es la representación de la manera como una Pyme puede iniciar, por ejemplo, unas medidas de mejoramiento de los procesos de la cadena de abastecimiento.

Gráfico 46 Modelo Benchmarking para Pymes



Fuente: Strategic Logistics Management 2002. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/92/html

El modelo de benchmarking y su aplicación como herramienta, debe ser un proceso sistemático y continuo, en la cual se sugiere que las organizaciones la implementen

semestralmente y hacer un seguimiento a los avances de manera periódica. (Beltrán Amador & Burbano Collazos, 2002)

Para efectos del presente trabajo se han tomado como referencia cinco organizaciones, todas son empresas de carácter familiar y ninguna cuenta con una estructura organizacional definida. Las empresas son las siguientes:

Gráfico 47 Almacenes Sujeto a estudio Benchmarking

ALMACÉN	UBICACIÓN	PROPIETARIO
BABY SAM	CALI	ELIANA QUINTERO
ALMACÉN PARA BEBES LA 12	JAMUNDÍ	LUCIANO CAMAYO
LA CUNA DEL BEBE	JAMUNDÍ	CARMENZA RAMÍREZ
ALMACÉN PIRUETAS	JAMUNDÍ	PAOLA CUERO
BEBSITOS MK	JAMUNDÍ	MARCIA ALEJANDRA ZÚÑIGA

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la entrevista aplicada (ver anexos) a todos los propietarios de los almacenes mencionados anteriormente, se pudo obtener la siguiente información:

Almacén Baby Sam

Sus almacenes están ubicados en el centro de Cali, su propietaria Eliana Quintero empezó a incursionar en el comercio cuando era trabajadora de otro almacén en el mismo sector, que se dedicaba a comercializar artículos para bebés nacionales e importados. Ella vio una gran oportunidad de negocio en este campo ya que sus jefes, solamente manejaban la línea de equipamiento para bebés (coches, caminadores y corrales) olvidando todos los demás artículos necesarios para el cuidado y el crecimiento de los bebés y niños.

Después de un tiempo abrió su primer local ubicado en el centro comercial Zamoraco, al día de hoy cuenta con tres negocios manejando casi todas líneas de productos, que incluyen ropa importada coches, corrales, paseadores, triciclos, juguetería, lencería para habitaciones infantiles, accesorios para el cabello de las niñas, zapatos, teteros, pañaleras sin embargo no comercializa la línea para el cuidado de personal.

El primer local que es de tamaño reducido, pero cuenta con un segundo piso que sirve de bodega; en éste, maneja toda la línea de ropa para bebés y niños, en el segundo local, cuenta con un mayor espacio en donde maneja toda la línea de equipamiento, decoración de cuartos y juguetería; el último de los locales es dedicado solo para las niñas. Eliana es la encargada de direccionar los tres establecimientos y de tomar las decisiones administrativas, cuenta con seis personas en su nómina. La decoración de los locales es muy vistosa lo que hace que llame la atención del público que transita por el sector. Los horarios de atención son de lunes a sábado desde las 9 de la mañana hasta las 7 de la noche, en temporada navideña la atención es de lunes a domingo. Al mismo tiempo cumple la función de distribuidor de varios locales de Cali como también de otros municipios como Jamundí, Santander, Yumbo, Palmira entre otros.

Gráfico No. Almacén Baby Sam



Fuente: Recuperado de: <http://babysamcali.com/>

Almacén La Cuna del Bebé

La Cuna del Bebe está ubicado en la calle 12 del barrio Porvenir de Jamundí, sus propietarios llevan en el mercado alrededor de 29 años, siendo uno de los almacenes con mayor posicionamiento en el mercado de Jamundí, siempre se han caracterizado por manejar casi todas las líneas de productos necesarios para el cuidado del bebé tanto en lo personal como en lo necesario para el dormitorio.

Tuvo el privilegio de ser el primero en explotar de manera más amplia todas las líneas de productos para los bebés, en este sector de Jamundí además de no contar con competencia que la equiparara durante mucho tiempo en la región, razón por la cual era el único en cubrir todas las necesidades de los clientes, hoy en día el sector comercial en donde está ubicado el almacén existe más de seis locales dedicados al mismo objeto social, por lo que coloquialmente se le conoce al sector como “La calle de los bebés”.

Su infraestructura siempre le ha favorecido ya que el espacio es muy amplio por lo que le ha dado la ventaja de acondicionar un bloque en la parte de arriba, las decisiones y el control administrativo lo lleva la señora Carmenza Rodríguez, la atención al público va desde las 8:30 de la mañana hasta las 8:00 de la noche y los domingos hasta las 4 pm.

Gráfico 48 Almacén La Cuna del Bebe



Fuente: Elaboración propia

Almacén Piruetas

Se encuentra ubicado en la calle 12 del barrio Porvenir, en comparación con los demás establecimientos del sector, este almacén cuenta con la mejor distribución del espacio interno, no es el más grande, pero sí el más ancho de todos y ha logrado potencializar esta ventaja competitiva mostrando un mayor surtido de sus productos.

Su historia se remonta a 26 años como almacén comercializador de artículos para bebé inicialmente se llamaba como Almacén las Travesuras de Lulú, ha tenido cuatro administraciones, siendo esta última administración quien le cambió su razón social desde que la adquirieron hace un año aproximadamente.

Este competidor llegó desde hace un año trayendo consigo una problemática muy particular, ya que sus precios están por debajo de la media y la mayoría de las veces muy cerca al precio de costo, ocasionando los problemas que se derivan de la competencia desleal obligando a bajar los precios de los artículos a los demás almacenes del sector, su propietaria Paola Cuero es quien delega y toma las decisiones cuenta con una nómina pequeña de dos trabajadores.

Gráfico 49 Almacén Piruetas



Fuente: Elaboración propia

Almacén para Bebés La 12

El Almacén para Bebés la 12, está ubicado en la calle 12 del barrio Porvenir la ciudad de Jamundí, su propietario Luciano Camayo lleva alrededor de 32 años aproximadamente en el mercado de la ciudad, durante sus inicios fue un almacén muy próspero e innovador ya que fue el primer local de este sector, inicialmente fue una cacharrería, a medida que fueron llegando los demás establecimientos con artículos para bebés, ellos fueron renovando su mercancía hasta el punto de cambiar todo totalmente y de ponerle un nombre al almacén. Sin embargo, a través de los años se ha evidenciado que le ha ocurrido un fenómeno de suspensión en el tiempo, por cuanto no han renovado líneas de productos, la infraestructura es la misma que tenía desde su apertura, tienen a su favor la trayectoria en el tiempo y por ende han logrado fidelizar a un pequeño segmento de los clientes.

Ha intentado mantener el ritmo y variedad de los demás almacenes cercanos, pero su capacidad económica lo limita para incursionar en nuevas líneas de productos, los horarios de apertura y cierre del almacén son muy flexibles, ya que no cuentan con un trabajador permanente ni temporal, lo cual genera efectos negativos ya que muchos de los clientes frecuentes dedican el día domingo para realizar sus compras.

Gráfico 50 Almacén Para Bebes La 12



Fuente: Elaboración propia

Almacén Bebesitos MK

El Almacén Bebesitos MK, está ubicado en la calle 12 del barrio Porvenir cuenta con más de siete años en el sector, en el capítulo dos del presente trabajo se puede encontrar de manera detallada todo el proceso de Bebesitos MK.

Gráfico 51 Almacén Bebesitos MK



Fuente: Elaboración propia

Factores Claves de Éxito

Se han determinado un total de 10 factores claves de éxito significativos para la realización del benchmarking, como son:

- **Reconocimiento:** El reconocimiento es el acto o distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento, en cuanto al reconocimiento o satisfacción del cliente, Philip Kotler, la define como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

- **Líneas de Producto:** Es una agrupación de productos que se relacionan entre sí generalmente por su razón de uso o sus características, puede ser también que tengan en relación la misma marca. Para Hernández y Viveros (2012) definen a una línea de productos como un grupo de artículos los cuales se relacionan entre sí, sea porque su producción es la misma o porque se comercializan de igual forma o porque satisfacen una necesidad. (p, 212)
- **Precio Competitivo:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio, fijada cierta calidad. Para poder establecer un precio se debe primero conocer los precios que se manejan en el sector, si la empresa quiere ganar reconocimiento dentro del mercado esta puede bajar sus precios o si se busca generar un tipo de cliente el cual es más exigente se puede subir el precio lo que pueda indicar que es un producto de alta calidad. Para el señor Eslava (2015) define la fijación de precios de la siguiente manera: “la fijación de los precios, teniendo en cuenta el valor percibido por el consumidor, ha dado lugar a que las empresas hayan ampliado un abanico de precios, según el objetivo a conseguir y, por supuesto, el tipo de producto o servicio a vender”. (Eslava, 2015).
- **Calidad del Producto:** Se puede definir como el conjunto de características de un producto o servicio que determinan la satisfacción del cliente. Existe una relación entre precio-calidad que en ocasiones puede determinar el precio de cierto artículo.
- **Infraestructura:** Son los recursos materiales y humanos con que cuenta una organización para desempeñar el objeto social. Contar con un espacio el cual se encuentre en perfectas condiciones que permitan que los trabajadores se sientan más cómodos.
- **Fidelización de los Clientes:** Representa la lealtad de los clientes hacia una marca, producto o servicio, lo que genera que la organización obtenga un poco de estabilidad ya que siempre va a contar con el apoyo de él. “La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desean alcanzar”(Boubeta, 2007).
- **Segmentación de los Clientes:** Se le denomina a la agrupación de los clientes de acuerdo a ciertas características comunes con el fin de que las organizaciones puedan llevar a cabo planes de mercadeo más efectivos. No todos los clientes

presentan la misma necesidad o expectativas lo que hace que se tengan divisiones y especificaciones para cada uno de los clientes.

- **Capacidad Económica:** Es la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y atender adecuadamente los compromisos de pagos, y conocer la solvencia que tiene la empresa para una situación futura, además de poder adquirir más fácilmente nuevos productos.
- **Horarios de Atención:** Se define con el rango de tiempo en que una organización tiene abierto al público sus instalaciones.
- **Sistemas de Ventas:** Son los métodos o las maneras que se utilizan para vender un producto. En las que en este caso se utiliza más la venta personal, que es la vendedor- cliente en donde existe la interacción de ambas partes, la cual permite ir conociendo a los clientes y poder ir clasificándolos, permite que el cliente conozca el producto y pueda despejar todas las dudas que tenga.

Aplicación de la herramienta

La aplicación de la herramienta consiste en una entrevista personal semiestructurada, de aproximadamente dos horas, también se incluye una visita al local para reconocimiento general y validación de la información suministrada por el propietario (ver Anexos Entrevista).

Tabla 28 Factores Claves de Éxito

VARIABLES	PONDERACION	ALMACEN PIRUTEAS		ALMACEN LA CUNA DEL BEBE		ALMACEN PARA BEBES LA 12		ALMACEN BABY SAM		BEBESITOS MK	
		PUNTUACION	VALOR SOPESADO	PUNTUACION	VALOR SOPESADO	PUNTUACION	VALOR SOPESADO	PUNTUACION	VALOR SOPESADO	PUNTUACION	VALOR SOPESADO
RECONOCIMIENTO	18%	4	0,72	3	0,54	1	0,18	4	0,72	3	0,54
LINEAS DE PRODUCTOS	16%	3	0,48	3	0,48	2	0,32	4	0,64	3	0,48
PRECIO COMPETITIVO	13%	4	0,52	3	0,39	2	0,26	4	0,52	3	0,39
CALIDAD DEL PRODUCTO	11%	3	0,33	3	0,33	1	0,11	3	0,33	3	0,33
INFRAESTRUCTURA	10%	3	0,30	4	0,40	1	0,10	4	0,40	2	0,20
FIDELIZACION DE LOS CLIENTES	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36
SEGMENTACION DE LOS CLIENTES	8%	3	0,24	2	0,16	1	0,08	4	0,32	4	0,32
CAPACIDAD ECONOMICA	6%	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18
HORARIOS DE ATENCION	5%	4	0,2	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15
SISTEMAS DE VENTAS	4%	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
	1,00		3,33		2,93		1,57		3,80		3,07

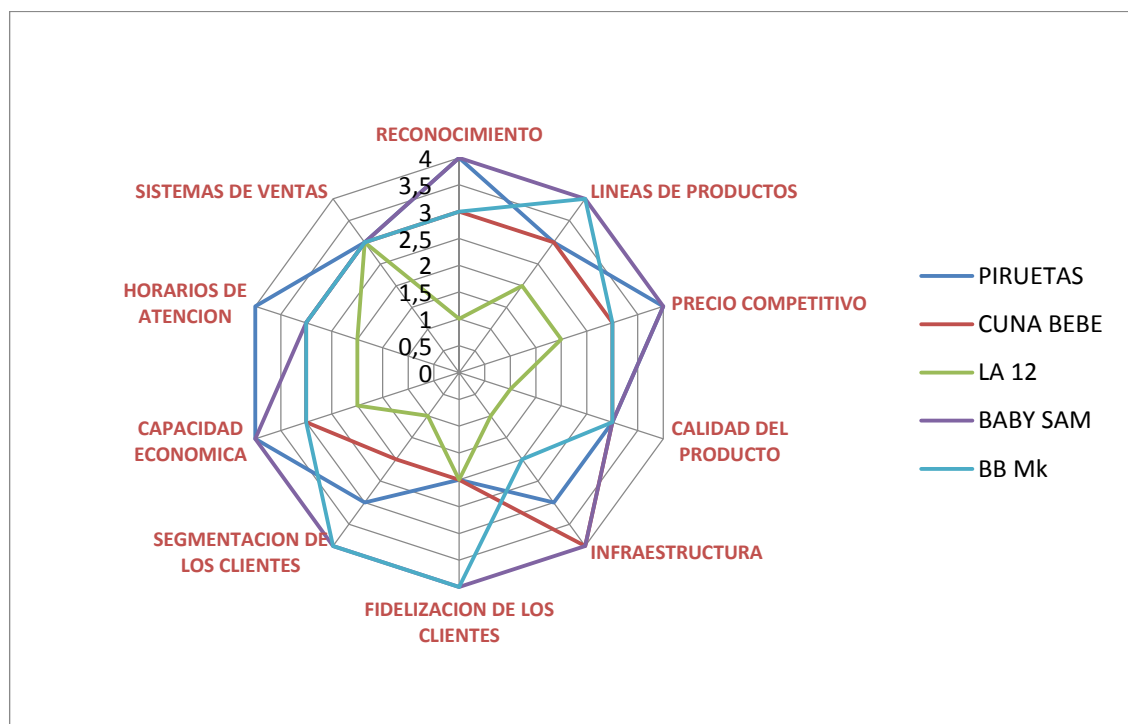
TABLA DE PONDERACION	
4	LIDER
3	ALTO
2	MEDIO
1	BAJO

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla comparativa de factores de éxito, la organización que tiene mejores factores claves de éxito es el Almacén Baby Sam con una calificación de 3.80, ocupando un segundo lugar se encuentra el Almacén Piruetas con una calificación 3.33, en un tercer lugar de los cinco comparados se encuentra Bebesitos MK con una puntuación total de 3.07, la Cuna del Bebé ocupa un cuarto lugar en liderazgo y manejo de factores claves de éxito con 2.93 puntos y de manera muy distante al líder del sector está el Almacén para Bebés La 12 con una puntuación final de 1.57.

