

Formulación de un Plan Estratégico para el Almacén El Exitazo del Distrito Especial, Industrial,
Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023–2027

Rosa Lorena Viveros Angulo

Director

Alexander Herrera Londoño

Universidad Del Valle Sede Pacífico

Facultad Ciencias de la Administración

Programa: Administración de Empresas

Buenaventura Valle del cauca

2023

Formulación de un Plan Estratégico para el Almacén El Exitazo del Distrito Especial, Industrial,
Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023–2027

Rosa Lorena Viveros Angulo

Director

Alexander Herrera Londoño

Magister en Administración

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad Ciencias de la Administración,

Programa: Administración de empresas

Distrito Especial de Buenaventura

2023

ÍNDICE

Introducción	1
1. Tratamiento del Problema de Investigación	2
1.1 Identificación del Problema	2
1.2 Formulación del Problema.....	5
2. Justificación.....	6
3. Objetivos de Investigación	7
3.1 Objetivo General.....	7
3.2 Objetivos Específicos	7
4. Marcos de Referencia	8
4.1 Marco Contextual	8
4.2 Marco Teórico	15
4.3 Estado de Arte.....	24
4.4 Marco Conceptual	26
4.5 Marco Legal	28
5. Aspectos Metodológicos	32
5.1 Tipo de Estudio	32
5.2 Método de Investigación	32
5.3 Enfoque de Investigación	32
5.4 Proceso Metodológico	33
5.5 Técnicas de Recolección y Análisis de la Información	33
6. Cronograma	37
7. Resultados.....	38
7.1 Caracterización General del Almacén El Exitazo	38
7.1.1 Operaciones.....	38
7.1.2 Recursos Humanos y Estructura Organizativa de la Empresa.....	39
7.1.3 Finanzas	41
7.1.4 Márketing y Ventas	42
7.1.5 Tecnología y Recursos	43
7.1.6 Componentes de Direccionamiento Estratégico	43
7.1.7 Política de Calidad.....	45
7.1.8 Contexto del Campo de Acción	47

7.1.9 Diagrama de Procesos	48
7.2. Análisis del Micro y el Macroentorno del Almacén el Exitazo.....	50
7.2.1 Análisis del Entorno Interno	52
7.2.2 Análisis del Entorno Externo.....	55
7.3 Diseño de Plan de Acción para la Organización de Acuerdo con los Hallazgos Diagnósticos.....	69
7.3.1 Direccionamiento estratégico.....	69
7.3.2 Definición de objetivos del plan.....	70
7.3.3 Áreas de mejora	72
7.3.4 Estrategias y acciones concretas, diseño del Plan de Acción	75
7.3.5 Procesos de Monitoreo y Evaluación del Plan	78
8. Conclusiones.....	80
9. Recomendaciones.....	82
10. Referencias	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso estratégico según Benjamín Betancourt.	23
Figura 2. Organización jerárquica de la empresa	40
Figura 3. Diagrama de procesos del Almacén.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado del arte	24
Tabla 2. Normas técnicas sobre los requisitos mínimos en el sector textil.	31
Tabla 3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la información.....	35
Tabla 4. Cronograma de actividades	37
Tabla 5. Matriz DOFA	52
Tabla 6. Cruce de variables	54
Tabla 7. Leyes aplicables en el contexto legal	62
Tabla 8. Matriz PESTEL	64
Tabla 9. Detalle del Plan de Acción.....	75

Resumen

El presente trabajo de grado busca responder a una serie de necesidades que se han presentado al interior de la organización Almacén el Exitazo y que están fuertemente asociadas con el contexto socioeconómico post-pandemia que enfrenta el distrito de Buenaventura, las cuales han ocasionado una reducción de las ventas de alrededor de 40%. Ante esto, la investigación propone en primera instancia llevar a cabo un proceso de caracterización general de la organización, evidenciando el mecanismo de funcionamiento y el modelo de negocio. Posteriormente se busca analizar el entorno interno y externo a partir de la aplicación de diferentes herramientas administrativas, y finalmente, se busca proponer un Plan Estratégico basado en cada uno de los hallazgos previos. La metodología empleada fue de tipo descriptivo y de enfoque mixto con prevalencia de naturaleza cualitativa. Los instrumentos y herramientas para la recolección de información fueron principalmente la revisión documental y las entrevistas. Los hallazgos del estudio permitieron evidenciar las principales características funcionales de la empresa, describir su infraestructura general, recursos y procesos, así como encontrar falencias en diferentes áreas. Así mismo, la investigación permitió recopilar información valiosa sobre el entorno en el que se desenvuelve, tanto a nivel interno como externo y sobre la base del modelo de Benjamín Betancourt. Finalmente, el estudio condensa a través de un Plan de Acción una serie de estrategias y acciones dispuestas en virtud de atender a las necesidades evidenciadas.

Palabras clave: caracterización, planeación estratégica, microentorno, entorno externo, márketing digital, macroentorno, direccionamiento estratégico, control y monitoreo.

Abstract

This degree project seeks to respond to a series of needs that have arisen within the Almacén el Exitazo organization and that are strongly associated with the post-pandemic socioeconomic context faced by the Buenaventura district, which have caused a reduction in sales of about 40%. Given this, the research proposes in the first instance to carry out a process of general characterization of the organization, evidencing the operating mechanism and the business model. Subsequently, it seeks to analyze the internal and external environment from the application of different administrative tools, and finally, it seeks to propose a Strategic Plan based on each of the previous findings. The methodology used was descriptive and of a mixed approach with a prevalence of a qualitative nature. The instruments and tools for the collection of information were mainly the documentary review and the interviews. The study findings made it possible to demonstrate the main functional characteristics of the company, describe its general infrastructure, resources and processes, as well as find shortcomings in different areas. Likewise, the research allowed us to collect valuable information about the environment in which it operates, both internally and externally and based on the Benjamín Betancourt model. Finally, the study condenses through an Action Plan a series of strategies and actions arranged by virtue of attending to the evidenced needs.

Keywords: characterization, strategic planning, microenvironment, external environment, digital marketing, macroenvironment, strategic direction, control and monitoring.

Introducción

En una organización es de vital importancia tener un plan definido para poder lograr los objetivos, determinando el rumbo que necesita la empresa, entendiendo la situación actual que se encuentra en ella, conocer este instrumento ayudará a tomar las mejores decisiones en el transcurrir de las actividades que se presentan en la organización.

Los beneficios que trae un plan estratégico son la capacidad de realizar una gestión más eficiente en las organizaciones, invirtiendo esfuerzo, capital y recursos en lo debidamente necesario y eficaz, para lograr tener una expectativa clara de lo que se podría llegar a tener en el futuro, determinando anticipadamente, entendiendo en qué posición estratégica se encuentra la empresa.

En el presente documento configurado como trabajo de grado, se da a conocer la formulación de un plan estratégico para la empresa EL EXITAZO, dedicada a la distribución y venta de prendas de vestir, con el propósito de evaluar y mitigar las condiciones que puedan llegar a afectar el funcionamiento de la empresa, puesto que con los análisis realizados se evidenciaron las pocas oportunidades que tiene la empresa al no contar con un plan estratégico para su direccionamiento, Inicialmente se encontrarán los respectivos diagnósticos y estudios de cada una de las variables que la rodean, además de los autores a los cuales se recurrieron para la construcción de este plan estratégico.

1. Tratamiento del Problema de Investigación

1.1 Identificación del Problema

Las organizaciones hoy en día necesitan tener una idea clara de las metas a las cuales quieren llegar ya que esta le permite, ser más productivas y competitivas a su vez, también les garantiza una optimización de tiempo en los sus procesos organizacionales y productivos, con esto asimismo especificar muy bien la manera en la cual ellos van a utilizar las herramientas necesarias para así enfrentar el entorno empresarial.

Almacén el exitazo, está ubicada en el distrito de Buenaventura Valle del Cauca , es una empresa dedicada a la venta y distribución de prendas de vestir sin distinción de género ni edad, en ella se presentan problemas en cuanto a su direccionamiento estratégico debido a que no cuentan con (misión, visión, caracterización, estrategias) , esta se ha manejado desde sus inicios de manera empírica sin ningún tipo de plan que les ayude como organización a seguir creciendo y a generar mayor rentabilidad, mayor volumen en sus ventas, fidelización de sus clientes y limitándose a obtener ventajas competitivas en el mercado y a poder expandirse.

Por otra parte, en la organización se logra evidenciar la falta de estrategias de marketing tanto en publicidad física tradicional como en canales virtuales. En ese sentido, conviene aclarar que en la actualidad es de suma importancia que las organizaciones hagan buen uso de los métodos de campañas publicitarias, para dar a conocer sus prendas, en este caso de manera atractiva a la clientela y así mejorar su imagen de marca el Éxito y aumentar sus ventas.

Por estas razones ya mencionadas, se formulará un plan estratégico de manera coherente a su estado interno y externo, para así evitar la inadecuada toma de decisiones, el perder capital de inversión la cual fueron del 60% de sus ganancias y clientela.

El almacén el Exitazo no es ajena a la situación que genera el escenario que hoy vivimos, gracias al traumatismo que ha sufrido la economía debido a la pandemia, el sector de comercio textil, diseño de modas y afines es uno de los que más han sufrido, junto a este están la hotelería, turismo, bares y restaurantes entre otros. El almacén el Exitazo la cual se dedica a la venta inmediata de ropa y toda clase de accesorios para hombres y mujer, como aretes, gorras, bolsos, correa, balacas, lentes de sol, todos estos productos exclusivos de marca e importados.

Todo esto sumado a las dificultades que presenta la empresa que no está preparada para competir con los grandes líderes del sector del comercio de modas, a raíz de que la organización es ajena a las necesidades del cliente modernizado el cual desea adquirir sus productos desde casa o aquel que le gusta observar en las páginas virtuales para dirigirse a la tienda física a comprar, y que asimismo tiene una imagen sectorizada en un nicho de clientes que no es lo suficientemente grande para permitirle asegurar su operación; pone en peligro su sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo por su falta de visión, innovación, estrategias para atraer clientes en el mercado.

Los inversionistas de la organización son afectados, puesto que al negocio disminuir en un (40%) en sus ventas los ingresos que obtienen de esta también disminuyen y por ende las familias que sostienen. Los colaboradores son afectados por que, al disminuir las ventas en un (40%) y el cierre del establecimiento en ese tiempo, hizo que su salario estuviese por la mitad (450.000) teniendo que ajustarse ellos y sus familias a ese presupuesto. Los proveedores, puesto que estos tenían que dar plazos mayores (6 meses) a los pactados para poder recibir los pagos de sus producciones, afectando sus obligaciones y a sus familias que sostienen.