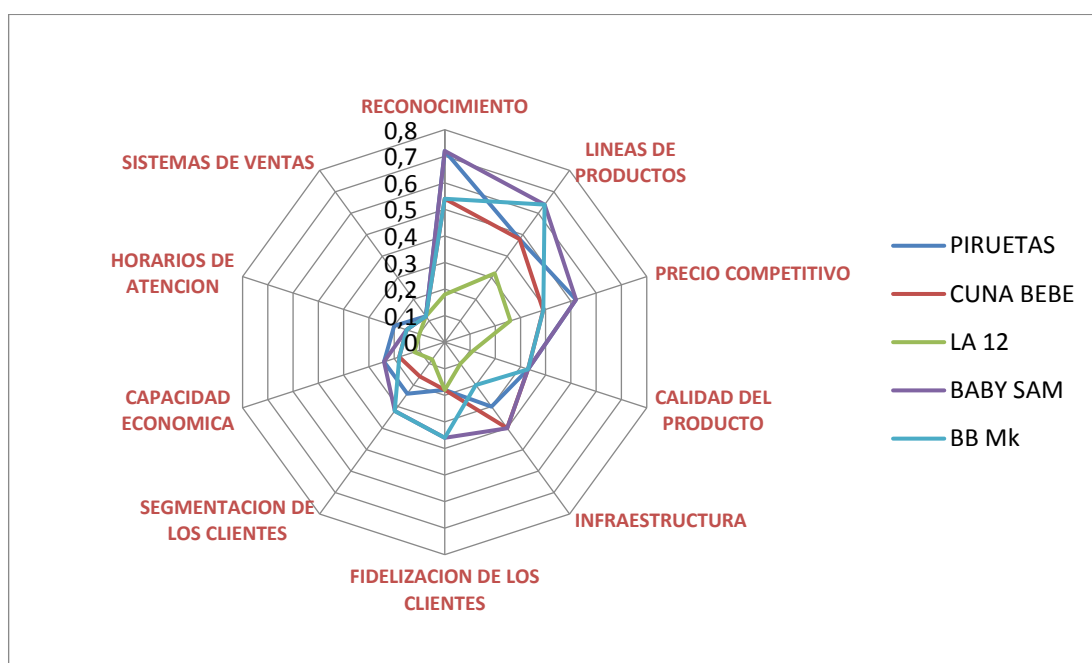
En los competidores Baby Sam y Piruetas se observan los factores claves de éxito para los cuales el Almacén Bebesitos MK debe desarrollar estrategias y planes de acción con el fin de ser más competitivo con respecto a sus competidores, sin embargo, se debe tener en cuenta que las mejores prácticas aún no se han establecido, por cuanto se hace necesario seguir realizando periódicamente dicho análisis en busca del mejoramiento continuo.

Gráfico 52 Radar Comparativo de Valores



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 53 Comparativo Radar de Valor Sopesado



Fuente: Elaboración Propia

- El Almacén Piruetas tiene un excelente desempeño en factores de reconocimiento, horarios de atención, capacidad económica y precio competitivo; tiene un desempeño crítico en fidelización de los clientes y un desempeño aceptable en líneas de productos, calidad, infraestructura, segmentación de los clientes y sistemas de ventas.

- El almacén La Cuna del Bebé tiene un excelente desempeño en el factor infraestructura, tiene un desempeño crítico en fidelización y segmentación de los clientes y un desempeño aceptable en reconocimiento, líneas de productos, precio, calidad del producto, horarios de atención, capacidad económica y sistemas de ventas.

- El Almacén para Bebés La 12 un desempeño aceptable en sistemas de ventas y para las demás variables en consideración tiene un desempeño crítico.

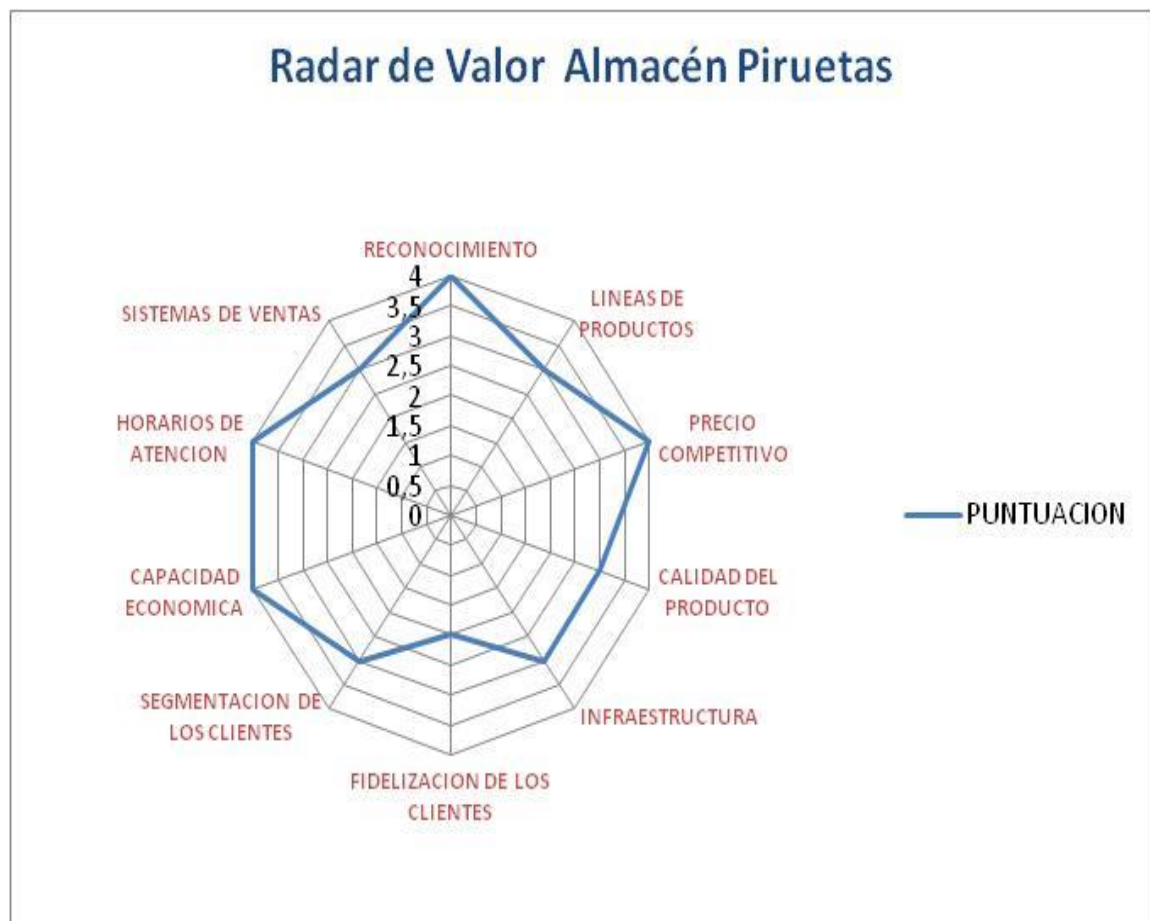
- El Almacén Baby Sam tiene un desempeño aceptable en calidad del producto, horarios de atención y sistemas de ventas, en tanto que para las demás variables en consideración tiene un desempeño excelente.

- El Almacén Bebesitos MK tiene un desempeño crítico en infraestructura un excelente desempeño en fidelización y segmentación de los clientes, en tanto para las demás variables en consideración tiene un desempeño aceptable.

A continuación, se analizan individualmente los resultados arrojados para cada uno de los competidores sujetos de estudio:

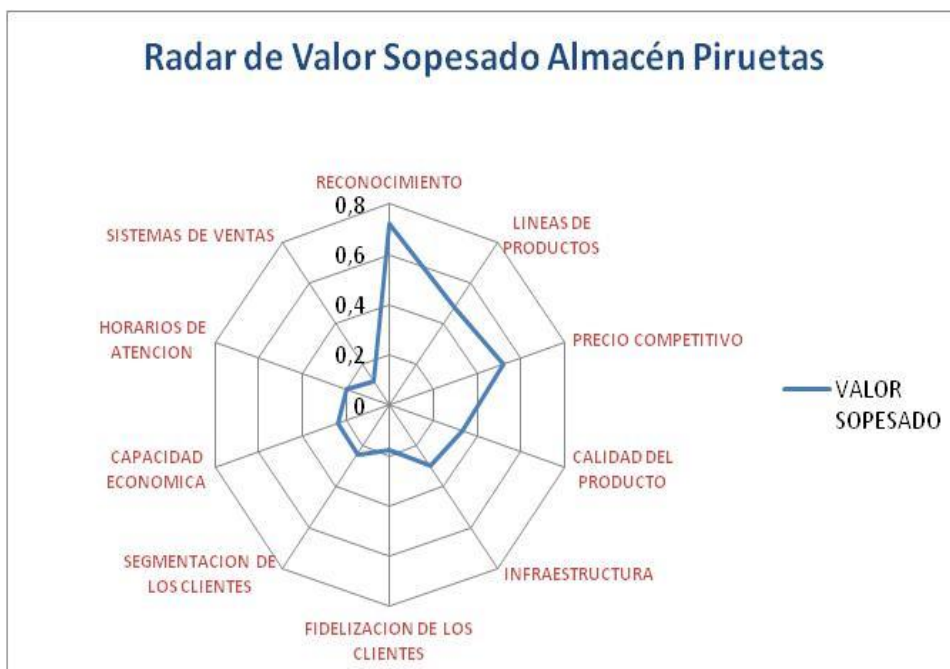
5.1 ALMACÉN PIRUETAS

Gráfico 54 Radar de Valor Almacén Piruetas



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 55 Radar de Valor Almacén Piruetas



Fuente: Elaboración Propia

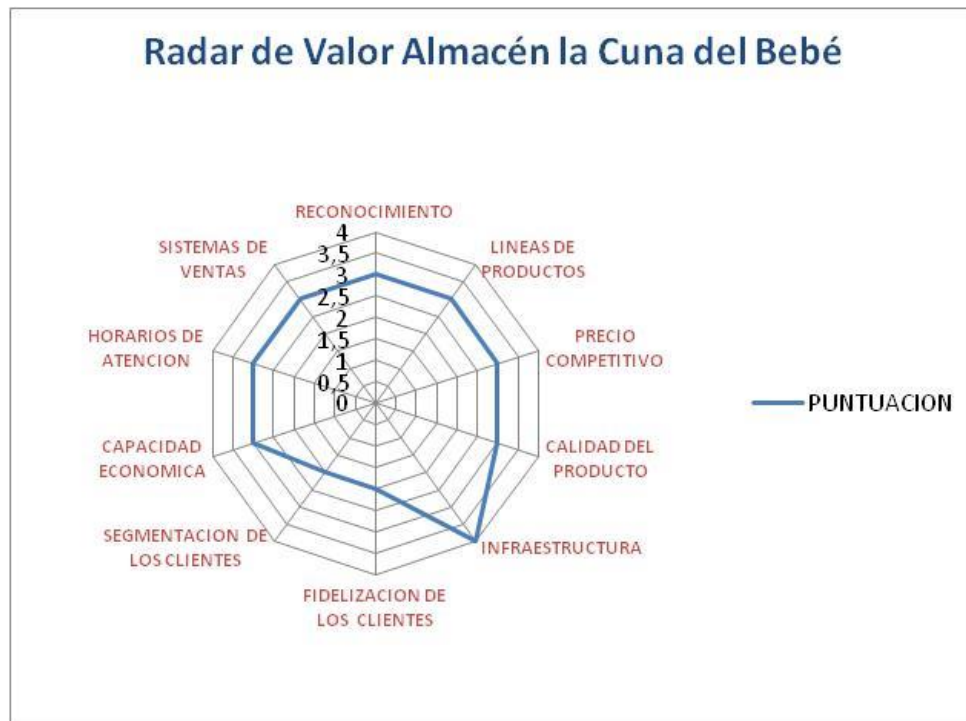
El Almacén Piruetas obtuvo los siguientes resultados para los factores clave de éxito así:

- Reconocimiento: Obtuvo una calificación de 4 por la satisfacción que genera a sus clientes.
- Líneas de Producto: Obtuvo una calificación de 3 por cuanto en la entrevista se observó que le falta incursionar en la línea materna.
- Precio Competitivo: Obtuvo una calificación de 4, ya que ofrece el precio más bajo del sector, generando satisfacción a sus clientes por el buen precio.
- Calidad del Producto: Obtuvo una calificación de 3, por cuanto en el ejercicio de observación se detectó que la calidad de la ropa para bebés de algunos productos es baja.
- Infraestructura: Obtuvo una calificación de 3, por ser el almacén visualmente más amplio, suele apropiarse del espacio público, pero no es el que ofrece un ambiente interno agradable.

- Fidelización de los Clientes: Obtuvo una calificación de 2, por cuanto sólo lo hace a través del precio, pero no por otras variables igualmente importantes, este factor cuenta con un desempeño crítico.
- Segmentación de los Clientes: Obtuvo una calificación de 3, pues no realiza ninguna agrupación de los clientes con el fin de realizar planes de mercadeo efectivos.
- Capacidad Económica: Obtuvo una calificación de 4, ya que cuenta con la solvencia necesaria para cumplir adecuadamente con sus compromisos.
- Horarios de Atención: Obtuvo una calificación de 4, ya que una de sus prioridades es mantener abierto el almacén la mayor parte del tiempo.
- Sistema de Ventas: Obtuvo una calificación de 3 por cuanto no maneja el sistema de “separado” muy popular entre los clientes de Jamundí ni tampoco cuenta con más sistemas de ventas adicionales a la venta directa.