El exitazo nació con el objetivo de satisfacer las necesidades que tiene la ciudad de Buenaventura en materia de variedad en prendas de vestir, esta es una empresa la cual llego

ofreciendo nuevas opciones para los bonaerenses no solo en sus productos sino en sus precios de ventas que se maneja, la empresa abrió sus puertas hace 10 años en donde, es bueno resaltar que ha sido bien acogida por las personas, la empresa actualmente cuenta con 12 trabajadores de manera directa este número varía ya que en las temporadas alta el almacén recopila más personal que ayuden al cubrimiento del servicio al cliente.

La empresa es de tipo (S.A.S), esta empresa salió al mercado con el aporte de 2 socios, por lo tanto, no es una organización que cuente con un único dueño. Investigando la empresa el Exitazo nos encontramos que sus ventas han decaído en un 40% y por lo tanto sus ingresos se han reducidos notoriamente equivalente a un 60%, al conocer lo que estaba sucediendo, la investigadora decidió identificar las razones que llevaron a la empresa a tener esas bajas ya anteriormente mencionadas por lo que se encuentra que, las causas fueron:

- Variante del covid-19: este afectó al almacén primeramente por las órdenes del Gobierno de entrar en cuarentena total, es decir, mantener a la ciudadanía encerrada en casa para evitar posibles contagios, por ende, al ser un almacén de forma física presentaba serias afectaciones.
- Paro nacional de Colombia: para este periodo el almacén el exitazo cerró sus puertas debido a los temores personales que había en los propietarios, además, que su materia prima (prendas) no llegaban de forma oportuna al local.
- La violencia en el distrito de Buenaventura: los ciudadanos se han visto atemorizados por la inseguridad que se ha presentado en Buenaventura y debido a esto muchos deciden no salir de sus viviendas por motivos de protección personal, para lograr mantener el almacén exitazo y obtener ventas este necesita

de un mercado dinámico que las personas salgan y visiten los negocios al no hacerlo éste se verá afectado.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el plan estratégico para el almacén el Exitazo en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023 – 2027?

2. Justificación

Para la universidad, es de gran importancia que este proyecto se lleve a cabo, ya que en este se evidenciaría el aprovechamiento que se le está dando a la carrera, además de dar a conocer la clase de profesionales que están graduando para enfrentar la sociedad y poder generar o generarse oportunidades en la vida llevando las bases de conocimiento brindados en la Facultad de Administración de Empresas, y que también este puede servir como base de estudios posteriores.

En cuanto a la organización, en la cual la autora del presente trabajo se encuentra llevando a cabo este plan estratégico, les será de gran utilidad especialmente por razones de mejoramiento en su organización, donde se tendrá plasmado los objetivos que necesitará la empresa para superar dificultades que están atravesando, para ser más competitivos en el mercado, para mejorar la parte interna y externa, brindando perspectivas sólidas y capacidad de previsión, dándole bienestar al negocio y de esta manera reforzar su imagen de marca.

Por último, para la autora, al realizar el proyecto se pondrá en prácticas el conocimiento adquirido en el andar de la carrera de Administración de Empresas, y mostrar las competencias y destrezas para desarrollar temas de procesos administrativos de manera profesional, cumpliendo exigencias metodológicas de rigor científico y de aplicación de los paradigmas de investigación propios de la disciplina, con la aspiración de graduarse y ser una profesional competitiva.

3. Objetivos de Investigación

3.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para el almacén el Exitazo en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura En El Periodo 2023–2027.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un proceso de caracterización general de la organización objeto de estudio.
- Analizar el micro y macroentorno de la organización aplicando instrumentos y herramientas de la administración de empresas.
- Proponer plan de acción para la organización de acuerdo con los hallazgos diagnósticos.

4. Marcos de Referencia

4.1 Marco Contextual

El presente estudio tiene como enfoque desarrollar una propuesta que permita determinar la planeación estratégica en el almacén el exitazo, la cual conforma todo el ámbito de intervención contextual del proyecto. En ese sentido, el contexto del proyecto se compone de la búsqueda por precisar los diferentes aspectos jerárquicos de la empresa, así como los operativos, productivos y del entorno, para así poder extraer falencias y proponer mejoras en el Almacén el Exitazo.

Es importante también mencionar que El Exitazo es un almacén que cuenta con los precios más asequibles de la ciudad de Buenaventura, por lo que, desde sus inicios, el 26 de agosto del 2013, buscó introducirse en el segmento de los bajos precios con la intención de acaparar una amplia participación y cuota de mercado dadas las circunstancias del contexto de Buenaventura. La cúpula más alta de la organización es la junta de socios, la cual cuenta con 2 socios inversionistas pertenecientes a la misma familia. Esta se ubica específicamente en la Calle 3ra #3-60 del Centro en la ciudad, y se dedica concretamente a la comercialización y distribución de prendas para todos los géneros, así como también a la venta de diferentes accesorios de moda y vestimenta. La empresa cuenta con una trayectoria de 10 años en el mercado de la ciudad, es operada administrativamente por la familia Aristizábal, quienes son propietarios, hecho que la convierte en una empresa de índole familiar.

En ese sentido, vale la pena asegurar que El Exitazo fue concebido con el propósito de aprovechar las oportunidades que surgían en el mercado de Buenaventura en cuanto a la necesidad de contar con una opción que ofreciera precios más asequibles en prendas y

accesorios de moda, lo cual se hizo evidente en la ciudad. Reconociendo este vacío de mercado entonces, la familia Aristizábal como propietaria de la empresa, decide emprender en el sector de la comercialización y distribución, apostando por una estrategia de precios competitivos desde sus inicios. Todo esto con la visión de acaparar una amplia participación y cuota de mercado, y de esa manera, el Almacén se estableció como un negocio familiar comprometido en brindar productos de calidad a precios asequibles, logrando así captar la atención y preferencia de los consumidores de Buenaventura.

En la actualidad, el almacén maneja un extenso portafolio en sus productos para la vestimenta. Esto es a raíz de las necesidades que imponen los clientes, de acuerdo con la visión de los propietarios, y que es por esto que se están enfocando en ofrecer variedad y productos con alto estándar de calidad para su clientela, sin comprometer los precios accesibles.

Sector textil a nivel mundial

El crecimiento económico se da a través del desarrollo de la producción, la acumulación de capitales y el buen manejo de los recursos, con lo cual sin la construcción de un debido desarrollo del comercio exterior es imposible e impulsar las políticas que generen bienestar en la población, es por ello, que existen varias deficiencias: por un lado, existen problemas de medición que se incrementan en los países subdesarrollados ya que presentan amplios sectores desvinculados del sector moderno de la economía, y por otro lado, el concepto de crecimiento evita discutir acerca de las condiciones reales de vida de la mayoría de la población, o acerca de la distribución de ingreso entre las distintas clases y grupos sociales.

Según Angulo Luna (2005) la industria textil es una de las industrias más importantes en el mundo, actualmente constituye un importante centro de ingresos, en especial en los países de

desarrollo. Esta industria en la década del 2000 represento más 3.3 % de las manufacturas. La zona más importante es Asia, cuyas exportaciones representan el 4.3 % de las exportaciones totales de las mercancías y el 5.3% de las exportaciones totales de manufacturas de la región. Las regiones que reciben más productos textiles son África con 8% y Europa oriental con 5.8% de las importaciones de la región.

Para entender el actual contexto del sector textilero a nivel mundial es necesario remontarse al acuerdo a la década de los sesenta, en donde no existía un orden en el mercado textil, es decir, el mercado estaba inundado de textiles de países subdesarrollados que afectaban el mercado textil de los países desarrollados; es por ello que se impulsó el sistema de cuotas, el cual restringió la producción y exportación de los países subdesarrollados a los países en desarrollo. (Adhikari y Yamamoto 2006).

Según el Overseas Development Institute (1976) el sistema de cuotas o acuerdo multifibras se introdujo en 1974 como una medida a corto plazo destinado a permitir a los países desarrollados para adaptarse a las importaciones procedentes de los países en desarrollo. Los países en desarrollo tenían una ventaja absoluta en la producción textil, por su mano de obra barata y sus bajos costos laborales. De acuerdo con un estudio del Banco Mundial, el sistema les ha costado a los países en desarrollo veintisiete millones de puestos de trabajo y unos cuarenta mil millones de dólares al año en exportaciones perdidas (Ernst Hernandez Ferrer y Zult 2005).

No obstante, desde la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), se impulsó la eliminación de este sistema de cuotas, creo un fortalecimiento del comercio por parte de los países subdesarrollados, los cuales comenzaron a jugar un papel más importante en el mercado y a generar alianzas que les permitieran competir con los países desarrollados.

Sector Textil en la apertura Económica

El comercio exterior en la actualidad se caracteriza por las políticas de apertura económica, el cual se fundamenta en la construcción de una serie de políticas que impulsan la: inversión extranjera, liberalización del comercio, flexibilización laboral, entre otras medidas, los cuales fortalecen la apertura comercial. Estos conceptos han surgido en la teoría del intercambio comercial está ligado a nociones como riqueza, evolución y progreso. (Benegas Krause, 1994).

Es desde esa concepción que el comercio internacional impulso un cambio en las políticas de sustitución de importaciones, políticas de carácter proteccionistas, permitiendo reformas estructurales basadas en liberalismo económico, desde la perspectiva de Benegas Krause (1994) en : fortalecimiento de la disciplina fiscal, cambios en las prioridades del gasto, reducción de la intervención del Estado en el mercado, el impulso a reformas tributarias orientadas a buscar bases impositivas amplias, la desregularización financiera que ha permitido mayor libertad de manejo de flujos comerciales a los bancos, liberalización comercial, apertura a la entrada de inversiones extranjeras directas entre otras.

A partir de las negociaciones del GATT y principalmente en la Ronda de Uruguay se establecieron varios acuerdos comerciales, entre los que se encuentra los acuerdos entre los textiles y los vestidos, en la cual se estructuro el desmonte de los aranceles de importación en un periodo de diez años a partir de 1995. Este acuerdo según comprende Naumann (2005) los productos del acuerdo anterior de multifibras, un programa de integración progresiva a nuevos países, en donde cada miembro importador decide los productos que integrara en cada fase. La única prescripción es que la lista de productos que han de integrarse comprenda productos de cada producto que han de integrarse lista de productos de cada uno de los dos grupos: artículos confeccionados y tejidos hilados.

El Sector Textil en Colombia:

El sector textil ha sido uno de los sectores de mayor tradición y reconocimiento en la economía nacional, en especial por la producción, la internacionalización y el desarrollo económico del país. Importantes empresas del sector entre las que se encuentran Coltejer, Fabricato, Leonisa entre otras. Fueron compañías pioneras y lideraron el desarrollo industrial del país, lo cual ha permitido ser un mercado estratégico y se ha posicionado como destino para la atracción de capitales extranjeros. Este comportamiento ha sido el fruto del buen desempeño de los sectores industriales, dentro de estos se destaca el de textiles que se ha venido posicionando cada vez más en los mercados internacionales, caracterizado por sus mejoras en innovación y especialización, destacando la alta calidad de la costura nacional; además de la eficiencia y rapidez en los procesos de producción, despacho y entrega de mercancías. Lo anterior lo convierte en uno de los sectores más prometedores para la industria nacional, y uno de los más beneficiados con la aplicación de los tratados comerciales que ofrecen a inversionistas extranjeros la posibilidad de ingresar a sus mercados potenciales con trato preferencial. Del periodo 2000 a 2014, la industria textil ha estado dividido en dos momentos, un primer momento es del año 2000 a 2008, el sector textil aumento sus exportaciones, que se debió por el aumento de acuerdos comerciales lo que le ha permitido que su producción obtenga mayor participación en los mercados a nivel mundial.

La entrada en vigor de los TLC ha logrado que Colombia se transformado en un gran exportador de confecciones, pasando de exportar US\$466 millones en 2000 a US\$1.381 millones en 2008 (Legiscomex, 2012). De igual manera, las importaciones tuvieron un periodo de estabilidad desde 2000 hasta 2006, año a partir del cual comienza un crecimiento importante;

para 2007 las importaciones aumentaron en 60% y para 2008 se incrementaron en 135% (Legiscomex, 2012).

Otro factor para la reducción de las exportaciones de este sector fue el aumento, del contrabando ha golpeado fuertemente a la industria, pues la calidad de los productos nacionales no permite una disminución de los precios para competir con estos bienes importados que llegan a un costo mucho menor. Por otro lado, esta problemática, también se hace evidente en el marco de los actuales acuerdos comerciales, ya que, por medio de países como Estados Unidos, se introducen mercancías provenientes de países con gran flujo de mercancías como es el caso de China.

Según el informe de la Superintendencia de Sociedades (2005), la industria textil en Colombia se encuentra en un mercado muy competitivo, que, paradójicamente se debe a la llegada de productos extranjeros a costos menores, la proliferación de las marcas de segunda calidad, pasando por la subfacturación de sus materias primas hasta el contrabando. Pero la estabilidad de precios y el plan de protección que el gobierno está implementando todavía no ha dado los resultados necesarios. Aún hay mucho por hacer en términos de productividad, pero a la buena calidad de las prendas que son hechas desde el país da buenas perspectivas para su desempeño y desarrollo.

Por otro lado, es necesario desarrollar incentivos, que no sean subsidiarios, sino que sean dirigidos para proyectos específicos donde las empresas del sector deseen invertir y fortalecerse, como apoyo temporal para impulsar a las compañías a competir, como es el caso de los clusters textiles que permiten un incentivo en la moda (Monroy Mendieta, 2009). En tercer lugar, el gobierno debe impulsar la asistencia técnica por medio de la cooperación multilateral y bilateral. Dependiendo de los resultados de costo - beneficio, este tipo de apoyo puede ser una base

importante perfecta para la utilización de los beneficios comerciales. También es necesario una reforma financiera que cambie las normas de crédito destinadas a infundir una mayor competencia, incluido el fomento de desarrollo pymes conjuntas, que les permitan acceder a los créditos con mayor facilidad. De igual forma, es necesario a través de la profundización de leyes de competencia.

Sector textil a nivel municipal

Ahora bien, a nivel municipal, el gobierno de Buenaventura ha implementado diversas políticas que buscan impulsar el comercio textil ocal. Por ejemplo, se han establecido ferias y eventos para promocionar los productos y servicios de los negocios locales. Asimismo, se han implementado medidas para mejorar la seguridad en la ciudad y garantizar un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades económicas. No obstante, la situación política en la región del Valle del Cauca y Buenaventura en particular ha sido marcada por la violencia y la presencia de grupos armados ilegales, lo que puede afectar la seguridad de la empresa y los clientes. Asimismo, la inestabilidad política y la corrupción pueden generar un ambiente desfavorable para la operación de las empresas textiles. (Núñez y Carvajal, 2017).

Finalmente, Desde esta perspectiva es importante plantear, que el desarrollo del sector textil ha sido positivo, no obstante, existen problemas que pueden afectar de forma profunda la industria textil, en especial, su sistema productivo, es por ello que la política del sector debe estar orientada, en el fortalecimiento económico de la industria en épocas como la actual, caracterizadas por crisis estructurales de la economía a nivel mundial.

4.2 Marco Teórico

Para Benjamin Betancourt la planeación estratégica se desarrolla en tres fases (Betancourt G., Benjamin. 2013); la primera fase, la cual corresponde al análisis externo e interno, en el externo se investiga el comportamiento del mercado, y así determinar oportunidades y amenazas, se identifican en general cuales son las tendencias económicas, sociales, culturales, y tecnológicas y definir como se está frente al sector. En cuanto al análisis interno se identifican variables que impactan internamente la empresa y así determinar debilidades y fortalezas, este sería el punto de partida para el direccionamiento estratégico, el cual, inicia por la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

La segunda fase, corresponde a la formulación de la estrategia, para la cual se utiliza la Matriz DOFA como herramienta, con base al análisis externo e interno realizado previamente, en este se definen las estrategias que se van a implementar.

La tercera fase, es la formulación de planes de acción e indicadores de control, para la cual se utiliza el Balanced ScoreCard y así poder tener control de las estrategias.

Para Fred David el direccionamiento estratégico está conformado por la evaluación de la organización, el planteamiento de objetivos y estrategias, así como el control de estas (David, Fred R. 2013), para lo cual se describe en los siguientes pasos:

- Declaración de la misión y la visión de la organización, en la cual se define la razón de ser de la organización y el futuro de la organización.
- Ejecutar el análisis externo, en esta etapa, el autor propone la matriz EFE (evaluación de factores externos), así mismo propone la matriz MPC (matriz de perfil competitivo) y hacer un análisis desde las cinco fuerzas de Porter.

- Ejecutar el análisis interno, para esta etapa, Fred David plantea el Benchmarking y el análisis de la cadena de valor, así mismo, la matriz EFI (evaluación de factores internos)
- Establecer objetivos
- Crear, evaluar y seleccionar las estrategias, para este caso, también se utiliza la Matriz DOFA, y la matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE.
- Implementar estrategias
- Medir las estrategias, a partir de la herramienta Balanced ScoreCard, el cual, como se mencionó previamente, permite controlar la estrategia.

Finalmente, Humberto Serna divide la planeación estratégica en 8 etapas (Serna G. Humberto. 2008) iniciando con la definición del horizonte de tiempo, para lo cual plantea que no debe ser menos a 3 años. Una etapa siguiente, es la de definir los principios corporativos. La tercera etapa corresponde al diagnóstico estratégico, donde se utilizan herramientas como la matriz DOFA, la matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas) la matriz de perfil competitivo MPC, la etapa cuatro, o etapa de direccionamiento estratégico donde se declara la visión, la misión, los objetivos estratégicos.

Como etapa posterior, se encuentra la de proyección estratégica donde se identifican las áreas estratégicas y el planteamiento de proyectos para cada área específica, luego se debe realizar el alineamiento estratégico, donde se comparte la visión y se generan mapas estratégicos. Posteriormente, el plan operativo, donde se generan los planes de acción y finalmente la monitoría estratégica, donde se plantean los indicadores de gestión y el desempeño de estos.

A manera de conclusión referente a las metodologías y las herramientas, se puede evidenciar que los autores mencionados plantean diferentes etapas y herramientas, pero que básicamente, están resumidas en el análisis de la situación actual de la organización, el direccionamiento estratégico, la selección e implementación de estrategias y finalmente el control de estas.

De acuerdo con Mejía (2017), dentro de la composición de mercadotecnia encontramos una serie de variables que son: producto, precio, plaza y promoción. Para que se logre una promoción efectiva será necesario recurrir a las ventas como medio de colocación del producto; sin embargo, se tiene la falsa idea de que las ventas funcionan de manera empírica y que no solicitan de una gran organización, pero si se toma en cuenta que es el mecanismo para llegar a la clientela y obtener una ganancia, se descubre que implican un asunto que deja de lado el azar y la improvisación. En la organización de las ventas vemos que están implícitos varios aspectos que se deben de planificar y dirigir de manera adecuada atendiendo todos los detalles, pero el punto de partida será siempre contar con buen producto que sea conocido no sólo por la fuerza de ventas. Existen diferentes mecanismos para lograr una venta y estos se definen de acuerdo con el giro, meta y planificación de la propia empresa. El generar un cliente satisfecho y darle el seguimiento adecuado, sin duda conduce a otras ventas y al inicio de una larga relación comercial.

Según Serna (2008) la planeación estratégica, es un proceso de toma de decisiones a partir del análisis de la información obtenida del entorno actual de la organización y cuyo objetivo será direccionar la institución hacia el futuro. En el libro fundamentos de administración estratégica David(2013) indica que la planeación está inmersa en la primera etapa de la administración estratégica, la cual es la formulación, además, expresa que “ La

formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir”

Por otro lado, Ubilla (2016), afirma que el término estrategia en el contexto empresarial se empezó a utilizar desde finales de los años 60 del siglo XX. No obstante, es importante destacar que entre los autores que aportaron a la conceptualización de la estrategia empresarial se puede mencionar a Drucker (1995), Ansoff et al., (1983), Porter (1985), Mintzberg y Gosling (2003), y Friedman y Llorens (2012), entre otros. Así, después de superar las primeras etapas de planificación, puesta en marcha y consolidación en el mercado, cada empresa desea crecer. La manera más efectiva de lograr este objetivo es desarrollando las estrategias empresariales. Así que, detrás de cada acción que se ha expandido y/o prosperado hay diversas estrategias. Para este propósito la empresa puede escoger entre varias estrategias desarrolladas por los expertos en el tema, entre las cuales se logra mencionar: estrategias genéricas de Porter, estrategias según grado de agresividad, opciones estratégicas según Ansoff y otros. Como las Tecnologías de Información y de las Comunicaciones desde hace más de dos décadas forman parte inseparable de los negocios, también es significativo que se desarrollen y apliquen las estrategias de TIC intrínsecamente de la empresa.

De acuerdo con los aportes de Monjes (2017), a fin de enfrentar la dinámica del ambiente, es preciso primero identificar tres elementos clave, tales como las fuerzas políticas, los impulsos culturales y las fuerzas económicas que lo conforman y que son reconocidas como condicionantes básicas que dan forma a la misión, estructuración y movilización de las organizaciones empresariales. De esta manera, la caracterización de las estrategias puede ser la

base para introducir mejoras en el accionar de las organizaciones, motivo por el cual, el objetivo del presente trabajo es explicitar patrones de conducta que permitan configurar decisiones estratégicas de comportamiento empresarial. Desde la perspectiva estratégica, el éxito de una empresa depende de su capacidad para explotar sus fortalezas históricas, sin embargo, la experiencia demuestra que sólo basarse en las fortalezas del pasado puede convertirse en una limitación de las operaciones estratégicas orientadas a futuro. Esto obliga a las empresas a desarrollar sistemas de vigilancia del ambiente cuyo principal propósito sea determinar el nivel de turbulencia del entorno para acomodar la estrategia y poder obtener y mantener una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo.