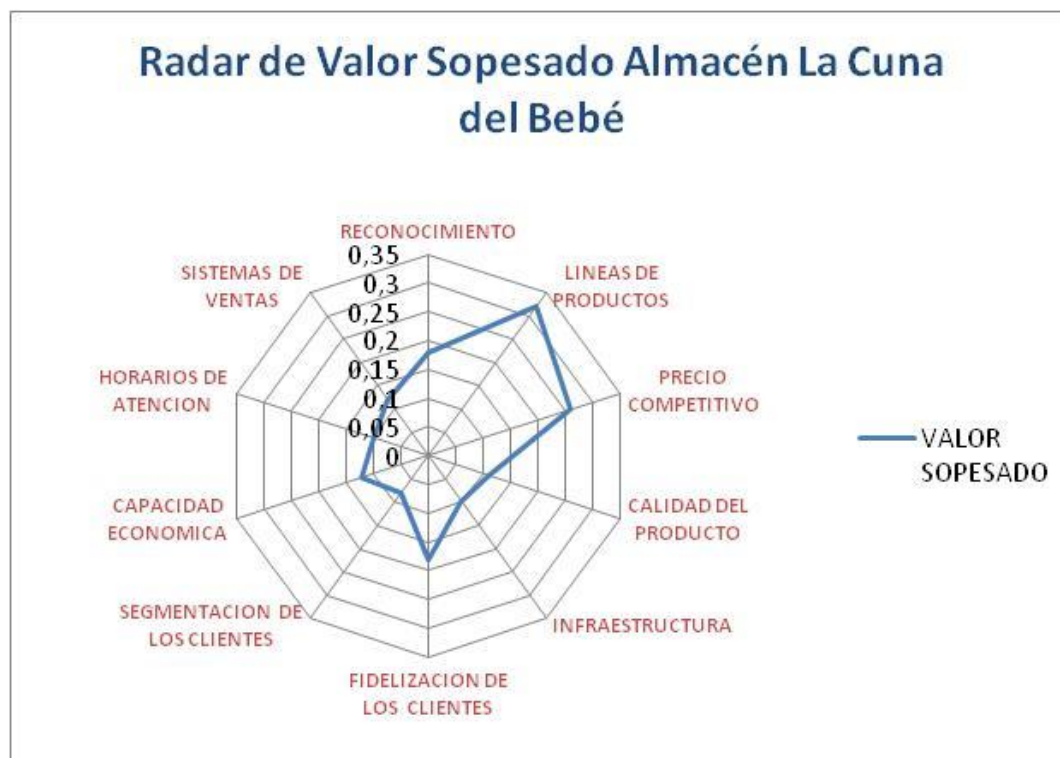
5.2 ALMACÉN LA CUNA DEL BEBÉ

Gráfico 56 Radar de Valor Almacén La Cuna del Bebé



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 57 Radar de Valor Sopesado Almacén La Cuna del Bebé



Fuente: Elaboración Propia

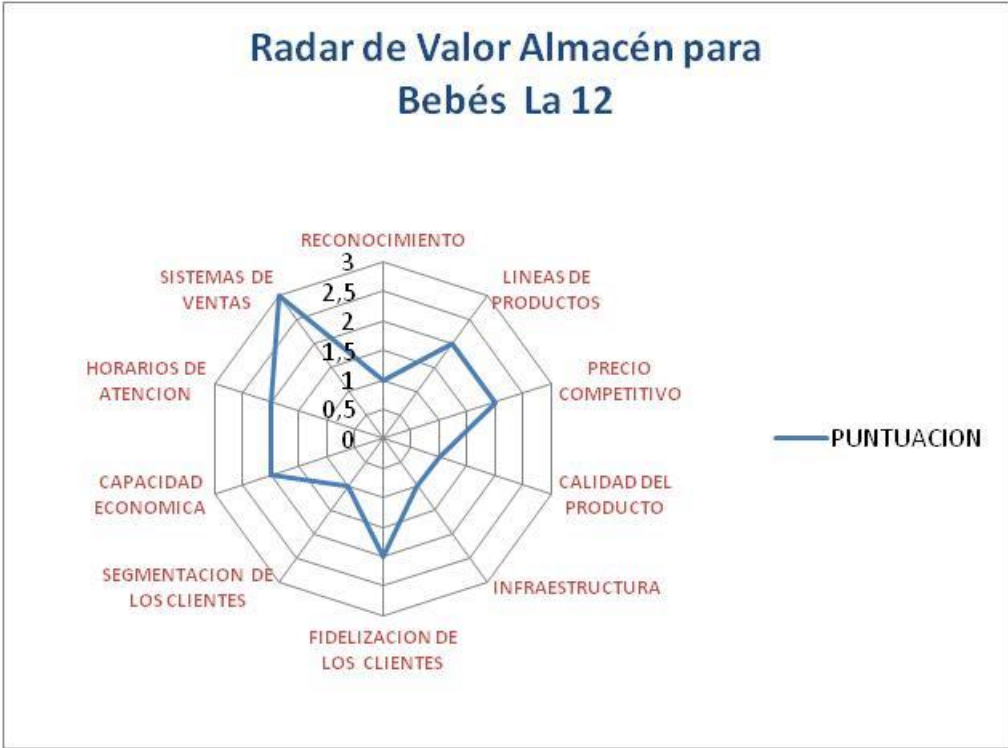
El La Cuna del Bebé obtuvo los siguientes resultados para los factores clave de éxito así:

- Reconocimiento: Obtuvo una calificación de 3, desempeño aceptable, por la satisfacción que genera a sus clientes, su punto a favor es su trayectoria a través de los años y la experiencia del mismo.
- Líneas de Producto: Obtuvo una calificación de 3 por cuanto en la entrevista se observó que le falta incursionar en la línea materna.
- Precio Competitivo: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, sus precios se encuentran entre la media del sector.
- Calidad del Producto: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, por cuanto en el ejercicio de observación se detectó que la calidad de los productos de las líneas de accesorios varios y juguetería es baja.

- Infraestructura: Obtuvo una calificación de 4, por ser el almacén que cuenta con el mayor espacio de los competidores sujeto a estudio, es armónico y agradable para los consumidores.
- Fidelización de los Clientes: Obtuvo una calificación de 2, con un desempeño crítico, ya que dar por hecho la fidelización a través del buen desempeño que tiene con el factor de reconocimiento.
- Segmentación de los Clientes: Obtuvo una calificación de 2, pues no realiza ninguna agrupación de los clientes con el fin de realizar planes de mercadeo efectivos.
- Capacidad Económica: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable ya que cuenta con la solvencia necesaria para cumplir sus compromisos financieros de manera razonable y justa.
- Horarios de Atención: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño, ya que también una de sus prioridades es mantener abierto el almacén la mayor parte del tiempo.
- Sistema de Ventas: Obtuvo una calificación de 3, si cuenta con I sistema de “separado” muy popular entre los clientes de Jamundí, pero tampoco cuenta con sistemas de ventas adicionales a la venta directa.

5.3 ALMACÉN PARA BEBÉS LA 12

Gráfico 58 Radar de Valor Almacén para Bebés La 12



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 59 Radar de Valor Sopesado Almacén para Bebés La 12



Fuente: Elaboración Propia

El Almacén para Bebés La 12, obtuvo los siguientes resultados para los factores clave de éxito así:

- Reconocimiento: Obtuvo una calificación de 1, desempeño crítico, por la insatisfacción que genera a sus clientes, se hace evidente la pérdida de reconocimiento.
- Líneas de Producto: Obtuvo una calificación de 2 por cuanto en la entrevista se observó que le falta incursionar en las líneas de productos: materna, equipos para bebés, juguetería, y accesorios de alta gama.
- Precio Competitivo: Obtuvo una calificación de 2, con un desempeño crítico, sus precios se encuentran por encima de la media del sector.
- Calidad del Producto: Obtuvo una calificación de 1, con un desempeño aceptable, por cuanto la mayoría de sus productos cuenta con una muy mala calidad.
- Infraestructura: Obtuvo una calificación de 1, por ser el almacén que cuenta con el peor espacio del sector, tiene un aspecto envejecido y rígido que no atrae consumidores.
- Fidelización de los Clientes: Obtuvo una calificación de 2, con un desempeño crítico, ya que no cuenta con las fortalezas en ninguno de los factores de éxito para generar fidelización.
- Segmentación de los Clientes: Obtuvo una calificación de 1, pues no realiza ninguna agrupación de los clientes con el fin de realizar planes de mercadeo efectivos.
- Capacidad Económica: Obtuvo una calificación de 2, con un desempeño aceptable ya que cuenta con poca solvencia económica para cumplir sus compromisos financieros de manera razonable y justa.
- Horarios de Atención: Obtuvo una calificación de 2, con un desempeño, no es disciplinado en cumplir con un horario de apertura y cierre, lo que ocasiona que clientes lleguen y lo encuentren cerrado.,

- Sistema de Ventas: Obtuvo una calificación de 3, si cuenta con el sistema de “separado” muy popular entre los clientes de Jamundí, pero tampoco cuenta con sistemas de ventas adicionales a la venta directa.

5.4 ALMACÉN BABY SAM

Gráfico 60 Radar de Valor Almacén Baby Sam



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 61 Radar de Valor Sopesado Almacén Baby Sam



Fuente: Elaboración Propia

El Almacén Baby Sam, obtuvo los siguientes resultados para los factores clave de éxito así:

- Reconocimiento: Obtuvo una calificación de 4, desempeño excelente, por la gran satisfacción que genera a sus clientes, cada vez se hace más evidente la pérdida de reconocimiento.
- Líneas de Producto: Obtuvo una calificación de 4 por cuanto en la entrevista se observó que cuenta con la línea de productos más completa del centro comercial en donde está ubicado en Cali, sin embargo, como ocurre a la generalidad de los almacenes sujetos de estudio no cuenta con la línea materna.
- Precio Competitivo: Obtuvo una calificación de 4 con un desempeño excelente, sus precios se consideran sumamente competitivos debido a que manejan precios para pedidos al por mayor.
- Calidad del Producto: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, por cuanto la mayoría de sus productos cuenta con una muy buena calidad.
- Infraestructura: Obtuvo una calificación de 4, con un desempeño excelente, por ser el almacén que cuenta con el mejor espacio y distribución, es amplio, llamativo y cuenta con bodegas de almacenamiento de gran que le permiten contar siempre con mercancía.
- Fidelización de los Clientes: Obtuvo una calificación de 4, con un desempeño excelente, cuenta con las fortalezas necesarias para generar en sus clientes fidelización, más aún porque es distribuidor y ofrece crédito y facilidades de pago a los almacenes que surten en Baby Sam.
- Segmentación de los Clientes: Obtuvo una calificación de 4, con un desempeño excelente, tiene completamente identificado el segmento y ha realizado una correcta agrupación de los clientes con el fin de realizar planes de mercadeo efectivos.
- Capacidad Económica: Obtuvo una calificación de 4, con un desempeño excelente ya que cuenta con la solvencia económica para cumplir sus compromisos financieros de manera razonable y justa.

- Horarios de Atención: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, no abre los domingos, pero es disciplinado en el cumplimiento de sus horarios de atención.
- Sistema de Ventas: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, cuenta únicamente con el sistema de venta directa sin utilizar otros canales que podrían ser igualmente efectivos, con el adecuado uso de las tecnologías, podría potencializar el nivel de sus ventas.

5.5 ALMACÉN BEBESITOS MK

Gráfico 62 Radar de Valor Almacén Bebesitos MK



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 63 Radar de Valor Sopesado Almacén Bebesitos MK



Fuente: Elaboración Propia

El Almacén Bebesitos MK, obtuvo los siguientes resultados para los factores clave de éxito así:

- Reconocimiento: Obtuvo una calificación de 3, desempeño aceptable, por la satisfacción que genera a sus clientes, cada vez se hace más evidente el incremento del reconocimiento.
- Líneas de Producto: Obtuvo una calificación de 3 por cuanto en la entrevista se observó que le falta incursionar en las siguientes líneas de productos: materna y ampliar la línea de accesorios de alta gama.
- Precio Competitivo: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, sus precios se encuentran al nivel de la media del sector.
- Calidad del Producto: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, por cuanto la mayoría de sus productos cuenta con una buena calidad en sus productos.
- Infraestructura: Obtuvo una calificación de 2, con un desempeño crítico, ya que se hace necesario remodelar, instalar la batería de baño.

- Fidelización de los Clientes: Obtuvo una calificación de 4, con un desempeño excelente, se caracteriza por tener una atención al cliente personalizado, fraternal y supremamente respetuoso.
- Segmentación de los Clientes: Obtuvo una calificación de 4, con un desempeño excelente, tiene completamente identificado el segmento y ha realizado una correcta agrupación de los clientes.
- Capacidad Económica: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable, ya que cuenta con la solvencia necesaria para cumplir adecuadamente con sus compromisos.
- Horarios de Atención: Obtuvo una calificación de 3, con un desempeño aceptable es disciplinado en cumplir con el horario de apertura y cierre.
- Sistema de Ventas: Obtuvo una calificación de 3, si cuenta con el sistema de “separado” muy popular entre los clientes de Jamundí, pero tampoco cuenta con sistemas de ventas adicionales a la venta directa.

5.6 RECOMENDACIONES PARA EL ALMACÉN BEBESITOS MK

Como se pudo observar, la brecha en competitividad que tiene el Almacén Bebesitos MK es aún grande y todavía hay mucho camino por recorrer, por lo que se deben hacer esfuerzos para generar un panorama propicio para la sostenibilidad y el crecimiento, así mismo, se deben aprovechar los factores claves de éxito con un desempeño excelente y mejorar que los factores en lo que el desempeño no fue bueno para lograr ser un jugador eficiente y competitivo.

Con base al análisis de referenciación surgen las siguientes recomendaciones a fin de ser implementadas en el Almacén Bebesitos MK, de esta forma incrementar su competitividad:

Reconocimiento: Actualmente las redes sociales tienen un gran impacto sobre el nivel de ventas y la recordación generada en los consumidores razón por la cual Bebesitos MK debe empezar a hacer uso de las redes como Facebook, foros especializados y Blogs.

Líneas de productos: Con respecto a este factor de éxito, surge una línea que no ha sido explorada por ninguno de los competidores sujetos a estudio, de igual manera poco manejada en el comercio de Jamundí y corresponde a toda la ropa y

accesorios que son dirigidos para las madres gestantes, con excepción de pantuflas, extractores, recolectores de leche y toallas maternas, por lo que es muy difícil encontrar más productos que requiere la mujer para esta etapa de su vida. Hoy por hoy a las mujeres les agrada lucir cada etapa de su embarazo de una manera casual, atrevida y moderna, lo que ofrece un nicho de mercado atractivo y lucrativo.

Infraestructura: Es el factor que tuvo una calificación crítica para el Almacén Bebesitos MK y es justo allí en donde debe enfocar los primeros cambios e innovaciones, se hace necesario remodelar el almacén, aunque cuenta con interlay que le facilita rotar y mostrar sus productos de manera llamativa le falta cambiar el piso del almacén por una cerámica que le aporte modernidad, de igual manera instalar la batería de baño, pintar los espacios de pared que queden libres y por último cambiar los bombillos tradicionales por lámparas de luz blanca, todos estos cambios generarán un ambiente más competitivo que llame la atención y así mismo genere recordación.

Capacidad económica: El almacén cuenta con un buen manejo de sus finanzas, y tiene la capacidad de pagar sus obligaciones, pero se observa que no cuenta con una cuenta bancaria que le vaya construyendo historia crediticia. Su propietaria manifiesta no estar interesada por el momento en ningún crédito bancario, pero a futuro se le puede presentar alguna oportunidad de expandir su negocio donde se haga necesario contar con historia crediticia.

Horarios de atención: Con el análisis realizado se evidencia que el Almacén Bebesitos MK tiene jornada continua y cuenta con servicio al público los siete días de la semana, sin embargo, existe un rango de flexibilidad a la hora de la apertura originado en la naturaleza familiar del negocio, por lo que se hace necesario establecer un horario fijo de apertura igualmente socializarlo a los clientes mediante un aviso para que se tenga pleno conocimiento de apertura y cierre del mismo.

Sistemas de Ventas: Todos los almacenes estudiados tienen solamente implementado el sistema de venta directa, el cual ofrece ventajas como aclarar dudas, cerrar el ciclo, permite la participación activa del cliente y así mismo realizar una demostración directa y detallada del producto, pero este tipo de ventas no permite llegar de manera directa a un gran número de clientes potenciales a la vez, se recomienda implementar adicionalmente la venta a distancia a través del e-commerce, lo que ofrecerá a los clientes comodidad, servicio las 24 horas, facilidades de pago, ahorro de desplazamientos, de igual manera hacer un uso efectivo de las Tics representa un gran valor agregado al Almacén Bebesitos MK.

Fidelización y segmentación de los clientes: En estos factores el almacén Bebesitos MK tiene un desempeño excelente, por lo que se recomienda seguir prestando el mismo servicio sin desmejorarlo y siempre estar alerta al comportamiento y manejo de estos factores por parte de la competencia.

Precio y calidad del producto: por último, Bebesitos MK debe seguir con su filosofía de calidad, sin embargo, en donde se evidenció una falencia, fue en la línea de accesorios varios, por lo que se recomienda adquirir artículos de mejor calidad con el fin de mejorar los precios de los mismos, cambios que redundarán en la fidelización de los clientes.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El siguiente análisis está basado en una serie de preguntas aplicadas al Almacén Bebesitos MK según Pérez, M. (1998) con el fin de detectar de una manera más global las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional de la organización (planeación, organización, dirección, evaluación y control, análisis cultural organizacional y el análisis de la gestión de las funciones de la empresa).

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1 Planeación

“Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor” Robert N. Anthony.

- La organización, no tiene misión, visión ni objetivos establecidos formalmente, como tampoco se han definido estrategias a seguir, sin embargo, la propietaria tiene un solo objetivo implícito en su gestión y es lograr permanecer en el mercado.
- Las funciones, los procesos de trabajo y las actividades consideradas vitales o claves en el desempeño del Almacén Bebesitos MK están relacionadas con la buena rotación de los productos y que dentro del establecimiento predomine el orden y la limpieza.
- En el almacén Bebesitos MK, no se realizan planes de acción que presenten las tareas que deben realizarse y que deben ser realizadas por una persona determinada en un plazo de tiempo específico.

6.1.2 Organización

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, considerando luego la coordinación de las mismas. (Hersey, Blachard y Johnson, 1998). En esta área organizacional se identificaron comportamientos tales como:

- Una de las actividades más importantes dentro del almacén Bebesitos MK, consiste en realizar mediante un proceso de observación diaria del almacén, una

evaluación rápida con el fin de identificar qué productos se están agotando, cuáles han tenido buen nivel de ventas, cuáles requieren exhibirse de otra manera para estimular su compra y aquellos productos que ya están en malas condiciones. Este proceso lo realiza cualquiera de las tres personas que están a cargo del almacén, sin embargo, no existe un documento formal en donde se registre dicha información, la cual transmitida verbalmente.

- La organización es una empresa familiar, en la que laboran tres personas, la propietaria Marcia Zúñiga, su madre y su hermana; razón por la cual no cuenta con áreas definidas ni con una estructura organizacional.
- Como consecuencia de la ausencia de una estructura organizacional y de áreas definidas, no existen en el Almacén Bebesitos MK objetivos ni funciones básicas de cada puesto de trabajo, las tres personas realizan las mismas funciones.
- Se observa que en la organización existe un principio específico fundamentado en el de prestar un excelente servicio respaldado por la calidad de sus productos, con el fin de generar confiabilidad en los clientes.
- Considerando que la autoridad es el derecho o capacidad de hacerse obedecer y de tomar decisiones que afectan a otros, de acuerdo al estudio investigativo se evidenció que para el caso del almacén Bebesitos MK, la estructura de autoridad, aunque no está claramente definida, es ejercida generalmente por la madre de la propietaria, sin embargo, al ser una organización netamente familiar, todas pueden tomar decisiones en cualquier momento sin que surjan conflictos internos por ello.
- La toma de decisiones que se deben tomar a diario puede ser de carácter rutinario, programadas y no programadas o fortuitas, para las dos primeras, quien toma la decisión es la persona que está a cargo en ese momento del almacén, para el caso de las decisiones programadas, las decisiones surgen de las reuniones realizadas diariamente y es allí en donde las tres personas deciden cual es el paso a seguir.
- De manera informal y familiarmente se realiza todos los días lo que se podría denominar un comité de apertura y cierre, en donde se evalúan las ventas, las actividades realizadas, la programación de los pedidos y todos los detalles necesarios para estar todas informadas de lo que sucede en el almacén, no siempre están las tres personas en él, así estos espacios son utilizados para mantener al día la información.

- Como se deduce del párrafo anterior, no existe una comunicación escrita o formal, pero se evidencia que de la manera que lo hacen, les ha funcionado sin problemas.

6.1.3 Dirección

El autor Roberto Bucheli, dice “que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación” citado por Munch (2006).

- El estilo de dirección del Almacén Bebesitos MK es muy empírico, sin embargo, se podría definir como un liderazgo participativo democrático, ya que a pesar de que es la madre de la propietaria quien toma las decisiones, con su actitud invita a los otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, aumentando la satisfacción por el trabajo y buscando especialmente desarrollar las habilidades en sus hijas. Ellas a su vez se sienten motivadas y empoderadas de este negocio familiar.
- Para el cargo gerencial, pese a que no existe de manera formal, se puede decir que es ejercido por la señora Martha quien es la madre de la propietaria, ella a través de su gestión, genera buen clima laboral que motiva el trabajo en equipo en un contexto armónico.
- La actitud de la figura de autoridad que hay en el almacén frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas, se hace de manera cordial, educada y amorosa, basados en el fuerte principio religioso que profesa.
- Al ser una organización familiar con tantos principios y valores personales, las relaciones entre todos sus integrantes son excelentes y no se identifican discordias ni discrepancias en cuanto a la gestión inherente a la organización se refiere.
- Los conflictos esporádicos que aparecen, se resuelven en cuanto surgen con el fin de no provocar un desequilibrio familiar y sobre todo organizacional.

6.1.4 Evaluación y Control

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. El control implica las etapas de: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación; así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad, equilibrio y de los objetivos. (Munch, 2006). Permite identificar como se está haciendo un seguimiento, un proceso de revisión que se está desarrollando, el cual es pertinente para poder cumplir con las expectativas de los clientes

- El almacén no cuenta con un sistema de control de gestión formal, sin embargo, ejerce un control de tipo implícito, proveniente de la cultura y la tradición de su naturaleza familiar, el mecanismo diario que realizan es mediante la observación para determinar el estado del almacén, es en sí el método de control implementado en esta organización.
- Se identifica que el almacén Bebesitos Mk, no lleva un registro de esta actividad por lo que no se pueden evaluar históricamente los controles y acciones tomadas en aras de la mejora continua.

6.2 ANÁLISIS CULTURAL ORGANIZACIONAL

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989), la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

- La organización está enmarcada en un contexto de principios y valores que, como el respeto, la tolerancia y la confiabilidad, de la familia provienen tradiciones muy importantes, el individuo es sumamente importante dentro y fuera de la organización, los principios religiosos refuerzan estos valores. Esta cultura es percibida por los clientes que se sienten especialmente atendidos por el equipo de trabajo, gran parte de la fidelidad de los clientes es producto de la cultura organizacional existente.
- Como consecuencia, el clima de trabajo está dentro de un ambiente agradable, armonioso, que redundará en beneficios organizacionales.

6.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Chiavenato, 2007.p50)

- En el almacén Bebesitos MK no se pueden evaluar los procesos de trabajos, ya que no existen áreas de gestión.

6.3.1 Gestión y situación contable y financiera

- La organización no lleva contabilidad de sus operaciones, simplemente se registran las ventas diarias en un talonario, el efectivo que ingresa se recauda y con él se pagan los gastos y costos del almacén. Se deduce que existe un margen de ganancia ya que el flujo de efectivo permite tener una buena relación entre ventas y pagos, pero no se puede cuantificar de manera contable.

6.3.2 Gestión y situación comercial

6.3.2.1 Mercados y productos

- El principal mercado identificado para el almacén Bebesitos MK son los bebés 0-12 meses en segundo lugar los niños entre 1 y 5 años del municipio de Jamundí y sus alrededores.

- El segmento demográfico son los niños de 0 a 5 años, los consumidores son los padres y madres generalmente con edades entre 20 y 45 años, pertenecientes a los niveles socio económicos medio-bajo y medio-alto.
- El segmento geográfico, está demarcado por el municipio de Jamundí, los 19 corregimientos y las 104 veredas, éstas últimas, necesariamente se desplazan a Jamundí para realizar sus compras de víveres y ropa los días miércoles y sábados, dinamizando de una manera significativa durante en estos dos días de la semana el comercio.
- La motivación principal de los usuarios o consumidores; es que ellos encuentran la mayoría de las líneas para los bebés en el almacén, el cual está ubicado en la principal zona comercial, durante todos los días del año (exceptuando jueves y viernes santo) y muy cerca de la galería de Jamundí.
- La participación que tiene el almacén en el mercado es alta a nivel local, gracias al reconocimiento ganado y al excelente servicio al cliente que presta la organización.
- La única estrategia implícita y verbal es la de tener una buena atención que los diferencia de los demás locales.
- El comportamiento de las ventas de sus principales productos que son los equipos de bebes es de manera constante, en el último año ha tenido un incremento considerable de tres o cuatro de estos artículos por semana.
- Con referencia a los productos más rentables ofrecidos por la organización, están dentro de la línea de estimulación temprana y de accesorios varios, por cuanto tienen una mayor demanda en el sector. Por otro lado, los productos de difícil salida y poco movimiento están conformados por la ropa para niños entre 3 y 5 años, de igual manera los zapatos.
- La organización al ser comercializadora de productos, no cuenta con la etapa de desarrollo de los productos, en la que generalmente no hay ventas y los costos se acumulan. De esta manera los ciclos de vida para los productos del almacén son: i) introducción, ii) crecimiento, iii) madurez iv) declinación. Y está determinado básicamente por las tendencias en moda y gusto de los consumidores. Todos los productos no siguen la misma línea de vida, algunos como los corrales, los paseadores, las tinas y los accesorios varios, permanecen largo tiempo en la etapa de madurez. Otros como los zapatos y la ropa de niños entre 2 y 5 años muy pronto

entran a la etapa de declinación y es necesario reciclarlos en la etapa de crecimiento mediante promociones y ofertas.

6.3.2.2 Gestión Comercial

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

Explica De Borja (2008) que la gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz, que forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa (pp.9 y 10).

- Como producto de la intuición y de la experiencia en ventas de los últimos años, el equipo de trabajo ha identificado que los principales ciclos de ventas de los productos son:

- ✓ Temporada Decembrina
- ✓ Temporaria Escolar
- ✓ Día del amor y la amistad
- ✓ Bautizos
- ✓ El día de las brujitas

De acuerdo con esta estacionalidad, se realizan los pedidos y se mueven los inventarios, los resultados de las ventas de estas temporadas específicamente se evalúan mediante la observación del inventario, no se lleva registro formal de los resultados.

- La fijación de los precios de los productos comercializados en el almacén Bebesitos MK se basa en el precio de costo de la mercancía adquirida, más un incremento del 30%, sin embargo, el equipo de trabajo está evaluando este precio con relación al precio establecido por la competencia del sector.

- El canal de distribución utilizado por la organización es la venta directa, no requiere intermediarios.

- En la organización, no se realiza ningún tipo de promoción y/ o publicidad a los productos.

6.3.3 Gestión y Situación de la Producción

6.3.3.1 Producción

- Los procesos operativos y procesos de manufactura no aplican a la organización Bebesitos MK, por cuanto es un establecimiento que se dedica a la comercialización de productos terminados.

6.3.3.2 Gestión de Suministros

- El proceso de compras se realiza mediante el método de la observación diaria, para lo cual, principalmente se tienen en cuenta los productos con más salida, al no existir registro físico de la cantidad de productos en inventario, la observación diaria que realiza el equipo de trabajo, es fundamental para decidir los productos a surtir en cada ocasión. La mercancía que no está exhibida, debido al reducido espacio del local, es almacenada en una pequeña bodega en seguida del almacén y de allí se van sacando en la medida en que se van vendiendo los productos en la organización.
- Las cuentas por pagar producto de los créditos de mercancía adquirida, se guardan en un fuelle y se pagan dentro de las ventanas de tiempo establecidas por el proveedor (30 a 60 días).
- Con respecto a la relación con los proveedores, no se solicitan cotizaciones previas a la compra, la compra se hace directamente en el punto de venta de los proveedores, la entrega de la mercancía es inmediata, los precios que se manejan son fijos y los costos de transporte son asumidos por el almacén Bebesitos MK.

6.3.4 Gestión de la función de investigación, desarrollo e innovación.

- La organización comercializa productos terminados, razón por la cual no desarrolla ni cuenta con los medios económicos ni con el conocimiento científico para desarrollar nuevos productos.

6.3.5 Gestión de los sistemas de información

- Teniendo en cuenta que un Sistema de Información (SI) es el conjunto de elementos (equipo computacional, recurso humano, datos de información, programas, telecomunicaciones y procedimientos y políticas de las organizaciones) que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, se evidencia que la organización Bebesitos MK no cuenta con un sistema de Información que apoye sus actividades y decisiones.

6.3.7 Gestión de Recursos Humanos

6.3.7.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos

La organización es de carácter familiar, por cuanto la participación en el mismo se origina en éste vínculo, sin embargo la experiencia adquirida en los años de trayectoria del almacén, han formado a las tres personas que laboran en él, adicionalmente, han crecido académicamente haciendo un equipo de trabajo competente, hábil, con experticia, consciente de la importancia de sus actividades, comprometido con la organización y lo más importante con una satisfacción muy grande al ser emprendedores y no depender laboralmente de otros.

6.3.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional

- La organización cuenta con un excelente clima de trabajo, las personas que trabajan en él, son consideradas como un recurso importante, las relaciones humanas se fundamentan en el respeto y el amor por el otro.
- Las condiciones físicas generales de almacén Bebesitos MK son buenas, sin embargo, existen contaminación ambiental por ruido, adicionalmente, existe la ausencia de batería sanitaria lo que representa incomodidad para quienes en su momento laboren en el almacén.

6.3.7.3 Administración de Personal

- No se realizan acciones para organizar al personal que conlleve a un rendimiento total de acuerdo con sus capacidades.

Tabla 29 Matriz del Análisis Interno

No.	VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1	Establecimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos			X	
2	Actividades de Evaluación y Control		X		
3	Definición de áreas organizacionales, estructura organizacional y funciones asignadas		X		
4	Identificación de los ciclos de venta	X			
5	Estilo de Dirección implementado	X			
6	Formalidad en las Comunicaciones				X
7	Cultura organizacional	X			
8	Clima organizacional	X			
9	Implementación de un sistema contable			X	
10	Identificación del mercado y del segmento	X			
11	Participación en el mercado		X		
12	Motivación de compra de los consumidores	X			
13	Identificación y control del ciclo de vida de los productos			X	
14	Método de determinación del precio		X		
15	Control de compras		X		
16	Calidad y cantidad de los recursos humanos	X			
17	Diversidad en los canales de distribución			X	
18	Actividades de promoción y publicidad de los artículos			X	
19	Control de Inventarios				X
20	Las condiciones físicas e infraestructura del establecimiento			X	

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS DOFA

La matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Según Fred, R. (2003) es factible diferenciar estas estrategias unas de otras, para Fred, R. (2003) las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Para construir la matriz DOFA se deben tener claros algunos conceptos que la componen:

- ✓ **Debilidades:** Son todas las actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia, el conocimiento de las debilidades determina la capacidad de la empresa, qué puede hacer, qué no puede hacer y qué se debe mejorar.
- ✓ **Fortalezas:** Son todas las actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia. Con el conocimiento de las fortalezas se diseñan objetivos y metas claras y precisas encaminadas a mejorar debilidades y aprovechar oportunidades.
- ✓ **Amenazas:** Son situaciones del medio ambiente externo que si se presentaren complicarían o evitarían el logro de objetivos. El conocimiento de las amenazas, permite definir las medidas a tomar para enfrentarlas y minimizar sus riesgos
- ✓ **Oportunidades:** Son situaciones del medio ambiente externo que si se presentaren facilitarían el logro de objetivos. Con el conocimiento de las oportunidades se tiene claro hacia dónde encaminar los recursos y esfuerzos

Gráfico 64 Matriz DOFA



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad (Benjamín Betancourt 2014) Adaptación de la Matriz DOFA

7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla 30 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

FORTALEZAS				
No.	FACTORES INTERNOS CRITICOS	PESO RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO SOPESADO
1	Actividades de Evaluación y Control	0,05	3	0,15
2	Definición de áreas organizacionales, estructura organizacional y funciones asignadas	0,04	3	0,12
3	Identificación de los ciclos de venta	0,08	4	0,32
4	Estilo de Dirección implementado	0,04	4	0,16
5	Cultura organizacional	0,04	4	0,16
6	Clima organizacional	0,04	4	0,15
7	Identificación del mercado y del segmento	0,08	4	0,32
8	Participación en el mercado	0,09	3	0,27
9	Motivación de compra de los consumidores	0,07	4	0,28
10	Método de determinación del precio	0,02	3	0,06
11	Control de compras	0,04	3	0,12
12	Calidad y cantidad de los recursos humanos	0,03	4	0,12
DEBILIDADES				
1	Establecimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos	0,07	2	0,14
2	Formalidad en las Comunicaciones	0,01	1	0,01
3	Implementación de un sistema contable	0,04	2	0,08
4	Identificación y control del ciclo de vida de los productos	0,07	2	0,14
5	Diversidad en los canales de distribución	0,08	2	0,16
6	Actividades de promoción y publicidad de los artículos	0,03	2	0,06
7	Control de Inventarios	0,04	1	0,04
8	Las condiciones físicas e infraestructura del establecimiento	0,04	2	0,08
		1,00		2,94

ESCALA	CONDICION
4	Cuando la Fortaleza es Mayor
3	Cuando la Fortaleza es Menor
2	Cuando la Debilidad es Menor
1	Cuando la Debilidad es Mayor

Fuente. Elaboración Propia

La ponderación del resultado de la matriz del factor interno, está por encima de (2.5) con un total de 2.94, lo que indica que posee una fuerza menor interna. Así mismo con este puntaje se interpreta que el Almacén Bebesitos MK las estrategias utilizadas hasta el momento, aunque no se han establecido formalmente, han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades del almacén. Sus fortalezas son mayores a las debilidades, es importante minimizar las debilidades así mismo potencializar con el fin de alcanzar objetivos y metas con mayor fluidez por lo que es primordial generar planes de acción para darles el mejor manejo a estos factores.