Respaldando lo anterior, Armijo (2019), afirma que, para llevar a cabo el artículo estratégico, se utilizarán tres análisis para su estudio, con la finalidad de tener una perspectiva más macro del mercado actual en el que se encuentra inmersa la empresa de rubro de venta de ropa plus size. Los análisis son: PEST, 5 Fuerza de Porter y FODA. También este autor define que el Plan de Marketing permite montar a la organización hacia el logro de los objetivos, concede la facultad de conocer el entorno en el cual se desenvuelve la sociedad, sus competidores, el marco legal, las tecnologías, posicionamiento en el mercado, oportunidades y amenazas; de esta manera se prepara para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; también puede ayudar a la optimización de los recursos y a una mejor evaluación de los resultados obtenidos..

Además de estas perspectivas, es importante destacar que el marketing engloba los conceptos de comunicación, promoción y publicidad. Por lo tanto, el instrumento para plasmar el Plan de marketing implica, en primer lugar, identificar el mercado y segmentar a los destinatarios del servicio que se desea promocionar. Estos destinatarios pueden incluir la

población de referencia con sus datos sociodemográficos, edad, género y diversidad étnica, así como su nivel de estudios. Además, se deben considerar los usuarios y no usuarios, grupos de edad y sexo, y su uso de los servicios. También es importante tener en cuenta los organismos de la comunidad, como instituciones educativas, sanitarias y de voluntariado. Asimismo, se deben considerar los destinatarios específicos, como niños, jóvenes, adultos, personas mayores, madres y mujeres. Por último, se deben analizar los comercios y empresas locales, así como su área de influencia. Una vez identificados estos elementos, es necesario observar y utilizar técnicas de psicología de ventas para comprender el comportamiento del consumidor y crear una necesidad. (Pinargote, 2019).

En sinergia con lo anterior, Díaz (2002), propone que existen 3 pasos para llevar a cabo este contexto de marketing, que son en orden: identificar el conjunto de ventajas competitivas posibles sobre las cuales cimentar una perspectiva; seleccionar las ventajas competitivas correctas y escoger una estrategia frecuente de posicionamiento. Después la empresa deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición escogida.

Ahora bien, la misión de este recurso debe tener como objetivo básico cubrir las necesidades de relación de la organización con su entorno más inmediato. Así las cosas, de acuerdo con Enrique (2008), el éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de mentalidad y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse. Para lograr ese propósito la comunicación empresarial debe definirse por dos ejes básicos, a saber: (i) la comunicación debe ser integral y (ii) debe ser proactiva. Con respecto a la integralidad, significa que hay que gestionar, de forma interrelacionada y equilibrada, la comunicación del producto (comercial) y la de la empresa (comunicación corporativa y comunicación interna). De este modo, la comunicación empresarial se explica de forma coherente a través de la comunicación del

producto y de la comunicación de la empresa. A su vez, la comunicación de la empresa se entiende mejor cuando se divide en dos formas bien diferenciadas: comunicación corporativa (externa o de puertas afuera de la empresa) y la comunicación interna (de puertas adentro de la empresa). El resultado final se podría expresar con la siguiente fórmula, según se expone en los aportes de Hoyos y Lasso (2017):

$$\text{Comunicación Empresarial (integral)} = \text{Comunicación de Producto} + \\ \text{Comunicación Corporativa} + \text{Comunicación Interna}$$

Así también, Russell (2002), menciona que la planeación es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar. Por lo tanto, la planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, esto es un sistema de decisiones. No obstante, la planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Ahora bien, el plan de negocios es una herramienta que permite reunir en un solo documento toda la información de una organización, brindando un panorama de la viabilidad del negocio durante su preparación, además de que permite evaluar, implementar lineamientos, buscar alternativas y proponer planes de acción que ayudarán a la puesta en marcha el negocio. (González et al., 2011). La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, económicas, financieras, de operaciones y de recursos humanos. Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la organización y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En el plan de negocios se deben establecer cada una de las metas de corto, mediano y largo plazo que espera alcanzar la organización estas metas deben ser trazadas con objetivos concretos y específicos que permitan a

cada uno de los involucrados en las mismas desarrollarlos de tal manera que haya una articulación entre los diferentes departamentos involucrados. Debemos tener en cuenta que los objetivos son situaciones o estados que una organización espera alcanzar en un determinado lapso de tiempo y con los recursos que cuenta en su momento o con los recursos que esta espera obtener.

Por otro lado, dentro de los aportes de Viniegra (2011), se expone que un plan de negocios es una herramienta de la planeación estratégica que le permite a la compañía determinar el futuro de esta es decir planear el futuro sin esperar a saber qué le depara el destino a su organización. Algunos de los beneficios que proporciona el elaborar un plan de negocios bien estructurado son:

1. Focalizar las mejores oportunidades de negocio de la organización: al tener un buen plan de negocios bien estructurado y definido podemos obtener información precisa acerca de las capacidades con las que cuenta la organización de este modo podemos saber con precisión cuál es el alcance de la misma y determinar en qué negocios podemos incursionar.
2. Crear una base firme que permite establecer y trazar todas las actividades de la organización: el plan de negocios crea una base de datos precisa y organizada de todas las actividades que en la compañía se realizan de este modo es más versátil establecer futuras actividades que la organización realizará.
3. Manejo más eficiente de los recursos: el plan de negocios suministra un mayor orden en cuanto a los recursos que posee la compañía además de información detallada de cada uno de ellos esto proporciona un manejo más eficiente y productivo de los mismos.

4. Crea claridad sobre los obstáculos que se podrían presentar: el plan de negocios brinda información que permite esclarecer cada una de las barreras a las que se podrían enfrentar los objetivos y metas de la organización permitiendo elaborar planes de contingencia para sobrepasar dichos obstáculos de manera satisfactoria y sin contratiempos.
5. Determina qué áreas de la organización se encuentran afectadas y requieren de un mayor control: el plan de negocios incluye un diagnóstico general de toda la compañía que permite identificar las falencias que se presentan en cada área y efectuar su correspondiente corrección.

Ahora bien, el modelo a utilizar en este trabajo es el de Betancourt (2004), ya que este proporciona todos los pasos que deben seguirse para elaborar un excelente plan estratégico en la organización a trabajar, este modelo nos direcciona de cómo realizar un efectivo plan estratégico en cualquier organización y por medio de este conocer sus estructuras, entornos etc.

Figura 1. Proceso estratégico según Benjamín Betancourt.



Nota. Elaboración propia.

4.3 Estado de Arte

Tabla 1 Estado del arte

Título	Autor	Año	Metodología	Conclusión
Marketing digital y su relación con el posicionamiento en los clientes de las pastelerías Mypes del distrito de Trujillo.	Bch.JimRandolph Horna Ysla	2017	En esta metodología el autor utilizó un enfoque experimental, su población objeto de estudio son clientes potenciales de pastelerías, del distrito Trujillo, quienes conforman la población económicamente activa entre 25 y 45 años de edad, y la técnica utilizada fue la encuesta virtual y física, la herramienta de 31 ítems y validada por juicio de expertos.	En esta investigación se da como resultado, un posicionamiento adecuado en base a sus ventajas competitivas de diferenciación en cuanto a su producto, servicio y personal para lograr una mejor calidad de servicio y por ende fidelización del cliente. Los elementos y conceptos fundamentales del marketing, son muy importantes; proporcionan una guía al desarrollo del plan estratico principal.

Título	Autor	Año	Metodología	Conclusión
Diseño de un plan de negocio para una empresa de venta de ropa plus size,	Camila Fernanda Armijo Núñez	2019	Las metodologías de esta investigación se detallan. -Análisis Estratégico -Análisis PEST - -Modelo de las 5 Fuerzas de Porter -Análisis FODA -Investigación de Mercado	Como resultado se pueden observar, Investigación de Mercado Un detalle acabado del plan de negocio a implementar, que incluye los planes funcionales de: marketing, operacional, RR. HH. y financiero.

Titulo	Autor	Año	Metodología	Conclusión
Elaboración de un plan estratégico de marketing aplicado a la empresa constructora “davivcons cia. ltda”	-Mayra Catalina -Cristian Fernando Siguenza	2013	Fuente metodológica realizada por el autor es consulta de fuentes externas, por lo que la investigación es exploratoria, la investigación, por otra parte, también es descriptiva, ya que para la obtención de la información de la demanda se utilizó una muestra de 21 personas.	Se determinaron cuáles son las variables externas que afectan a la organización, como la afectan y cuál es el impacto que tiene. Se evidencio que la organización no tiene direccionamiento o estratégico.

Nota. Elaboración propia

4.4 Marco Conceptual

Cliente Potencial: aquel cliente que se cree que se puede convertir en comprador de un producto o servicio. (Quitio, 2018).

Captación de Clientes: la captación de clientes es el proceso de atraer y persuadir a potenciales clientes para que elijan y se comprometan con un producto, servicio o marca en particular. (Escobar, 2013).

Márketing: el márketing es un método total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización (Coca, 2008).

Márketing Digital: consiste en todas las estrategias de mercadeo que realizamos en la web para que un beneficiario de nuestro sitio concrete su visita tomando una acción que nosotros hemos planteado de antemano. Va mucho más allá de las formas habituales de ventas y de mercadeo que conocemos e integra estrategias y técnicas muy diversas y pensadas exclusivamente para el mundo digital. Parte de conocimientos variados sobre comunicación, mercadeo, publicidad, relaciones públicas y computación. (Martín y López, 2020).

Márketing Mix: es la combinación de los diferentes medios o instrumentos comerciales (4 P's) de que dispone una Empresa para alcanzar los objetivos (Kotler et al., 2000).

Motivación para consumir: según el análisis de Servera et al., (2012), se entiende que esta es la fuerza que impulsa a los individuos a intentar satisfacer, mediante acciones, las necesidades que se plantean a lo largo de su existencia.

Posicionamiento: el posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un terreno claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distinguen a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor mejoría estratégica en sus mercados metas. (Kotler et al., 2000).

Productos: producto es todo bien o servicio capaz de satisfacer, al menos en parte, los deseos o escasez del comprador. (Pérez y Pérez, 2006).

Precio: de acuerdo con Pérez y Pérez (2006), un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

Plaza: esta comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios a su vez, utilizan los canales de distribución que consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor. (Hernández, 2014).

Plan de Márketing: herramienta que sirve para vislumbrar las variables tácticas y estratégicas del marketing. En general, un plan de marketing es una estrategia detallada que establece los objetivos y acciones específicas para promocionar y posicionar un producto, servicio o marca en el mercado. Incluye análisis de mercado, segmentación de clientes, definición de propuesta de valor, determinación de canales de distribución, establecimiento de estrategias de comunicación y promoción, fijación de precios, entre otros aspectos clave. El plan de marketing busca alcanzar metas comerciales, aumentar la visibilidad de la oferta, atraer y

retener clientes, y lograr una ventaja competitiva sostenible en el entorno empresarial.