Sus principales fortalezas radican en el hecho de tener diariamente un comité de evaluación al inicio y al cierre del negocio, les permite tomar decisiones rápidas ante eventualidades, el clima laboral que se origina en la estructura familiar es transmitido a los clientes, quienes manifiestan percibir un ambiente agradable que ayuda a determinar la decisión de compra, por otro lado, la ausencia de estructura organizacional y de áreas no ha sido impedimento para que la organización de una manera empírica y espontánea funcione de manera eficiente, cuenta con una clara segmentación del mercado y por ende una gran participación en él, por último, sus productos más importantes están contemplados en dos líneas de productos con mucha rentabilidad.

Las debilidades deben ser analizadas con detenimiento para revertir su impacto y volverlas fortalezas, especialmente la informalidad en las comunicaciones y el control de inventarios en donde presenta sus mayores debilidades, por otro lado la implementación del sistema contable, el establecimiento de la misión, visión y objetivos, la identificación y potencialización de los ciclos de vida de los productos, nuevos canales de distribución y el mejoramiento de la infraestructura son debilidades que si tienen un manejo adecuado pueden volverse fortalezas para la organización.

7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de análisis cuantitativo y cualitativo con la que se pueden apoyar las organizaciones para elaborar planes de acción y de competitividad basados en información de carácter económico, político, social, demográfico, ambiental, cultural y ambiental.

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica y política. El objeto de esta matriz es evaluar al sector en el cual se ubica la organización, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el entorno externo.

Tabla 31 Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

OPORTUNIDADES				
No.	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
1	Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen.	0.04	4	0.16
2	Ingresos provenientes de las remesas enviadas por los Colombianos residentes en el exterior a las familias Jamundéñas	0.07	4	0.28
3	La igualdad laboral en Colombia ha tenido una cobertura incluyente sobre el género femenino, generando una mayor participación de la mujeres en el mercado laboral	0.08	4	0.32
4	Necesidad de la mayoría de la población por seguir tendencias nacionales en moda y diseño con el fin de sentirse aceptadas culturalmente	0.07	4	0.28
5	En Colombia existen Políticas ambientales diseñadas para minimizar el daño ecológico existente en la actualidad	0.01	3	0.03
6	Jamundi es el municipio de mayor crecimiento poblacional del Valle del Cauca	0.07	4	0.28
AMENAZAS				
1	Consecuencias generadas por la reinserción luego de la firma del tratado de paz entre las Farc y el Gobierno	0.06	2	0.12
2	Presiones por parte de los grupos al margen de la ley hacia el sector comercial	0.06	1	0.06
3	Índice de Precios al Consumidor para el 2016 cerró en 5.75 %	0.04	2	0.08
4	La informalidad laboral en Colombia se ubicó en 47,7%, según el Dane para el trimestre noviembre 2016 y enero 2017	0.05	1	0.05
5	Aumento del poder adquisitivo de la población como consecuencia de la economía subterránea	0.4	1	0.4
6	Factores de riesgo naturales, catastróficos y amenazas atómicas, en el municipio de Jamundí.	0.01	2	0.02
7	El implemento de las TIC es un factor que no es de importancia en las pequeñas micro-empresas	0.01	2	0.02
8	Mortalidad en menores de 5 años en Colombia	0.04	1	0.04
		0.95		2.02

ESCALA	CONDICION
4	Cuando la Oportunidad es Mayor
3	Cuando la Oportunidad es Menor
2	Cuando la Amenaza es Menor
1	Cuando la Amenaza es Mayor

Fuente. Elaboración Propia

La sumatoria del valor sopesado de los factores externos clave para el Almacén Bebesitos MK fue de 2.02, indicando que se encuentra por debajo de la media de 2.5, de esta manera se evidencia que la organización no está respondiendo de la mejor manera a las oportunidades y a las amenazas que se presentan en el sector.

En consecuencia, se le dificulta tomar decisiones anticipadas que la dejen en una posición mucho más competitiva, por lo que se deben desarrollar estrategias que permitan al Almacén Bebesitos MK aprovechar con eficacia las oportunidades y minimizar los efectos negativos de las amenazas externas.

Existen factores externos como las presiones que ejercen los grupos delincuenciales sobre el sector comercial, que afectan en forma drástica al comercio de Jamundí, aunque el almacén no ha sido víctima de este flagelo todavía, es vulnerable y podría llegar a serlo, la mejor forma de enfrentar este fenómeno es la asociatividad gremial y el apoyo de las fuerzas militares del país.

También se cuenta con dos amenazas importantes, como son la economía subterránea y dentro de ella el tema de la informalidad laboral, que inciden directamente en la inflación y el precio de los productos. La falta de oportunidades laborales obliga a las personas a buscar fuentes de ingreso adicionales para sostener a sus familias afectando de este modo la competencia desleal y compitiendo con productos de bajo precio y baja calidad. Los ingresos de la economía subterránea de Jamundí provienen generalmente del narcotráfico y la extorsión.

La ausencia de las TIC`s en la organización, le impide ser más competitiva, abordar nuevos mercados, acceder a estrategias virtuales que tanto beneficio en marketing y ventas ofrece a los usuarios de ellas, se requiere que la tecnología haga parte de Bebesitos Mk,

Por último, el índice de precios al consumidor y los factores de riesgo natural, deben ser interpretados con cautela para minimizar su impacto, para el caso del riesgo natural en donde se tiene injerencia igual a cero, es importante tomar acciones preventivas especialmente en época de invierno.

Sin embargo, cuenta con oportunidades del entorno, las cuales podría maximizar su aprovechamiento, como, por ejemplo, el importante crecimiento demográfico del municipio, que evidentemente ha incrementado el nivel de ventas del almacén especialmente los últimos tres años, existen nichos de mercados a los cuales se podría llegar, aplicando diversificación horizontal o vertical. Muy de la mano con el

incremento poblacional, los ingresos provenientes de las remesas del exterior a las familias jamundehñas, constituyen un factor importantísimo en la movilidad del efectivo en el municipio, y las remesas son una fuente adicional a los ingresos normales de las personas, con las que pueden incurrir en determinados gastos que no podrían asumir sin este recurso.

La organización Bebesitos Mk, actualmente cuenta con el Certificado de Cámara y Comercio, la visita de la secretaria de salud y el registro único tributario, sin embargo, aún le falta el concepto del uso del suelo y el certificado de Bomberos, para entrar en un marco de legalidad, de acuerdo con la información suministrada en la entrevista, el almacén no tiene ingresos superiores a los \$104.000.000 anuales para pertenecer al régimen común, por lo que no está obligado a facturar y pese a que la nueva reforma tributaria anuló la mayoría de beneficios, para las empresas que se formalicen, es importante que la organización opere en el marco de la formalidad para ser más competitiva, tener acceso a recursos financieros, y acceder a nuevos mercados.

De igual forma la oportunidad que representa el aumento de la participación femenina en el ámbito laboral, abre especialmente puertas que favorecen el objeto social de la organización, las líneas de productos están dirigidas a niños entre 0 y 5 años y por ende a sus madres que son las que pagan por los productos, este factor conjugado con la necesidad de las personas por seguir tendencias y moda, hacen que esta oportunidad del entorno impacte de manera muy positiva en el almacén.

Tala 32 Matriz DOFA Almacén Bebesitos MK

ANÁLISIS DOFA	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
		1. Presiones por parte de los grupos al margen de la ley hacia el sector comercial
	1. Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen	2. Índice de Precios al Consumidor para el 2016 cerró en 5.75 %.
	2. Ingresos provenientes de las remesas enviadas por los colombianos residentes en el exterior a las familias jamundehñas	3. La informalidad laboral en Colombia se ubicó en 47,7%, según el Dane para el trimestre noviembre 2016 y enero 2017.
	3. La igualdad laboral en Colombia ha tenido una cobertura incluyente sobre el género femenino, generando una mayor participación de la mujer en el mercado laboral	4. Aumento del poder adquisitivo de la población como consecuencia de la economía subterránea.

	4. Necesidad de la mayoría de la población por seguir tendencias nacionales en moda y diseño con el fin de sentirse aceptadas culturalmente	5. Factores de riesgo naturales, catastróficos y amenazas atóricas, en el municipio de Jamundí.
	5. En Colombia existen Políticas ambientales diseñadas para minimizar el daño ecológico existente en la actualidad.	6. El implemento de las TIC es un factor que no es de importancia en las pequeñas micro-empresas
	6. Jamundí es el municipio de mayor crecimiento poblacional del Valle del Cauca	7. Mortalidad en menores de 5 años en Colombia
		8. Consecuencias generadas por la reinserción luego de la firma del tratado de paz entre las Farc y el Gobierno.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Actividades de Evaluación y Control		
2. Definición de áreas organizacionales, estructura organizacional y funciones asignadas	(F7-O2) Diseñar una base de datos de los clientes del almacén que permita conocer información relevante sobre sus necesidades.	(F10-A3) Implementar la estrategia del precio promedio del mercado (PPM) para aumentar o disminuir el precio de acuerdo al comportamiento del mercado.
3. Identificación de los ciclos de venta	(F7-O4) Recopilar y analizar con periodicidad las recomendaciones que hacen los clientes sobre los productos.	(F11-A6) Implementar un registro histórico de proveedores para facilitar la toma de decisiones en cuanto a precio, calidad y políticas de pago.
4. Estilo de Dirección implementado	(F9-O6) Identificar las tendencias de las nuevas generaciones para cubrir la creciente demanda de la población.	(F10-A2) Analizar las variables económicas nacionales como el IPC que puedan afectar el establecimiento del precio de los productos.
5. Cultura organizacional	(F3-O4) Anticipar los pedidos de acuerdo a los ciclos de ventas	(F4-A1) Participar activamente en los programas de seguridad del municipio, para disminuir el riesgo de ser objetivo delincuencial.
6. Clima organizacional	(F8-O1) Formalizar el almacén para acceder a nuevos mercados y tener acceso a programas de asociatividad empresarial.	
7. Identificación del mercado y del segmento	(F7-O3) Desarrollar unas estrategias de diversificación horizontal implementando la línea materna para cubrir la incluyente participación de la mujer en el mercado laboral.	
8. Participación en el mercado		
9. Motivación de compra de los consumidores		
10. Método de determinación del precio		

11. Control de compras		
12. Calidad y cantidad de los recursos humanos		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Establecimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos		
2. Formalidad en las Comunicaciones	(D1 -O1) Definir la misión, la visión y los objetivos de la organización, para orientar las decisiones, acciones y conductas de los miembros del almacén.	(D3-A6) Incorporar el uso de las TIC`s para el mejoramiento de la gestión empresarial.
3. Implementación de un sistema contable	(D3-O1) Implementar un sistema contable que permita gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente y eficaz, así mismo, para facilitar la toma de decisiones.	
4. Identificación y control del ciclo de vida de los productos	(D5-O6) Implementar el mercadeo virtual del almacén.	(D7-A6) Sistematizar el inventario para saber cuánto dinero hay en mercancía.
5. Diversidad en los canales de distribución	(D8-O6) Realizar cambios en cuanto a la presentación de los productos, para ofrecer un ambiente que incida en la decisión de compra de los clientes.	
6. Actividades de promoción y publicidad de los artículos	(D6-O6) Identificar los productos en etapa de declive mediante la promoción por góndola para incrementar la venta de estos productos beneficiándose del aumento poblacional.	
7. Control de Inventarios	(D6-03) Generar actividades de promoción y publicad dirigidas exclusivamente a las mujeres para generar mayor fidelización.	
8. Las condiciones físicas e infraestructura del establecimiento		

Fuente: Elaboración Propia

8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con el estudio y la investigación realizado al Almacén Bebesitos MK, y teniendo en cuenta toda la metodología utilizada para el desarrollo del direccionamiento estratégico, se plantean las siguientes propuestas:

8.1 MISIÓN

Comercializar vestuario y accesorios para niños de cero (0) a cinco (5) años, proporcionado a los clientes productos de alta calidad, con un componente humano de óptimas capacidades éticas y profesionales, generando valor a sus accionistas.

8.2 VISIÓN

Evolucionar para el año 2021, de una empresa reconocida a nivel local en la comercialización de la línea infantil de 0 a 5 años, a ser también reconocida como productora de lencería infantil ofreciendo productos de alta calidad, con un componente humano, competente, comprometido y confiable para nuestros clientes.

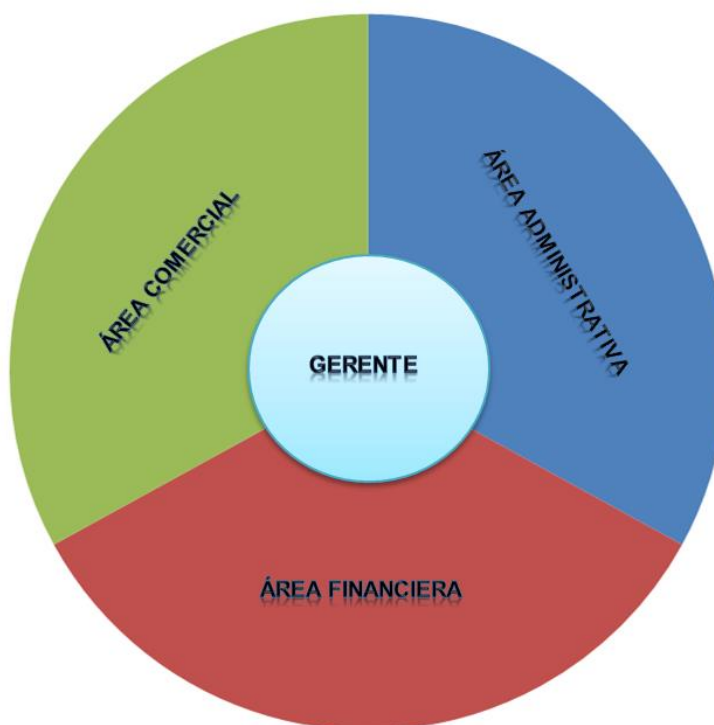
8.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Promover la implementación de las tecnologías y la comunicación que permitan consolidar la información clave de los clientes, proveedores e inventario.
- Potencializar las ventas y gestión comercial para un crecimiento integral.
- Identificar los procesos necesarios que conduzcan a la organización a operar dentro de un marco de formalidad que generen beneficios organizacionales.
- Definir estrategias que generen fidelización, diferenciación y posicionamiento en el mercado.
- Analizar las necesidades del cliente para satisfacer la demanda y fortalecer la rentabilidad, la imagen y la cobertura del mercado de la organización.

- Analizar las necesidades físicas de la organización y desarrollar estrategias de mejoramiento que fortalezca la imagen ante los clientes.

8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 65 Estructura Circular del Almacén Bebesitos MK



Fuente: Adaptación basada en el modelo recuperado
http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/organigramas_ventajas_de_su_uso_y_tipos.html

La estructura organizacional que más se adapta a las necesidades del Almacén Bebesitos Mk es la estructura circular, en ella se puede representar las unidades de la organización en las que se han agrupado las funciones que se llevan a cabo, así mismo permite que los trabajadores no se sientan como subordinados, además de poder poner varios puestos en el mismo nivel.

Las unidades de la organización establecidas son: área comercial, área administrativa y área financiera, para las cuales se determinaron las siguientes funciones:

8.4.1 Funciones área Comercial

- Desarrollar estrategias de ventas, objetivos y planes
- Revisar información de ventas tanto histórica como actual
- Analizar a los competidores, evaluar y desarrollar estrategias para competir
- Mantener al día la información de clientes, proveedores e inventario.
- Verificar que las estrategias de publicidad y marketing apunten a los objetivos de la organización.
- Evaluar el precio de los productos
- Realizar los pedidos de mercancía de acuerdo con los criterios de ciclo de vida de los productos y tendencias comerciales.

8.4.2 Funciones área Financiera

- Controlar y analizar los registros contables de acuerdo con lo exigido con la normativa legal contable y de procedimientos internos de la organización.
- Planificar, analizar y evaluar la información registrada
- Gestionar la obtención y aplicación de los recursos financieros de la organización.

- Gestionar las labores de cobranza, así mismo, autorizar y ejecutar pagos a proveedores y acreedores de la empresa.
- Determinar y gestionar los requisitos que mantengan a la organización dentro de la formalidad empresarial.
- Buscar y evaluar opciones de inversión con las que pueda contar la organización.

8.4.3 Funciones del área Administrativa

Al ser una organización familiar que cuenta con solo tres personas laborando en ella, las funciones de la Gerencia y del área administrativa serán realizadas por la misma persona.

- Promover y desarrollar el mantenimiento y mejora de las instalaciones locativas de la organización.
- Coordinar y velar por el bienestar del recurso humano.
- Liderar la gestión estratégica
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Ser el representante de la empresa
- Asignar recursos de distinta naturaleza al interior de la organización

9. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 33 Plan de Acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Promover la implementación de las tecnologías y la comunicación que permitan consolidar la información clave de los clientes, proveedores e inventario.	Incorporar el uso de las TIC's para el mejoramiento de la gestión empresarial.	Realizar cotización y compra del software y hardware así mismo, capacitar a la persona que se va a encargar de este programa - Implementar el uso de una caja registradora que permita mantener un control exacto del inventario y sus registros de ventas	- Porcentaje de la adquisición del software y hardware - Porcentaje de la implementación del sistema de registro de ventas e inventarios - Porcentaje de capacitación del equipo de trabajo	- 100% de la adquisición del computador de mesa - 100% de la capacitación del equipo de trabajo	- 100% de la implementación del sistema de registro de venta e inventario - 100% de la capacitación del equipo en el sistema de registro - Utilizar la caja registradora dos días a la semana	N/A	N/A	2.541.000	Área Administrativa
	Diseñar una base de datos de los clientes del almacén que permita conocer información relevante sobre sus necesidades.	Realizar una encuesta anual con la cual se pueda tener información de los clientes	Porcentaje de encuestas realizadas	80% de encuestas aplicadas	80% de encuestas aplicadas	80% de encuestas aplicadas	80% de encuestas aplicadas	400.000	Área Comercial
	Implementar un registro histórico de proveedores para facilitar la toma de decisiones en cuanto a precio, calidad y políticas de pago.	Elaborar un documento donde se pueda tener toda la información requerida para los proveedores	Porcentaje del documento a elaborar	100% total de los proveedores	N/A	N/A	N/A	50.000	Área Financiera
	Implementar un sistema contable que permita gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente y eficaz, así mismo, para facilitar la toma de decisiones.	Capacitar a las socias para que esté en condiciones de llevar una contabilidad básica	- Porcentaje de realización de la capacitación.	100% de la capacitación	N/A	N/A	N/A	20.000	Área Financiera

Continuación 1 de 4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Potencializar las ventas y gestión comercial para un crecimiento integral	Recopilar y analizar con periodicidad las recomendaciones que hacen los clientes sobre los productos y el servicio al cliente, para tomar acciones correctivas o de mejoras.	Aplicar una breve encuesta de satisfacción del cliente, implementar un buzón de sugerencias, posteriormente registrar y analizar los resultados	- Porcentaje de encuestas aplicadas a los clientes del almacén - Porcentaje de actualización en el archivo de excel de las recomendaciones y sugerencias de los clientes - Porcentaje de acciones correctivas o de mejoras realizadas	- Aplicación de la encuesta al 50% de los clientes - Impelmentación total del buzón de sugerencias - Registro del 100% de las sugerencias y recomendaciones recibidas - 30% de acciones de mejora o correctivas pertinentes	- Aplicación de la encuesta al 80% de los clientes - Registro del 100% de las sugerencias y recomendaciones recibidas - 50% de acciones de mejora o correctivas pertinentes	- Aplicación de la encuesta al 80% de los clientes - Registro del 100% de las sugerencias y recomendaciones recibidas - 100% de acciones de mejora o correctivas pertinentes	- Aplicación de la encuesta al 80% de los clientes - Registro del 100% de las sugerencias y recomendaciones recibidas - 100% de acciones de mejora o correctivas pertinentes	200.000	Área Comercial
	Identificar los productos en etapa de declive para desarrollar actividades que permitan incrementar la venta y la rotación en el inventario.	Por medio de las góndolas exhibir los productos en promoción	Porcentaje de los productos vendidos durante la promoción	40% de los productos vendidos	60% de los productos vendidos	80% de los productos vendidos	90% de los productos vendidos	60.000	Área Comercial
	Identificar las tendencias de las nuevas generaciones para cubrir la creciente demanda de la población.	Revisar y analizar con anterioridad de dos meses las nuevas tendencias que ofrecen los proveedores	Indentificación y análisis de proveedores estratégicos que emiten información importante sobre tendencias y moda	2 veces al mes	2 veces al mes	2 veces al mes	2 veces al mes	50.000	Área Comercial
	Anticipar los pedidos de acuerdo a los ciclos de ventas	Realizar los pedidos de acuerdo con el análisis de tendencia, con un rango de dos meses de anterioridad	Porcentaje de pedidos realizados en las fechas estipuladas	100% de pedidos realizados	100% de pedidos realizados	100% de pedidos realizados	100% de pedidos realizados	30.000	Área Comercial

Continuación 2 de 4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Identificar los procesos necesarios que conduzcan a la organización a operar dentro de un marco de formalidad que generen beneficios organizacionales.	Formalizar el almacén para acceder a nuevos mercados y tener acceso a programas de asociatividad empresarial.	Gestionar los documentos que le hacen falta para su completa formalización, así mismo, asistir a las reuniones que realizan la Asociación de Comerciantes de Jamundí para los comerciantes del sector	- Porcentaje de avance en la formalización	- 50% de uso del suelo - 100% certificado de Bomberos - Contar con la vigencia de Cámara y Comercio, el Rut y la visita de la Secretaría de Salud	- 100% de uso de suelo			1.620.000	Área Administrativa
	Participar activamente en los programas de seguridad del municipio, para disminuir el riesgo de ser objetivo delincuencial.	Conocer y participar de los programas de seguridad en el municipio	Número de participación en los programas	2 veces al año	2 veces al año	2 veces al año	2 veces al año	30.000	Área Administrativa
	Definir la misión, la visión y los objetivos de la organización, para orientar las decisiones, acciones y conductas de los miembros del almacén.	Formular la visión, misión y los objetivos que vayan acorde con el ideal de la organización	- Implementación de la misión, la visión y los objetivos en el almacén - Interiorización con el equipo de trabajo	100% de la implementación y la interiorización	100% de la implementación y la interiorización	100% de la implementación y la interiorización	100% de la implementación y la interiorización	50.000	Área Administrativa
Definir estrategias que generen fidelización, diferenciación y posicionamiento en el mercado.	Desarrollar una estrategia de diversificación horizontal implementando la línea materna para cubrir la incluyente participación de la mujer en el mercado laboral.	Determinar los proveedores idóneos para poder establecer la nueva línea de productos	Porcentaje de implementación de la línea materna en el almacén	Implementación del 30% de la línea materna	Implementación del 50% de la línea materna	Implementación del 70% de la línea materna	Implementación del 100% de la línea materna	7.000.000	Área Comercial
	Generar actividades de promoción y publicidad dirigidas exclusivamente a las mujeres para generar mayor fidelización.	Difundir a través de los diferentes medios publicitarios de Jamundí.	- Número de veces de perifoneo - Cantidad de publicidad en el boletín comercial de Jamundí	- Perifoneo cada 3 meses - Publicidad en la revista comercial una vez cada 4 meses	- Perifoneo cada 3 meses - Publicidad en la revista comercial una vez cada 4 meses	- Perifoneo cada 3 meses - Publicidad en la revista comercial una vez cada 4 meses	- Perifoneo cada 3 meses - Publicidad en la revista comercial una vez cada 4 meses	1.840.000	Área Comercial

Continuación 3 de 4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Analizar las necesidades del cliente para satisfacer la demanda y fortalecer la rentabilidad, la imagen y la cobertura del mercado de la organización.	Implementar el mercadeo virtual del almacén.	- Capacitación en mercadeo virtual - Implementación de las estrategias virtuales	- Creación de la pagina web con tienda virtual - Activación de redes sociales - Publicidad google adwords		- Capacitación del funcionario - Activación de las redes sociales - Publicidad google adwords	Actualización permanente de las paginas virtuales y acercamiento con el cliente	Actualización permanente de las paginas virtuales y acercamiento con el cliente	1.500.000	Área Comercial
Analizar las necesidades físicas de la organización y desarrollar estrategias de mejoramiento que fortalezca la imagen ante los clientes.	Realizar cambios en cuanto a la presentación de los productos, para ofrecer un ambiente que incida en la decisión de compra de los clientes.	Organizar de manera periódica el almacén con el fin de que los clientes vean todos los productos.	Periodicidad en los cambios del almacén	2 veces al mes	2 veces al mes	2 veces al mes	2 veces al mes	2.400.000	Área Administrativa
	Evaluar los costos asumidos por la organización y los asumidos por la propietaria del local debido a las mejoras de la infraestructura, en una relación gana-gana	Rediseñar la infraestructura física del almacén	Porcentajes de mejoras como, la batería sanitaria, ampliación, iluminación.	Mejora de la iluminación y colocación de la batería sanitaria	Ampliación del local	Mantenimiento de arreglos locativos	Mantenimiento de arreglos locativos	7.000.000	Área Administrativa

Fuente: Elaboración Propia Continuación 4 de 4

El plan de acción diseñado para el Almacén Bebesitos MK, tiene como fin, guiar a la empresa en el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas que se han fijado para un límite de tiempo entre el 2018 al 2021, determinando actividades específicas teniendo en cuenta también el presupuesto destinado para cada una de las tareas y asignando el área responsable.

Las estrategias que se incluyeron en el plan de acción tienen como fin lograr posicionamiento, competitividad y valor a la organización, las cuales son:

- Incorporar el uso de las TIC`s para el mejoramiento de la gestión empresarial; que brinda como beneficio la automatización de los procesos tanto internos como externos.
- Diseñar una base de datos de los clientes del almacén que permita conocer información relevante sobre sus necesidades; tiene como beneficio el permitir conocer un poco más a los clientes.
- Implementar un registro histórico de proveedores para facilitar la toma de decisiones en cuanto a precio, calidad y políticas de pago; tiene como beneficio conocer que proveedor.
- Implementar un sistema contable que permita gestionar los ingresos y egresos de manera eficiente y eficaz, así mismo, para facilitar la toma de decisiones; tiene como beneficio conocer la utilidad de la empresa.
- Sistematizar el inventario para saber cuánto dinero hay en mercancía; tiene como beneficio tener control sobre el inventario.
- Recopilar y analizar con periodicidad las recomendaciones que hacen los clientes sobre los productos y el servicio al cliente, para tomar acciones correctivas o de mejoras; tiene como benéfico conocer lo que los clientes piensan de la empresa.
- Identificar los productos en etapa de declive para desarrollar actividades que permitan incrementar la venta y la rotación en el inventario; tiene como beneficio no tener mayor perdida con algunos productos que no tuvieron buena salida.
- Identificar las tendencias de las nuevas generaciones para cubrir la creciente demanda de la población; tiene como benéfico conocer las necesidades de los clientes.
- Anticipar los pedidos de acuerdo a los ciclos de ventas; tiene como beneficio conseguir mayor variedad de productos y cantidad.

- Formalizar el almacén para acceder a nuevos mercados y tener acceso a programas de asociatividad empresarial; tiene como beneficio el respaldo del gobierno.
- Participar activamente en los programas de seguridad del municipio, para disminuir el riesgo de ser objetivo delincriminal; tiene como beneficio el conocimiento de que hacer en una situación de riesgo o problema.
- Definir la misión, la visión y los objetivos de la organización, para orientar las decisiones, acciones y conductas de los miembros del almacén; tiene como beneficio direccionar a la empresa.
- Desarrollar una estrategia de diversificación horizontal implementando la línea materna para cubrir la incluyente participación de la mujer en el mercado laboral; tiene como beneficio adquirir nuevos clientes.
- Generar actividades de promoción y publicidad dirigidas exclusivamente a las mujeres para generar mayor fidelización; tiene como beneficio el reconocimiento que se genera en las personas.
- Implementar la estrategia del precio promedio del mercado (PPM) para aumentar o disminuir el precio de acuerdo al comportamiento del mercado; tiene como beneficio manejar precios razonables entre los competidores.
- Analizar las variables económicas nacionales como el IPC que puedan afectar el establecimiento del precio de los productos; tiene como beneficio manejar precios razonables.
- Implementar el mercadeo virtual del almacén; tiene como beneficio la captación de nuevos clientes.
- Realizar cambios en cuanto a la presentación de los productos, para ofrecer un ambiente que incida en la decisión de compra de los clientes; tiene como beneficio la percepción positiva que se genera en los clientes.
- Evaluar los costos asumidos por la organización y los asumidos por la propietaria del local debido a las mejoras de la infraestructura, en una relación ganadora; tiene como beneficio la mejora para la empresa en prestación del servicio.