(Ballesteros, 2021).

4.5 Marco Legal

De acuerdo con lo previsto en el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia, la ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. No obstante, existen una serie de leyes y acuerdos internacionales que intervienen en las dinámicas políticas y comerciales de empresas como Almacén El Exitazo. Entre estas, algunas de las que se destacan por su incidencia en el contexto de la empresa, son las siguientes:

Por un lado, la Ley 172 de 1994 aprobó el Tratado de Libre Comercio entre los Estados Mexicanos y la República de Colombia; de manera similar, la Ley 1143 de 2007 aprobó el Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América. De manera similar, la Ley 1241 de 2008 aprobó el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los países del Triángulo Norte, mientras que la Ley 1363 de 2009 aprobó el Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá. No obstante, si bien los proveedores de la empresa no se sitúan todos fuera del país, es importante tener contexto de que estas leyes y normativas de índole internacional, tienden a afectar la comercialización de productos de ropa, accesorios y prendas de vestir y en general tienden a afectar la industria de la moda.

Además de esto, ese conjunto de leyes regulan aspectos asociados con las garantías de las condiciones de igualdad, transparencia y seguridad jurídica a los usuarios de comercio exterior, en todo lo que tiene que ver con el abastecimiento de determinadas materias primas e insumos

del sector textil y confecciones dentro del territorio colombiano, esto es, en cuanto a las importaciones que las empresas que comercializan este tipo de productos importantes desde los países con los cuales Colombia tiene suscritos tales y cuales convenios previamente señalados.

Por otra parte, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 210 de 2003, expedido por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo en ese mismo año, de lo que se trata es de velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos en las negociaciones internacionales; determinar el alcance de los acuerdo comerciales internacionales suscritos por Colombia, sin perjuicio de las funciones asignadas al Ministerio de Relaciones Exteriores; velar por la expedición de regulaciones y procedimientos dirigidos a fortalecer la competitividad de la oferta exportable colombiana en el mercado externo; así como promover, coordinar y desarrollar con las entidades competentes sistemas de información económica y comercial nacional e internacional, para apoyar la gestión de los empresarios y el desarrollo del comercio exterior.

De manera similar, el Artículo 3ro de la ley 155 de 1959 establece que le corresponde al Gobierno Nacional intervenir en la fijación de normas sobre calidad de los productos, con miras a defender el interés de los consumidores. Adicionalmente, se cuenta con la GTC 230:2012, la cual representa la Guía para las buenas prácticas en la confección de prendas de vestir. Esta, al ser un documento guía es de cumplimiento voluntario. Ahora, en lo que concierne a algunos de los aspectos internos, actualmente el almacén el Exitazo, tiene las siguientes políticas:

Políticas de servicio:

- Seguir la ruta estándar de venta.
- Atender siempre con una sonrisa.
- Escuchar las necesidades del cliente y así identificar lo que está buscando.

Políticas de calidad:

- Se permiten cambios de prendas, siempre y cuando venga con la etiqueta, y no supere los 10 días de compra.
- No se hace devolución de dinero.

Políticas de seguridad:

- La seguridad tanto de nuestros clientes como la de nuestros empleados es indispensable, por ello cuenta con las normas mínimas requeridas, las cuales son contar con botiquín, contar con un extintor y con la ruta demarcada de evacuación.

Política de precio:

- El precio se estandariza según el valor del producto, este es determinado por el administrador del local según el costo de la mercancía.

En ese orden de ideas, es también necesario poner en escena algunas de las normas técnicas que especifican los requisitos necesarios para cumplir con las propiedades de los textiles y así controlar su calidad, a continuación, se presentan:

Tabla 2. Normas técnicas sobre los requisitos mínimos en el sector textil.

ALGUNAS NORMAS DE LAS NORMAS SON:	
NTC 2398:1988	Textiles y confecciones. Ropa interior femenina de tejido plano.
NTC 1990:1994	Textiles y confecciones. Fibras. Fibras cortadas de poliéster.
NTC 2337:1987	Textiles y confecciones. Hilazas de poliéster.
NTC 2089:2013	Hilos de algodón para coser.
NTC 730-1:2001	Textiles. Telas de tejido plano y telas de tejido de punto. Requisitos generales.
NTC 730-2:2001	Textiles. Telas de tejido plano. Requisitos generales.
NTC-ISO 8559:1995	Fabricación de vestuario y estudios antropométricos. dimensiones corporales.
NTC 2399:2014	Textiles y confecciones. Ropa interior femenina de tejido de punto.
NTC 1806:2014	Textiles. Código de rotulado para el cuidado de telas y confecciones mediante el uso de símbolos.
NTC 2509:1988	Textiles y confecciones. Ropa para deporte.

Nota. Elaboración propia.

5. Aspectos Metodológicos

5.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación fue de naturaleza descriptiva. El propósito de las investigaciones de tipo descriptivo tiene que ver con la necesidad de contextualizar y poner en escena situaciones y eventos determinados, los cuales son característicos o distintivos de una situación problema, la cual se busca describir a través de la caracterización e identificación de sus elementos nodales de esta. Así mismo, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquiera de los elementos que inciden en el problema en estudio y que hacen parte de su contexto. De esta manera, se justifica la escogencia de este tipo de investigación ya que se considera desde la perspectiva de la investigadora, que son estas características y situaciones las que se buscan identificar y describir en el desarrollo del trabajo de grado.

5.2 Método de Investigación

Se empleó el método inductivo, debido a que se analizaron los sucesos predominantes en la organización, posterior a esto se hará un análisis de lo observado y se clasificará la información obtenida, para formular las respectivas estrategias. Esto es, que lo que se busca es identificar situaciones o hallazgos generales, a partir del análisis de una serie de situaciones particulares.

5.3 Enfoque de Investigación

El estudio fue de enfoque mixto, ya que se estima que durante el análisis se requirió tanto a datos de naturaleza cualitativa tanto como los de naturaleza cuantitativa. Por ejemplo, el componente cualitativo permitió caracterizar las situaciones particulares que enfrenta la empresa

en diferentes estadios o áreas de análisis, sin embargo, también se tuvo en cuenta para dicho análisis la inclusión de datos cuantitativos que ayudaron a poner en cuantía o en proporción los problemas que venía presentando la organización. En ese sentido, se entiende que el enfoque fue mixto dado que dicho análisis incluyó tanto la descripción particular de dichas situaciones, como el respectivo impacto que han tenido estas situaciones en términos cuantificables.

5.4 Proceso Metodológico

Es importante tener en cuenta que para efectos de la realización de la investigación se tuvo en cuenta especialmente el modelo propuesto por Benjamín Betancourt. En ese sentido, se inicia con la formulación de la estrategia para el almacén el Exitazo, realizando un diagnóstico interno y externo. De esta manera, una vez recopilada esta información se establecerán los objetivos a largo plazo.

Adicionalmente, cabe mencionar que este trabajo pretende contemplar información referida a los aspectos de tipo: socioeconómico, demográfico, político, legal, económico, sociocultural y tecnológico. Esto es así ya que son los entornos que se complementan con el sector y el análisis que se le realizará a la compañía. Por lo tanto, lo siguiente será hacer el diagnóstico del impacto que tiene cada variable sobre la empresa y se procederá a evaluar, generar y seleccionar las estrategias adecuadas para la compañía y de esta manera identificar los factores clave de éxito. Es necesario igualmente mencionar que la matriz de análisis Dofa servirá en complemento con el análisis externo, de base para la formulación del plan estratégico.

5.5 Técnicas de Recolección y Análisis de la Información

Las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron principalmente la revisión documental o bibliográfica, en conjunto con la implementación de entrevistas con

miembros tanto operativos como directivos de la organización estudiada. Estos dos elementos, en lo que obedece a la recopilación de información necesaria para la construcción del sustento teórico, técnico y metodológico del estudio, así como para la respectiva caracterización general de la empresa. Ahora bien, en cuanto al análisis del micro y el macroentorno, parte de la información se extrae nuevamente haciendo uso de la revisión documental, sin embargo, la información de caracterización fue también útil. En este punto se emplean para el análisis diferentes herramientas de tipo administrativo tales como el análisis DOFA como estrategia de diagnóstico tanto interno como externo, y posteriormente se hace uso del esquema que proporciona el análisis PESTEL, a partir del cual es posible evaluar los contextos externos de la organización.

Tabla 3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la información

Formulación de un Plan Estratégico para Aumentar la Participación en el Mercado del almacén el exitazo en Buenaventura.			
OBJETIVO 1. Investigar la historia de la Organización objeto de estudio			
Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
A1.1. visitas a gerente del almacén el exitazo A1.2. Recolectar la documentación de la organización A1.3. Clasificar la información concerniente, a la constitución del almacén el exitazo	R1.1. Transporte R1.2. Medios tecnológicos (computador, Smartphone) R1.3. Instrumentos de investigación	I1.1. Entrevistas realizadas I1.2. Información recopilada	D1.1 Poca disponibilidad de tiempo de la gerente para la atención D.1.2 Perdida de algunos documentos relevantes para identificar la historia

OBJETIVO 2 Evaluar los diferentes elementos internos y externos.			
A2.1 Ejecutar la investigación en la empresa, encuestas a personal, clientes y gerencia con las diferentes matrices para ello (D.O.F.A., E.F.E., E.F.I., C.A.M.E.) A2.2. Redactar de manera digital los resultados obtenidos de manera ordenada.	R2.1 Fuentes de investigación como páginas web, documentos oficiales de instituciones públicas, revistas, periódicos, libros, encuestas personales.	I2.1 Cantidad de fuentes consultadas I.2.2 Cantidad de variables analizadas en su totalidad.	D2.1 No tener en su totalidad los análisis de cada variable, quedándose corto la conclusión o informe del mismo.
OBJETIVO 3. Formular estrategias que le permitan a la Organización Objeto de estudio mejorar su participación en el mercado.			
A4.1 Redactar los objetivos organizacionales para el almacén el exitazo según su viabilidad. A4.2 Diseñar la estrategia para cada objetivo organizacional enunciado	R4.1 Entrevistas con la gerente de la organización objeto de estudio. R.4.2 Análisis exhaustivo por parte de las investigadoras.	I4.1 Variables analizadas en su totalidad.	D4.1 Poca disponibilidad de tiempo de la gerente para la atención oportuna.

6. Cronograma

Tabla 4. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Meses	4				5				6				7				8			
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
definición del tema		x	x																		
Formulación del problema				x																	
Definición de los objetivos					x	X															
Construcción de marcos de referencia						X															
elaboración de antecedentes						X															
Asesorías										x											
Asesorías											x										
Asesorías												x									
Asesorías													x								
Asesorías														x							
Correcciones															x						
Conclusiones																	x				
Entrega																		x			
Sustentación																					

Nota. Elaboración propia.