CONCLUSIONES

La metodología aplicada para esta investigación permitió conocer la evolución que ha tenido Bebesitos MK, se puede concluir que es un almacén capaz de soportar cualquier tipo de cambio sin poner resistencia o miedo al hacerlo, desde sus inicios ha manejado gran variedad de productos, lo que le ha permitido conocer cuál es fuerte y explotarlo al máximo. La gestión administrativa es empírica, aunque no hay una estructura formal ha sabido enfrentarse a diversas situaciones teniendo resultados positivos.

En el entorno macroambiente se identificaron diferentes oportunidades y amenazas, que afectan de manera directa e indirecta al almacén, una de las amenazas más fuertes es la economía subterránea ya que ésta se da debido al narcotráfico y la extorsión en Jamundí lugar donde se ubica la empresa de estudio, esto afecta de manera negativa. En cuanto a las oportunidades la más grande es la del incremento en el crecimiento de la población lo que le permite a la empresa captar la nueva demanda del sector.

En el análisis interno se logró identificar diferentes fortalezas y debilidades, las cuales afectan de manera directa o indirecta en el almacén, una de las mayores fortalezas identificadas es el excelente clima laboral al ser una empresa familiar el trato es muy cordial, muy cálido, lo cual se transmite a los clientes, generando un ambiente tranquilo permitiendo que la comprar sea más efectiva y así asegurar la fidelización del cliente. Su mayor debilidad es la falta de un inventario con el cual se pueda tener un control de los productos tanto en las entradas como en la salida.

En el análisis competitivo se pudo identificar que las empresas pequeñas y medianas cuentan con herramientas que les permitan enfrentar las amenazas como también las debilidades además de saber aprovechar las fortalezas y las oportunidades que ofrece el sector en que se encuentra. La planeación estratégica es una herramienta que le permite a las pymes poder direccionar su empresa hacia el futuro teniendo de base el presente, diseñando estrategias que vayan acorde con la necesidad tanto de la empresa como la del sector, aprovechando así los beneficios que brinda el gobierno a estas pequeñas y medianas empresas.

El análisis de referenciación permitió evaluar el comportamiento de la empresa de estudio frente a otros almacenes del sector que tienen un poco más de trayectoria en el mercado, evaluando 10 factores claves de éxito, se pudo identificar que uno de los factores negativos es el de infraestructura ya que al ser un almacén pequeño

no tiene la posibilidad de exhibir todos los productos como si lo pueden hacer los demás, pero eso no lo ha limitado a que tenga un buen puntaje en la fidelización de los clientes lo que deja una buena imagen tanto en la calidad de sus productos como en el trato del cliente.

En el análisis interno permitió concluir que, aunque no exista una estructura organizacional definida, tiene más fortalezas que debilidades lo que habla muy bien de ella ya que han podido encontrar un equilibrio en su funcionamiento y poder dar solución oportuna a los problemas que se presenten.

En el análisis DOFA con todas las herramientas que se utilizaron a lo largo de la investigación se pudo hacer una perspectiva del estado actual de la organización. Ayudando así a la realización de estrategias que permitan ayudarla al crecimiento, posicionamiento y generación de valor.

La planeación estratégica permitió darle al almacén objetivos centrados en buscar el posicionamiento y el crecimiento en el sector, además de una estructura organizacional con la cual se pudieron definir tres áreas ya que al ser pequeña se eligieron las que van más acorde con la imagen del almacén, tenemos el área comercial, el administrativo y la financiera. Así mismo la creación de la misión y la visión del almacén.

El plan de acción propuesto en el estudio permitió elaborar actividades, indicadores, una línea de tiempo para el cumplimiento de las tareas, un presupuesto además de un responsable para los objetivos que fueron diseñados para las necesidades y objetivos del almacén.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al almacén Bebesitos MK, tener en cuenta la planeación estratégica y también el plan de acción elaborado en la presente investigación, para que dé cumplimiento al objetivo principal de este trabajo además de cumplir el objetivo de posicionamiento y crecimiento en el sector.

Se sugiere a la organización que desarrolle una diversificación horizontal, comercializando ropa y accesorios para las madres gestantes, en la investigación realizada se pudo establecer que es un mercado que no ha sido explotado por ninguno de los competidores del sector.

Se plantea al Almacén Bebesitos Mk, que desarrolle su propia marca a través de la producción de la lencería infantil, lo que le permitirá ganar reconocimiento en el sector, además, de poder generar valor agregado a un sector tan igualitario en el que se encuentra y así convertirse en distribuidor de esta línea.

Se propone al almacén Bebesitos MK, la implementación y uso de las tecnologías y las comunicaciones en los procesos de su operación, lo que le permitirá ganar competitividad y ser más eficiente a la hora de implementar estrategias.

Capacitar al equipo de trabajo en temas relacionados con la satisfacción al cliente, y resolución de conflictos, permitiendo así generar un factor diferenciador con relación a la competencia.

Se expone a la organización que, de acuerdo con el trabajo de investigación realizado, se identificó que una de sus mayores fortalezas es el clima laboral y la atención al cliente, por lo que debe seguir trabajando en ello de la misma manera con el fin de generar fidelización en los clientes.

ANEXOS

ANEXO A

Entrevistas aplicadas a los cuatro propietarios de los almacenes que hicieron parte de esta investigación.

Entrevista dirigida a la propietaria de Baby Sam, para conocer su historia y funcionamiento del almacén.

Propietaria: Eliana Quintero

1. Como inicio Baby Sam y cuantos años lleva en funcionamiento?

Empecé a trabajar en un local que se dedicaba a todo lo que tenía que ver con artículos grandes para bebés como; corrales, coches, paseadores, triciclos, bañeras, juguetería para bebés como también para niños grandes y algunos artículos de estimulación temprana. Al ser la persona que se encargaba de todo en el almacén prácticamente lo administraba sola, ya que los dueños nunca estaban. Fui adquiriendo los contactos de los proveedores y cuando se me presentó la oportunidad de tener mi propio negocio, al cual decidí no solo manejar la línea de coches, corrales y demás si no también manejar ropa, calzado y los accesorios de las niñas. Al año de estar en mi propio negocio comencé a viajar a Estados Unidos y China para traer mercancía. De esta manera logré convertir mi negocio en distribuidor a mayoristas. Baby Sam lleva 10 años en el mercado, hoy tengo tres locales uno de ellos está dedicado solo para las niñas.

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

No, el almacén no cuenta ni con misión ni visión ni tampoco objetivos, las metas que nos hemos trazado han sido el de permanecer y crecer cada día más.

3. ¿Cuáles son las funciones o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño del almacén?

Las funciones que son claves para el buen desempeño del almacén son el de tener una gran variedad de productos y siempre estar al pendiente de nuevos productos y de lo que está de moda en cuanto a ropa. Y en actividades creo que es vital siempre tener ofertas ya que eso hace que la gente siempre nos busca por eso.

4. ¿Se elaboran planes periódicamente en el almacén?

Si, se hacen cada mes ya que se debe hacer planes para los viajes además de cuando llega la mercancía.

5. ¿La estructura de autoridad está claramente definida?

Claro que sí, la autoridad soy yo, soy la que toma las decisiones en los almacenes a pesar de que tengo a mi familia trabajando conmigo ellos saben que soy yo quien tiene el control.

6. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión en el almacén?

si, el sistema de control que se ha establecido es de llevar un inventario sobre todos los productos del almacén, además de llevar todo sistematizado que permite que todo sea más fácil.

7. ¿situación contable y financiera del almacén?

el almacén en estos momentos cuenta con un contador el cual es quien lleva todo la parte contable y financiera del almacén.

8. ¿Cuáles son los principales mercados del almacén?

los principales mercados son la venta a los grandes mayoristas.

9. En su concepto es suficiente o exagerado el nuemro de personas que trabajan en el almacen?

en esta temoorada que el movimiento es calmado con los seis trabajadores que estan es sufuciente, pero en temporada alta se contratan unos cuatro o cinco como minimo.

Entrevista dirigida al propietario de Almacen para Bebes la 12, para concocer su historia y funcionamiento del almacen.

Propietario: Luciano Camayo

1. Como inicio Almacenes para Bebes la 12 y cuantos años lleva en funcionamiento?

Fuimos los primeros en llegar a la cuadra aunque no llegamos con articulos para bebes si no con otro tipo de mercancia, al inico era una cacharrería como no habian mas locales no teniamos nombre no le vimos la necesidad, con los años cuando fueron llegando otros comerciantes ellos traian eran cosas para bebes emtonces ya

todos llegaban preguntando por estos articulos y como no se manejaban las persoans se iban, comenxaron a baja mucho las ventas, asi que empezamos a traer de a poco ropa de bebes hasta que un dia nos dimos cuenta que todo lo que teniamos era de bebes debido a esta situacion decidimos colocar el nombre. Con mi esposa llevamos mas de 32 años en el sector.

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

No, no se tiene nada de eso y nuestra meta es la de vender todos los días.

3. ¿Cuáles son las funciones o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño del almacén?

Nuestras actividades diarias para tener un buen desempeño es el de venir todos los días y tratar de mirar lo que pasa en el día.

4. ¿Se elaboran planes periódicamente en el almacén?

No, no se elaboran planes.

5. ¿La estructura de autoridad está claramente definida?

Pues al ser solo mi esposa y yo, ambos tomamos las decisiones.

6. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión en el almacén?

No tampoco.

7. ¿situación contable y financiera del almacén?

La situación contable pues tampoco, nosotros mismos llevamos las cuentas, tampoco tenemos un inventario.

8. ¿Cuáles son los principales mercados del almacén?

Nuestro principal mercado pues son los padres de familia.

9. En su concepto es suficiente o exagerado el nuemro de personas que trabajan en el almacen?

Nos parece suficiente, trabajamos los dos siempre.

Entrevista dirigida a la propietaria de La Cuna del Bebe, para conocer su historia y funcionamiento del almacén.

Propietaria: Carmenza Ramirez

1. Como inicio La Cuna del Bebé y cuantos años lleva en funcionamiento?

Inicia al ver la necesidad de sostener a mi familia y al no conseguir trabajo, llegamos de Medellin con la idea de poner un negocio ya que conseguimos la ropa muy económica nuestra primera opción fue la de los bebés ya que acá en Jamundí no habían locales dedicados a este tipo de negocio, desde nuestros inicios hemos manejado todas las líneas de productos que necesita un bebé. Tenemos 29 años en el sector y siempre ha sido una empresa familiar.

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

La misión y la visión no, pero tenemos un objetivo y una meta clara que es la de permanecer en el tiempo y de ofrecer cantidad en los productos.

3. ¿Cuáles son las funciones o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño del almacén?

Las actividades que se tienen como clave en el desempeño del almacén es la de tener un espacio amplio y limpio para que los clientes se sientan cómodos.

4. ¿Se elaboran planes periódicamente en el almacén?

Si se elaboran planes, pero no siempre, ya que las tareas o actividades que salen se van haciendo en el momento, lo único que se planea son los pedidos que llegan desde Medellín.

5. ¿La estructura de autoridad está claramente definida?

Si claro la autoridad soy yo y cuando yo no estoy presente delego a una de mis empleadas para que lo haga.

6. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión en el almacén?

Si, el almacén cuenta con inventario además de un registro de ventas diarias.

7. ¿situación contable y financiera del almacén?

La contabilidad que hay en el almacén es muy básica, se llevan registros diarios de las ventas y gastos.

8. ¿Cuáles son los principales mercados del almacén?

Los principales mercados son los padres y madres de Jamundí.

9. En su concepto es suficiente o exagerado el número de personas que trabajan en el almacén?

En esta temporada si es suficiente contamos con cuatro trabajadoras y en temporada navideñas contratamos de dos o tres personas mas.

Entrevista dirigida a la propietaria de Almacen Piruetas, para conocer su historia y funcionamiento del almacen.

Propietaria: Paola Cuero

1. Como inicio Almacen Piruetas y cuantos años lleva en funcionamiento?

Tengo el almacen desde hace una año, cuando se me presento la oportunidad de comprarlo ya que a sus anteiores dueños les estaba presentando perdidas, cuando lo compre deci conservar el nombre por que este ya era reconocido en el sector ya que llevaba 26 años, pero con los proveedores tenia problemas ya que habian deudas que tenia la anterior dueña entonces decidi darle un nuevo nombre.

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

Por ahora no, ya que apenas estamos empezando creo que la meta general es la de que el almacén coja fuerza y que la gente conozca la nueva cara.

3. ¿Cuáles son las funciones o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño del almacén?

Las actividades que considero vitales para el almacén son la buena relación con los clientes.

4. ¿Se elaboran planes periódicamente en el almacén?

Si, así nos queda más fácil poder dirigir y tomar decisiones.

5. ¿La estructura de autoridad está claramente definida?

En este momento, ya que apenas estamos empezando y en este momento estoy trabajando en compañía con mi esposo así que somos los que tomamos las decisiones.

6. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión en el almacén?

Si, tiene inventario.

7. ¿situación contable y financiera del almacén?

Pues es algo básico, registro de ventas y de gastos.

8. ¿Cuáles son los principales mercados del almacén?

Los padres de Jamundí.

9. En su concepto es suficiente o exagerado el número de personas que trabajan en el almacén?

Pues ahora solo somos mi esposo y los fines de semana tenemos una niña que nos colabora, pero si me parece que hace falta una persona de planta que nos colabore cuando ninguno de los dos este.

ANEXO B

Documentos del Almacen Bebesitos MK

 **Cámara de Comercio de Cali**

CODIGO DE VERIFICACION: 0817TD7319
NUMERO DE RADICACION: 20170203103-JAM
FECHA DE IMPRESION: VIERNES 31 MARZO 2017 05:53:43 PM
PAGINAS: 1 - 1

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS. RENUEVE SU MATRÍCULA MERCANTIL A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

REPUBLICA DE COLOMBIA
CERTIFICADO ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CALI

CERTIFICA
QUE EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO : BEBESITOS M.K
Y SU PROPIETARIO : ZUÑIGA CEBALLOS MARCIA ALEJANDRA
SE ENCUENTRAN MATRICULADOS EN EL REGISTRO MERCANTIL
BAJO LOS NROS. 765372 Y 657179

CERTIFICA
QUE DICHAS MATRICULAS ESTAN VIGENTES
VALIDO HASTA EL 31 DE MARZO DE 2018
DADO EN CALI A LOS 31 DIAS DEL MES DE MARZO DE 2017

LA MATRÍCULA MERCANTIL DEBE RENOVARSE ANUALMENTE DURANTE LOS (3) PRIMEROS MESES DEL AÑO

PARA FIJAR EN UN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO

CERTIFICA
VERIFIQUE LA AUTENTICIDAD DEL CONTENIDO DEL CERTIFICADO INGRESANDO A <http://www.ccc.org.co/registraya/> Y DIGITANDO EL CODIGO DE VERIFICACION QUE SE ENCUENTRA EN EL ENCABEZADO DEL PRESENTE DOCUMENTO.