7. Resultados

7.1 Caracterización General del Almacén El Exitazo

7.1.1 Operaciones

Almacén El Exitazo es una empresa dedicada a la distribución y venta inmediata de ropa y toda clase de accesorios sin distinción de género. Entre los accesorios que vende la empresa se encuentran principalmente aquellos que se usan como complemento en la vestimenta, tales como joyas, productos de maquillaje, gafas y lentes, productos derivados del cuero y sintéticos como correas y bolsos; entre otros. En ese sentido, teniendo en cuenta que la empresa es únicamente distribuidora y comercializadora, para hacer efectivo estos procesos de compra y venta requiere tanto de proveedores nacionales como internacionales. Los dos principales proveedores nacionales son: Surtitex, una operadora de importación que cuenta con una amplia red de distribución en todo el país y Arcos Dorados, una gran empresa productora y comercializadora de telares y ropa confeccionada.

Igualmente, los principales proveedores a escala nacional se encuentran ubicadas en Medellín como a nivel internacional es Fashion Nova, una empresa estadounidense de ropa y accesorios de maquillaje y complementos de vestimenta. La mayor parte de los productos que se venden en el Almacén y que son de procedencia internacional, llegan a la empresa a través de Fashion Nova. No obstante, es importante exponer como dato adicional que El Exitazo ha ganado cierta acogida en el mercado bonaerense principalmente a partir de su política de precios, que pretende ofrecer vestimenta y accesorios a precios asequibles sin comprometer la calidad del producto. De manera similar, dentro del rubro de operaciones se puede destacar como aspecto

distintivo la disposición en el proceso de atención al cliente y así mismo con la atención de los procesos que tienen lugar en el servicio posventa.

7.1.2 Recursos Humanos y Estructura Organizativa de la Empresa

Almacén El Exitazo es una empresa relativamente pequeña. Cuenta en total con 12 trabajadores, entre los cuales se encuentran 9 operarios auxiliares de venta y servicio de atención al cliente, dos cajeros o cajeras registradoras y un jefe de tienda que es el gerente. Sin embargo, en temporadas de aumento en el flujo de ventas, que naturalmente ocurren en fechas como octubre, noviembre y diciembre, así como durante los primeros días de enero; la empresa contrata personal adicional de manera temporal para atender satisfactoriamente el aumento de demanda. Adicionalmente a esto, la empresa cuenta con una junta directiva de en total 2 socios inversionistas.

Teniendo en cuenta esto, la distribución de la estructura jerárquica y la distinción de cargos, roles y funciones está estipulada así:

- Gerente - jefe de tienda: es la persona encargada de la gestión de todos los procesos documentales, de contratación y de evaluación de necesidades. También es el responsable directo del rendimiento general del negocio y de la proposición de estrategias de mejora basadas en la evaluación de necesidades y el contexto, que son competencias del cargo. Este cargo recibe asistencia técnica externa y de pago para el desarrollo de procesos contables y financieros, así como para el análisis y elaboración de informes de rendimiento para la junta directiva.
- Cajeros registradores: son los encargados de los procesos de facturación dentro de las instalaciones del Almacén. Se encargan del manejo del software contable de registro y de

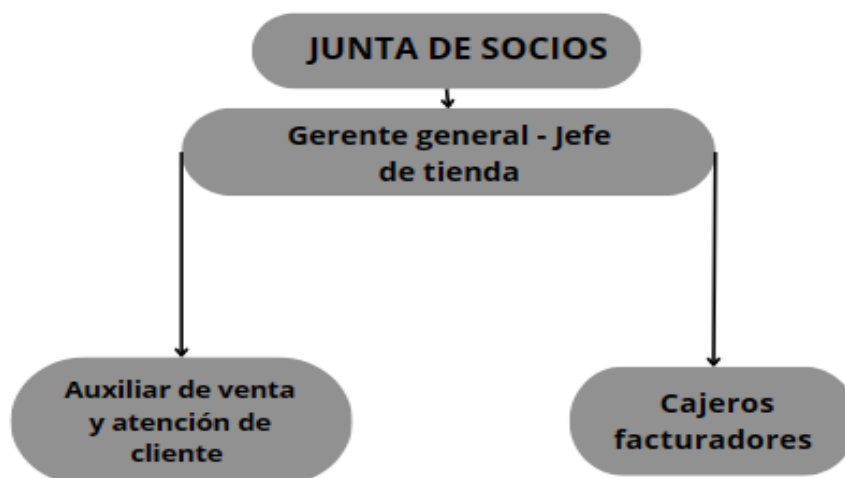
recibir el dinero y así mismo de prestar servicio al cliente en lo que pudieran necesitar los clientes.

- **Operarios Auxiliares de venta:** estos trabajadores son quienes se encargan de tener el contacto con el cliente, llevar a cabo los procesos de asesoría en la búsqueda de prendas o accesorios y solucionar las inquietudes o necesidades que pueda presentar un cliente.

Normalmente son 9 operarios en total, sin embargo, en temporadas altas se suelen contratar alrededor de 3 o 4 auxiliares de venta temporales de apoyo.

Ahora bien, como se ha expuesto anteriormente, la empresa carece de direccionamiento estratégico y, por lo tanto, todos los componentes que pertenecen a este estadio se encuentran en procesos de definición, pero no existe verdaderamente un grado de aplicación en estos términos, ya que la organización no lo ha dispuesto ni incluido en la redacción de sus Políticas de Calidad. Teniendo en cuenta la ausencia de estos componentes de direccionamiento, la estructura de operación bajo la cual está funcionando Almacén El Exitazo, sin haber diseñado un organigrama funcional, se enseña en la Figura 2.

Figura 2. Organización jerárquica de la empresa



Nota: Elaboración propia.

Otro elemento importante dentro del análisis de los recursos humanos con que cuenta la empresa es que a raíz de los múltiples inconvenientes que ha enfrentado en el contexto reciente la empresa, tal y como se ha especificado previamente, han generado un ambiente de tensión y falta de compromiso con la realización del trabajo por parte de los operarios en general. Sobre esto, la empresa prevé que esta situación está siendo alimentada por la difícil situación financiera que ha atravesado el Almacén.

7.1.3 Finanzas

La situación financiera que actualmente enfrenta el Almacén es precaria. Esto es así, de acuerdo con los mismos análisis internos de la empresa, debido principalmente a tres variables. La declaración nacional de emergencia ocasionada por el Covid-19, la cual contrajo sustantivamente los ingresos de la empresa durante los primeros meses de la declaratoria de emergencia, pero posteriormente este mismo contexto; derivó en el cierre total del Almacén a raíz de las políticas nacionales de aislamiento preventivo. Después de esto, el contexto generado a partir del Estallido Social del 2021 terminó siendo uno de los principales agravantes de la situación financiera del negocio. Finalmente, tal y como se especificó en el planteamiento del problema, las condiciones socioeconómicas y de seguridad en Buenaventura han representado un panorama ampliamente desfavorable para el desarrollo y crecimiento del Almacén.

En ese orden, la situación financiera actual se resume en la contracción de alrededor del 40% en la venta y en la reducción del 50% del salario de los auxiliares y registradores, lo que claramente ha derivado en renunciaciones, altos niveles de rotación de personal y procesos operativos poco asertivos a raíz de la poca capacitación. Del mismo modo en que afecta a los trabajadores directos y directivos, esta situación repercute sobre las operaciones, con quienes se ha desmejorado la relación comercial.

Luego bien, no existe información suministrada sobre los Estados Financieros de la compañía, pero además de su difícil situación, se tiene conocimiento de que existen procesos contables que son llevados a cabo sin la rigurosidad metodológica requerida. Así mismo, como bien se ha dicho, sus fuentes de financiamiento son tanto su operación en sí: la comercialización de ropa y accesorios, la distribución de estos a diferentes pequeños vendedores minoristas y así mismo la obtención de crédito a proveedores para la financiación de distintos tipos de mercaderías.

7.1.4 Márketing y Ventas

Como bien se ha indicado, el promedio mensual de ventas ha sostenido un deceso de alrededor del 40% sobre el total. Este grave panorama se ha visto reforzado con la incapacidad que ha tenido la organización para diseñar una política de ventas y una serie de estrategias de mercado que le permitan consolidarse en el segmento y obtener posicionamiento de marca. Desde esa base se sostiene que los problemas de direccionamiento estratégico han dificultado el desarrollo de identidad de marca, la especificación de beneficios que ofrece la empresa y valor agregado tanto en los productos como en el servicio de atención y posventa; lo que por tanto, ha originado una ralentización en el diseño de una Política específica de ventas soportada en estrategias apropiadas para el contexto y las necesidades del mercado.

Adicional a esto, el único punto de venta con que cuenta la empresa, y además el único canal de promoción es la tienda física, ubicada en la zona céntrica de Buenaventura. Las únicas estrategias de divulgación que se han empleado como iniciativa de la empresa en función de obtener reconocimiento y aumentar la aceptación, han sido campañas de panfletos, pendones y promociones explícitas en material gráfico publicitario tipo lona. Por fuera de esto, se evidencia una carencia total de iniciativas digitales de promoción, no existe una inversión fuerte en

publicidad ni tampoco existen procesos documentados de investigación de mercados que permitan consolidar los principales clientes potenciales, así como características específicas del mercado que ayuden a la empresa a proponer estrategias para promover su crecimiento.

7.1.5 Tecnología y Recursos

Los principales recursos tecnológicos con que cuenta la empresa para gestionar sus procesos operativos son: un software de registro, de contabilización e inventariado general, tres equipos de cómputo dispuestos tanto para funciones administrativas como operativas, una planta física con diferentes zonas de exhibición, vestidores, baños, zona de oficio y comedor de trabajadores, un equipamiento de radioteléfonos para la comunicación a medianas distancias dentro del Almacén y un equipo móvil de tipo tableta que se utiliza para comprobar la existencia de prendas y sus respectivas tallas, entre otros detalles asociados con la existencia de productos y su clasificación.

7.1.6 Componentes de Direccionamiento Estratégico

Uno de los principales motivadores de la realización de esta investigación responde al hecho de que la empresa actualmente y durante todo su recorrido no ha contado con ninguno de los componentes naturales del direccionamiento estratégico, esto es: visión, misión, estructura organizacional y valores institucionales o corporativos. Se consideró que la inexistencia de este componente en general tiene serias repercusiones sobre los resultados y rendimientos de la empresa, así como sobre todos los procesos que esta realiza naturalmente. Teóricos de la Administración como Kaplan y Norton (1992), y Mintzberg (1994) exponen que la ausencia de estos elementos en el entorno organizacional tiende a repercutir gravemente y esto se materializa a través de problemáticas como:

- Falta de claridad en los objetivos y la dirección: la justificación de esto es que cuando no existen componentes de direccionamiento estratégico, puede, por tanto, existir falta de claridad en cuanto a los objetivos y la dirección de la organización. Esto puede llevar a una falta de enfoque y una incapacidad para tomar decisiones vinculantes.
- Falta de alineación entre los miembros del equipo: cuando no hay claridad en tanto al direccionamiento estratégico, los miembros del equipo operativo o en general todos los trabajadores pueden tener ideas diferentes sobre lo que se espera de ellos, con ellos, y en general sobre el desarrollo de sus actividades. Claramente estas situaciones pueden llevar a la desorganización y a la falta de cohesión y en esa vía, ocasionar una ralentización general del crecimiento de la empresa.
- Falta de enfoque en los resultados a largo plazo: el primer y más importante factor que se ve afectado por la ausencia de estos componentes son los resultados a largo plazo de la organización. Así, sin una visión clara del futuro y de los objetivos a largo plazo, la organización tendrá una inclinación hacia enfocarse en objetivos de corto plazo que no son sostenibles y por lo tanto no tienen respaldo ni están en sinergia con una posible visión prospectiva de la organización, no existe interés por estimar en futuro y prever el contexto de entonces del negocio.
- Falta de capacidad para adaptarse al cambio: otro de los factores que tienen lugar en la ausencia del direccionamiento estratégico es una dificultad generalizada para adaptarse a los cambios, situación que debilita a la posición y la permanencia del estándar de empresa de la actualidad. Ahora bien, sin una visión clara del futuro y de los objetivos a largo plazo, puede ser difícil para la organización anticipar y responder a los cambios en el entorno externo.

- Falta de seguimiento y evaluación: De manera similar, sin objetivos claros y métricas de desempeño definidas, puede tornarse complejo llevar a cabo procesos de evaluación exitosos que permitan hacer los ajustes necesarios.

7.1.7 Política de Calidad

Al igual que sucede con los componentes del direccionamiento estratégico, Almacén El Exitazo no cuenta con una Política de Calidad específicamente definida y así mismo no han existido procesos de divulgación sobre esta política. Sin embargo, la empresa ha recopilado una serie de requisitos en sinergia con los lineamientos generales expuestos en la ISO 9001, al respecto de la estructura general de las Políticas de Calidad de una empresa. En relación con esta normativa, la empresa emitió en el año 2020 un esbozo de Política de Calidad conformado por los siguientes puntos.

- ¿Qué hace la empresa?

Almacén El Exitazo es una empresa dedicada a la venta y distribución de ropa y accesorios para vestimenta para todos los géneros, edades y gustos. La actividad económica principal tiene origen en la búsqueda de la satisfacción de la demanda de ropa y accesorios que existe a nivel Buenaventura y funciona a partir de un proceso de compra y venta en donde el Almacén compra y negocia mercancías con proveedores tanto nacionales como extranjeros. La lógica del negocio es que estas compras están soportadas en un análisis de necesidades y gustos del mercado. Así mismo, estos productos posteriormente se venden y comercializan y es sobre esta actividad que la empresa percibe su concepto principal de ingreso. Igualmente, el Almacén distribuye y surte de mercancía a pequeñas tiendas y vendedores de ropa y accesorios en diferentes puntos de la ciudad.

- ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrece?

Los productos que conforman el portafolio de Almacén El Exitazo son: ropa de diferentes categorías, tipologías, tamaños y uso; y distintos tipos de accesorios complementarios de vestimenta, así como accesorios de maquillaje y belleza. Estos productos son tanto nacionales como extranjeros.

- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes que la organización puede cubrir?

La organización destina esfuerzos en función de satisfacer la demanda de ropa para toda la familia y de accesorios especialmente para público femenino y parcialmente para público masculino a partir de los 18 años.

- ¿Qué diferencia a la organización de la competencia?

Se estima que el principal elemento distintivo o el que puede generar valor agregado en la organización actualmente es el precio de los productos. Sobre esa variable el Almacén ha centrado su crecimiento en el mercado.

- ¿Quiénes son los clientes ideales de la empresa?

Al tener un público objetivo tan amplio, Almacén El Exitazo no ha invertido esfuerzos en reconocer o diseñar el prototipo de cliente ideal de acuerdo con el enfoque y la visión futura de la organización.

- ¿Cuál es la visión futura de negocio?

Como se ha expuesto previamente, Almacén El Exitazo no cuenta con ninguno de los componentes naturales de direccionamiento estratégico, por lo tanto, no ha definido claramente una visión integral tanto corporativa como de futuro. Ante esto, cabe subrayar que la empresa ha

hecho intentos por consolidarse en el mercado a través de la amplitud de productos que ofrece y los precios de los mismos, como su principal estandarte de negocio. Por lo tanto, pueden distinguirse estos dos elementos como los más importantes dentro de la construcción de identidad de negocio.

7.1.6.1 Objetivos de calidad.

Teniendo en cuenta esto, algunos de los objetivos que la empresa ha adoptado a partir del análisis de los componentes básicos de una política de calidad de según los lineamientos generales de la ISO 9001, han sido los siguientes:

- Ganar posicionamiento de marca
- Consolidar un público objetivo específico sobre el cual dedicar gran parte de la estrategia de negocio
- Mejorar sustantivamente las condiciones generales de trabajo en los operarios
- Promover e implementar políticas y medidas de mejora continua en todos los niveles y momentos de la organización

7.1.8 Contexto del Campo de Acción

Las tiendas de venta de ropa y accesorios complementarios, como maquillaje, productos para el pelo, correas, accesorios de cuero, etc., operan en un entorno muy competitivo en Colombia. A medida que la economía del país ha crecido y se ha desarrollado, ha habido una mayor demanda de ropa y accesorios de moda. Las empresas de este sector buscan satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo una amplia variedad de productos a precios atractivos. (Carrillo, 2021; Campos, 2014).

En el departamento del Valle del Cauca, donde se encuentra la ciudad de Cali, hay una gran cantidad de tiendas de ropa y accesorios complementarios. De acuerdo con el análisis de Caicedo y Arango (2012), la ciudad es conocida por ser un importante centro comercial en la región, con numerosos centros comerciales y zonas comerciales. Por lo tanto, hay una gran competencia en el mercado de la moda, lo que ha llevado a muchas tiendas a diferenciarse mediante la oferta de productos exclusivos y de alta calidad.

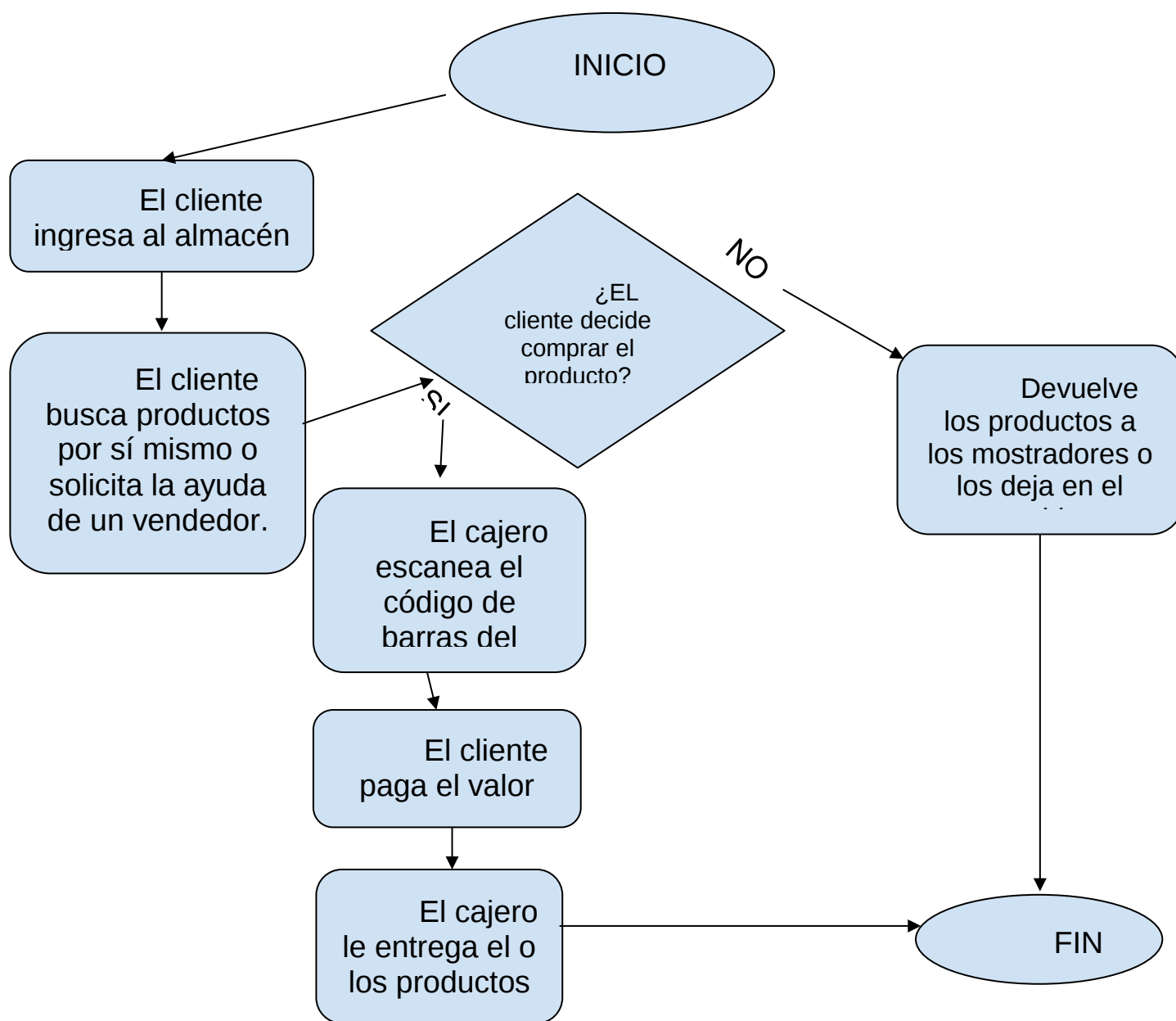
En cuanto a Buenaventura, según se expone en los aportes de es importante destacar que es un puerto marítimo que cuenta con una importante actividad comercial, sin embargo, debido a su ubicación geográfica, la oferta de tiendas de ropa y accesorios complementarios no es tan amplia como en otras ciudades del departamento del Valle del Cauca. A pesar de esto, las tiendas que operan en la zona buscan satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo una amplia variedad de productos a precios competitivos. (Orobio y Satizabal, 2019).

En general, en todo el departamento del Valle del Cauca, las tiendas de ropa y accesorios complementarios están en constante evolución para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores. La competencia es alta, por lo que las empresas deben ser innovadoras y ofrecer productos y servicios de alta calidad para mantenerse en el mercado.