EL CERTIFICADO A VALIDAR CORRESPONDE A LA IMAGEN Y CONTENIDO DEL CERTIFICADO CREADO EN EL MOMENTO EN QUE SE GENERO EN LAS SEDES O A TRAVES DE LA PLATAFORMA VIRTUAL DE LA CAMARA.
DADO EN CALI A LOS 31 DIAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO 2017 HORA: 05:53:43 PM

[Firma manuscrita]

Fuente: Elaboración Propia

DIAN® Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		MUSCA Ministerio de Hacienda y Crédito Público		001	
2. Concepto: ☒ 0 ☐ 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14384494628			
				 (4151770721348998430710) 0000014384494628			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 1 1 2 4 6 6 7 2 6 - 6		6. DV: 6		12. Dirección seccional: Impuestos de Cali		14. Buzón electrónico:	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía		26. Número de identificación: 1 1 1 2 4 6 6 7 2 6		27. Fecha expedición: 2 0 0 7 0 3 0 1	
28. País: COLOMBIA		29. Departamento: Valle del Cauca		30. Ciudad/Municipio: Jamundí		31. Sigla: 3 6 4	
32. Segundo apellido: CEBALLOS		33. Primer nombre: MARCIA		34. Otros nombres: ALEJANDRA			
35. Razon social: CEBESITOS M.K							
36. Nombre comercial: CEBESITOS M.K							
UBICACION							
37. País: COLOMBIA		39. Departamento: Valle del Cauca		40. Ciudad/Municipio: Jamundí		3 6 4	
41. Dirección principal: CR 10 13 60							
42. Correo electrónico: mazuze19@gmail.com							
43. Apertado aéreo:							
44. Teléfono 1:							
45. Teléfono 2:							
CLASIFICACION							
Actividad principal: 46. Código: 4 7 7 1 47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 9 0 5 2 0		Actividad económica: 48. Código: 49. Fecha inicio actividad:		Otras actividades: 50. Código: 1 2		Ocupación: 51. Código:	
52. Responsabilidades, Calidades y Atributos: 53. Código: 1 2							
12- Ventas régimen simplificado							
Usuarios aduaneros				Exportadores			
54. Código:				55. Forma: 56. Tipo:			
57. Modo:				58. CPC:			
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: Si ☐ NO ☐				60. No. de folios:			
61. Fecha:				Sin perjuicio de las verificaciones que le DIAN realice. Firma autorizada:			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013. Firma del solicitante:				964. Nombre: 965. Cargo: CONTRIBUYENTE			

Fecha generación documento PDF: 09-08-2016 10:05:59AM

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

Arango, Misas y López (2003) Economía Subterránea en Colombia 1976-2003 una medición a partir de la demanda de efectivo, Banco de la República

Boubeta, A. I. B. (2007). Fidelización Del Cliente. Ideaspropias Editorial S.L.

Betancourt, B. (2014) Entorno organizacional análisis y diagnóstico, Cali, Colombia, Universidad del Valle Programa Editorial

Betancourt, B. (2014) Análisis Sectorial y Competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones

Blank Budis, L. (2002), La Administración de las Organizaciones- Un Enfoque Estratégico, Cali, Tercera Edición.

Buitrago, J. R. & Norza, E. (2016). Registros de la criminalidad en Colombia y actividad operativa de la Policía Nacional durante el año 2015. Revista Criminalidad, 58 (2): 9-20.

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mcgraw-hill 2007, 8ª edición. Página 50

Daft, R. (1999) Teoría y Diseño organizacional, Editorial: Thomson Paraninfo

Drucker, P. (1954) La práctica de la gestión, 3ª Ed, Buenos Aires, Editorial: Sudamericana

Drucker, P. (1987) La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Practicas. 6ªEd.Argentina, Editorial: El Ateneo.

Eilat, Y.; Zinnes, C. (2000), La evolución de la economía sumergida en transición Países: consecuencias para el crecimiento económico y la asistencia de los donantes. CAER II Documento de debate No. 83.

Eslava, J. de J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios 4ª edición*. ESIC Editorial.

Fred, D. Conceptos de Administración Estratégica. (1997) Pearson Educación. México 2003.

Fernández, V. (2013), Nuevas Investigaciones sobre la Gestión de la Empresa Familiar en España, Barcelona, España: Omnia Science.

Fremont E. Kast y James E. Rosenweig (1979), Administración en las Organizaciones. México: McGraw Hill.

Giegold, W.C (1982), APO Volumen I La Planeación Estratégica y el Proceso de Apo, México Df, México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández Garnica, Clotilde Maubert y Viveros, Claudio Alfonso. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, 2012.

Hernández, R. & Fernández C. & Baptista P. (2006) Metodología de la Investigación, Iztapalapa. México D.F. Editorial: Mc Graw Hill

Johnson, G. y Scholes, K. (1997). Dirección estratégica. 3ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.

Koonzt, H. (1983) Elementos de Administración, 3ª Ed. México, Editorial: Mc Graw Hill.

Lozano, M. A. (2013). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Revista EAN, 0(68), 175-178.

Mejía, G.M (2005) Direccinamiento estratégico, un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A(Trabajo de postgrado) Universidad de Antioquia. Antioquia.

Méndez C. (2006) Aspectos Metodológicos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación, Colombia: Noriega editores.

Mintzberg, H. (1991), Diseño de Organizaciones Eficientes. Librería el Ateneo (Argentina).

Mintzberg, H. (1995). La estructuración de las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Mintzberg, H. AHLSTRAND, B & Lampel, J. (1989) Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S. A

Munch, Lourdes, (2006) Fundamentos de Administración- casos y Prácticas- Editorial Trillas, México, México D.F

Pérez, Martha. (1998) Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Porter, Michael (1995) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. México: CECSA

Porter, Michael. (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review

Reyes, D. & Celin, A.M. (2011) Formulación de un Plan Estratégico de la empresa Glob@I.Net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos (Trabajo de Pregrado). Universidad Santiago de Cali. Cali

Rogoff, K. (1998); "Large Banknotes", Economic Policy

Sallenave, J.P. (2002), Gerencia y Planeación estratégica, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Sánchez, J.G (2010) Diseños de un Modelo de Planeación Estratégica del Talento Humano para la Empresa Transportes Vigía S.A.S de la ciudad de Bogotá (Trabajo de Pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá.

Unimedios (2005) ¿Cuánto pesa la ilegalidad en la economía nacional? Universidad Nacional de Colombia, UNP 78

WEBGRAFIA

Admin. (s. f.). Travesuras» Bebés niña conjunto. Recuperado a partir de <http://travesuras.com.co/producto/bebes-nin%cc%83a-conjunto-2/>

ANDI-Balance 2016-Perspectivas 2017.pdf. (s. f.). Recuperado de; <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

Armengol et. Al., 2005, Escuela Escola de Cultura de Pau. Alerta 2014! Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz. Barcelona:Icaria,2014. <http://escolapau.uab.cat/img/programas/alerta/alerta/14/alerta14e.pdf>

Arango, L. y Posada, C. (2002) La participación laboral en Colombia, Banco de la República. Recuperado de; <http://banrep.gov.co/docum/ftp/borra217.pdf>

Baby Ganga - Tienda de artículos para Bebés. (s. f.). Recuperado de; <http://www.babyganga.com/>

Babymarket ¡Más Tiempo, Más Sonrisas! (s. f.). Recuperado de; <http://babymarket.co/?gclid=CILTxx9nVotMCFVdbhgodCkUEZg>

Banco de la Republica Actividad Cultural. Sectores Económicos. Recuperado de; http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Beguis - Tienda de ropa para bebés en Bogotá. (s. f.). Recuperado de; <http://www.beguis.com/>

Belleza Express - Inicio. (s. f.). Recuperado de; <http://www.bellezaexpress.com.co/>

benchmarkingcomunicacion.PDF - Alonso-y-Cerro.-benchmarking.pdf. (s. f.). Recuperado de; <http://www.temarium.com/wordpress/wp-content/documentos/Alonso-y-Cerro.-benchmarking.pdf>

Cali, C. E. E. P. (s. f.). Winny contribuye a la salud y el bienestar de los recién nacidos en Colombia. Recuperado de; <http://www.elpais.com.co/economia/winny-contribuye-a-la-salud-y-el-bienestar-de-los-recien-nacidos-en-colombia.html>

Cámara de Comercio de Cali. La Cámara de Comercio de Cali, ahora en Jamundí (2012). Citado el 21 de abril de 2017. Recuperado de; <http://www.ccc.org.co/la-camara-de-comercio-de-cali-ahora-en-jamundi/>

CARTER'S OSHKOSH. (s. f.). Recuperado de; <http://www.oshkosh.com.mx/index.php/tutorials>

Clavijo, H. & Alzate, M. & Meza, L. (2014) Voluntariado gestión del Conocimiento Virtual de Infraestructura 2014-2015, "Análisi del Sector de Infraestructura en Colombia" PMI, Bogotá recuperado de: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>

"Colombia Balance 2016 y Perspectivas 2017" (s.f.). Recuperado de; <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

El Espectador (2016, Zonas para desmovilización de las FARC estarán listas la próxima semana, recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/paz/zonas-desmovilizacion-de-guerrilleros-de-farc-estaran-l-articulo-670957>

El País (2017), Redacción del País, Remesas le dan Impulso a la Economía del Valle, recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/remesas-le-dan-impulso-a-la-del-valle.html>

EPK Colombia. (s. f.). Recuperado de; <https://www.shopepk.com.co/>

Equipares (2017), Blog, Recuperado de; <http://equipares.org/>

Espino, A. y Salvador, S. (2014) Trabajo de consultoría para el ministerio de trabajo, Un análisis de género de los costos laborales en Colombia, Recuperado de; www.mintrabajo.gov.co/.../7441-estudio-de-analisis-en-terminos-de-generopdf.html

Gómez, J. & Vargas, J. (2011) Las PYMES familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad, Universidad Externado de Colombia, Colombia.
Graco - Catálogo de productos Graco al mejor precio. (s. f.). Recuperado de; <http://productos.parabebes.com/graco/b>

Hernández, O. (2016), Boletín Ágora Consultorías, Estadísticas de Secuestro y Extorsión en Colombia Enero a junio 2016 recuperado de

<https://es.slideshare.net/donorlan/estadisticas-de-secuestro-y-extorsion-en-colombia-enero-a-junio-de-2016>

Hernando C. (6 de Julio de 2012) La Crisis de la Institucionalidad Colombiana, Revista *Semana*, Recuperado de; <http://www.semana.com/opinion/expertos/articulo/la-crisis-de-la-institucionalidad-colombiana/324556>

Isaza, J. (s.f) Investigación Científica, Cadenas Productivas Enfoques y precisiones Conceptuales recuperado en revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1602/1441

Johnson & Johnson | Johnson & Johnson Colombia. (s. f.). Recuperado de; <https://www.jnjcolombia.com/rhnuestra-historia-colombia>

Latam, A. M. (2017, enero 13). Colombia tendrá nueve áreas protegidas nuevas en el 2018. Recuperado 27 de abril de 2017, a partir de <http://blogs.elspectador.com/medio-ambiente/mongabay-latam/colombia-tendra-nueve-areas-protegidas-nuevas-2018>

La historia del Grupo Familia durante sus más de 55 años. (s. f.). Recuperado de; <http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/historia-grupo-familia.aspx>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, régimen Ambiental Colombiano, recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/decretos#>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (s. f.). Recuperado de; <https://www.mincit.gov.co/>

Ministerio de Trabajo de Colombia () Equidad laboral con Enfoque de Género. Comunicaciones. Recuperado de; <http://www.mintrabajo.gov.co/equidad/enfoque-de-genero>

Mercado infantil mueve las exportaciones colombianas. (s. f.). Recuperado de; <http://www.dinero.com/pais/articulo/exportaciones-colombianas-ropa-infantil/199561>

Natour, L. (s.f) Brains sins , La nueva tendencia de marketing: La predicción. Recuperado de; <http://www.elcomercio.com/tendencias/moda-diseno-tendencias.html>

Plan Territorial de Salud, 2012-2015 - Jhon Fredy Pimentel Murillo. Recuperado de; <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/jamundivalledelcaucapts2012-2015.pdf>

Publishing, M. (1994). La Lealtad de Sus Clientes. Ediciones Díaz de Santos.

Quiénes somos ACOPI. (s. f.). Recuperado de; <http://acopicentrooccidente.org/quienes-somos/>

Régimen legal de Bogotá. Decreto 525 de 2009 Nivel Nacional (2009). Citado el 21 de abril de 2017. Recuperado de; <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=35300>

Revista Dinero, (2017) Esta es la Reforma Tributaria que Regirá desde el 1 de enero de 2017, (6-9) Recuperado de; <http://www.dinero.com/economia/articulo/resumen-de-reforma-tributaria-aprobada-y-texto-completo/240455>

Rojas, Natalia (2005) Moda y Comunicación, Trabajo de grado. Recuperado de; <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC063896.pdf>

Ser echado de la casa le sirvió para crear Offcorss. (s. f.). Recuperado de <https://www.kienyke.com/emprendimiento/ser-echado-de-la-casa-le-sirvio-para-crear-offcorss>

Sputnit Mundo (2017), recuperado de: <https://mundo.sputniknews.com/politica/201701131066186730-sigue-violencia-politica-colombia/>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Política ambiental colombiana. Recuperado de; http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/ciencias/politica_ambiental_colombiana

Tiempo, C. E. E. (s. f.). Por contrabando, Colombia tuvo pérdida de 6.000 millones de dólares. Recuperado de; <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/consecuencias-del-contrabando-en-economia-de-colombia-70424>

Tiempo (2017) El 2016, Año en que el desempleo repuntó. Recuperado de; <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/tasa-de-desempleo-del-2016-en-colombia-31077>

Tienda Online Baby Fresh Colombia, acompañando a tu Bebé en cada paso. (s. f.). Recuperado de; http://tienda.babyfresh.com.co/tienda/es-co/bbf?cm_mmc=Google%20Adwords-_Branded-_Adwords-_Chef_Crystal_Babyfresh_Purebrand_Anuncio2_Sem_Ao%20&cm_mmca1=Conversion&gclid=COPnxsLWotMCFRdahgodD-YGxg

Tuc Tuc llega a competir al mercado de \$1,2 billones de ropa para niños. (s. f.). Recuperado 14 de abril de 2017, a partir de http://www.larepublica.co/tuc-tuc-llega-competir-al-mercado-de-12-billones-de-ropa-para-ni%C3%B1os_147231

Villegas, J. (2015, febrero 14). Historia de Marca: Zara, un éxito al alcance de todos. Recuperado de; <http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-zara-un-exito-al-alcance-de-todos/>

<http://www.fedegan.org.co/tratados-de-libre-comercio-firmados-por-colombia>
<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/camara-de-comercio-de-cali-abre-punto-de-atencion-en-jamundi/>
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16729792>
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15772796>
<http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales>
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16058515>
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-lidera-procesos-automatizacion-region-68216>
<http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-expectativa-de-vida-aumento-en-los-ultimos-25-anos/440348-3>
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14897778>
<https://www.elheraldo.co/economia/bebes-un-target-en-crecimiento-236948>
<http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf>
<https://uploads.knightlab.com/storymapjs/144a71496cd9a93152fdeb741b81a4ff/nu>
<evas-areas-en-colombia/index.html>
<https://es.slideshare.net/pasante/regimen-ambiental-colombiano>
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
<http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2069.pdf>
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/92/html
<http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>
<https://uploads.knightlab.com/storymapjs/144a71496cd9a93152fdeb741b81a4ff/nu>
<evas-areas-en-colombia/index.html>
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC063896.pdf>

http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/informe_secretaria_transparencia2014.pdf
<http://www.temarium.com/wordpress/wp-content/documentos/Alonso-y-Cerro.-benchmarking.pdf>
<https://es.slideshare.net/pasante/regimen-ambiental-colombiano>
<https://www.gestiopolis.com/que-es-una-linea-de-productos/>