7.1.9 Diagrama de Procesos

Finalmente, para explicar de manera gráfica el proceso de operación de Almacén El Exitazo, en la Figura 3 se expone el diagrama de procesos correspondiente a la actividad económica principal de la empresa, que es la venta de prendas de ropa y accesorios a la población en general de todas la edades y géneros.

Figura 3. Diagrama de procesos del Almacén



Nota: elaboración propia con base en el análisis del funcionamiento de la empresa.

7.2. Análisis del Micro y el Macroentorno del Almacén el Exitazo

La formulación de un plan estratégico es una tarea clave para cualquier organización, ya que permite establecer objetivos claros y diseñar acciones específicas para lograrlos. Sin embargo, antes de definir la estrategia a seguir, es fundamental realizar un análisis exhaustivo del entorno en el que se desenvuelve la empresa. En este sentido, el análisis del micro y macroentorno se convierte en una herramienta esencial para entender la relación de la organización con su entorno, la sociedad, la cultura y otros factores que inciden en este entorno y que pueden influir en el desempeño de la empresa. Partiendo de esa base, en este capítulo se expondrán una serie de análisis asociados con el micro y el macroentorno del Almacén El Exitazo ubicado en la ciudad de Buenaventura.

No obstante, en primer lugar, conviene señalar que el análisis del microentorno se enfoca en factores externos que tienen incidencia interna en la organización y que, por lo tanto, pueden afectar su desempeño. En ese orden, de acuerdo con los aportes de Camacho et al., (2016), los factores asociados con el microentorno bien pueden ser: proveedores, clientes, competidores y otros agentes que incidan o tengan un impacto directo en su actividad económica o campo de acción. Por otro lado, el análisis del macroentorno se enfoca en factores externos que pueden influir en la actividad de la empresa pero que obedecen a una naturaleza macro o estructural. (de Mendivil, 2013). Entre estos se sitúan aspectos como: situación económica, política, social, cultural y tecnológica del país y del mundo en general.

Ahora bien, para llevar a cabo el análisis del entorno, existen diversas herramientas de Administración de Empresas, como el análisis PESTEL y la matriz DOFA. Por una parte, el análisis PESTEL se enfoca en identificar los factores macroeconómicos y culturales que pueden influir en el desempeño de la empresa, a partir de la identificación de los factores políticos,

económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que rodean a la organización. Por otro lado, la matriz o el análisis DOFA se enfoca en analizar elementos como: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, lo que permite identificar su situación actual respecto a este entorno en que se desenvuelve y de esa manera facilitar el diseño de estrategias que le permitan sacar provecho de los instrumentos y herramientas con que se cuente, pese a los inconvenientes realizados. (Pan et al., 2019; Correa, 2010)

En el caso específico del almacén de ropa El Exitazo, la realización de un análisis del micro y macroentorno es clave para la formulación de un plan estratégico que le permita competir en un mercado cada vez más complejo y exigente. En este sentido, la elección de las herramientas PESTEL y DOFA resulta particularmente útil, ya que permiten identificar los factores culturales y económicos que pueden afectar a la empresa, y analizar sus fortalezas y debilidades en relación con la competencia.

7.2.1 Análisis del Entorno Interno

Tabla 5. Matriz DOFA

ELEMENTOS	HALLAZGOS
Debilidades	• D1 Falta de innovación e inversión en publicidad • D2 Ausencia de direccionamiento estratégico (misión, visión, valores corporativos, etc.) • D3 Procesos y procedimientos no estandarizados en cuanto a contratación, recursos humanos
Fortaleza	• F1 Infraestructura suficiente • F2 Variedad de prendas de bajo y mediano costo • F3 Gran cantidad de público con la necesidad de comprar a bajo costo dada la situación socioeconómica de Buenaventura, Valle del Cauca
Amenazas	• A1 Tiendas y empresas de servicios similares con mejor planteamiento estratégico y una propuesta de valor definida • A2 Mejor capacidad e incorporación de tecnologías en los diferentes procesos en otros tipos de almacenes similares • A3 Los aspectos de seguridad en el distrito de Buenaventura comprometen el crecimiento y desarrollo de la organización.
Oportunidades	• O1 Convertirse en referente en los productos como ropa y accesorios para todos los géneros y edades de bajo costo o costo moderado por debajo de muchos almacenes • O2 Adentrarse en el mercado de los accesorios • O3 Fortalecerse en el segmento del bajo costo

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 4, las debilidades identificadas se relacionan con la falta de innovación, inversión en publicidad y ausencia de direccionamiento estratégico.

Además, existen procesos y procedimientos no estandarizados en cuanto a contratación, recursos humanos y sistema de gestión. Estos factores pueden afectar el desempeño y competitividad del Almacén el Exitazo en el mercado.

Por otro lado, las fortalezas identificadas en la tabla incluyen una infraestructura suficiente pensada en el crecimiento a largo y mediano plazo, una amplia variedad de productos en oferta, una gran variedad de prendas de bajo y mediano costo y una gran cantidad de público con la necesidad de comprar a bajo costo dada la situación socioeconómica de Buenaventura, Valle del Cauca. Estos factores pueden permitir al almacén aprovechar oportunidades y hacer frente a las amenazas. En cuanto a las amenazas, se identificaron tiendas y empresas de servicios similares con mejor planteamiento estratégico y una propuesta de valor definida, mejor capacidad e incorporación de tecnologías en los diferentes procesos en otros tipos de almacenes similares y mayor captación de clientes por parte de muchos competidores. Estos factores pueden afectar la participación del Almacén el Exitazo en el mercado.

Finalmente, las oportunidades identificadas incluyen convertirse en referente en los productos como ropa y accesorios para todos los géneros y edades de bajo costo o costo moderado por debajo de muchos almacenes, adentrarse en el mercado de los accesorios y fortalecerse en el segmento del bajo costo. Estos factores pueden permitir al almacén aprovechar su posición en el mercado y aumentar su participación en el mismo. En ese sentido, esto permite sentar las bases de una serie de posibles estrategias que la empresa debe adaptar en virtud de la superación de las posibles amenazas y las debilidades encontradas. En la tabla 5 se exponen las estrategias que se estiman convenientes.

Tabla 6. Cruce de variables

Estrategia DO	Estrategia FO
D1, O1 Colaborar con influencers locales que puedan mostrar auténticamente los productos y atraer a sus seguidores.	F1, O2 Destinar espacios de exhibición dentro de las instalaciones exclusivamente para los accesorios
D2, O3 Definir los componentes de direccionamiento estratégico hacia el segmento de dominio, con la intención de fortalecer y afianzar la posición de mercado que tiene el almacén en cuanto a productos de precios más asequibles.	F1, O1 Aprovechar la infraestructura actual para un crecimiento a largo y mediano plazo F3, O3 Desarrollar campañas publicitarias y de marketing específicamente para captar al público que tiene la necesidad de comprar a precios más bajos
Estrategia DA	Estrategia FA
D2, A1 Desarrollar un plan de dirección estratégica que incluya misión, visión y valores corporativos, distinguiendo el campo de dominio de la organización	F1, A3 Instalar cámaras de seguridad tanto internas como en la salida del almacén y monitorearlas con el Equipo de Seguridad
D1, A2 Diseñar una estrategia de precios competitivos para la línea de productos que no es de bajo costo, a través de página web y redes sociales	F2, A1 Implementar un conjunto de estrategias diferenciales de marca que ayuden a distinguir al Almacén de la competencia y a crear identidad de marca
D2, A3 Implementar un esquema de seguridad con indumentaria y personal necesario.	F3, A2 Desarrollar una política publicitaria a partir de la necesidad de asequibilidad en las compras por parte de la población
D3, A1 Estandarizar los procesos que se desarrollan en torno a la gestión humana, a la luz de los nuevos componentes de direccionamiento estratégico definidos	

Nota. Elaboración propia.

7.2.2 Análisis del Entorno Externo

7.2.2.1 Análisis del Factor Político.

El componente político del análisis PESTEL para la empresa Almacén el Exitazo es crucial para entender el entorno en el que se desenvuelve esta tienda de ropa y accesorios de moda. A nivel nacional, la política económica del gobierno colombiano y las políticas comerciales pueden afectar la operación de este tipo de locales comerciales. Además, en el ámbito local, la política municipal y departamental también puede influir en el desempeño de la empresa. En cuanto a la política económica nacional, el gobierno colombiano ha implementado una serie de medidas que buscan fomentar el crecimiento económico y el empleo. De acuerdo con Pelekais y Carvajalino (2020), una de estas medidas es la reducción de impuestos para las pequeñas y medianas empresas, lo cual podría beneficiar a Almacén el Exitazo al disminuir su carga fiscal. Sin embargo, las políticas de libre comercio y la apertura de mercados internacionales también pueden generar una mayor competencia para la empresa e incluso afectar las dinámicas de compra y venta y claramente la afluencia de público.

Ahora bien, a nivel municipal, el gobierno de Buenaventura ha implementado diversas políticas que buscan impulsar el comercio local. Por ejemplo, se han establecido ferias y eventos para promocionar los productos y servicios de los negocios locales. Asimismo, se han implementado medidas para mejorar la seguridad en la ciudad y garantizar un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades económicas. No obstante, la situación política en la región del Valle del Cauca y Buenaventura en particular ha sido marcada por la violencia y la presencia de grupos armados ilegales, lo que puede afectar la seguridad de la empresa y los clientes. Asimismo, la inestabilidad política y la corrupción pueden generar un ambiente desfavorable para la operación de las empresas. (Núñez y Carvajal, 2017).

En síntesis, el análisis del componente político para el Almacén el Exitazo muestra que la política nacional y local pueden afectar significativamente la operación de la empresa. Es importante que la empresa tenga una visión clara sobre las políticas y medidas que se implementan en su entorno para poder tomar decisiones acertadas y adaptarse a los cambios en el ambiente político y económico. Este factor es muy importante dado que en el análisis diagnóstico se encontró que la empresa no cuenta con ninguno de los componentes naturales para el direccionamiento estratégico.

Otro factor importante para destacar es que el sector de la venta de ropa y accesorios es un sector clave dentro de la economía colombiana (Gonzáles et al., 2018), y es uno de los más importantes en términos de generación de empleo y contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país. En el caso específico de Buenaventura, el comercio minorista de ropa y accesorios es un sector en crecimiento debido a la demanda de estos productos por parte de la población local. (Orobio y Satizabal, 2019). Es importante igualmente destacar que, en los últimos años, la venta de ropa y accesorios ha sido afectada por la competencia de las tiendas virtuales y el auge del comercio electrónico en Colombia. Esta situación ha llevado a que las tiendas físicas deban adaptarse y ofrecer una propuesta de valor diferencial a los clientes para mantenerse relevantes en el mercado.

En este sentido, Almacén el Exitazo debe prestar atención a la evolución de las tendencias y los gustos del consumidor, y ofrecer una experiencia de compra única que diferencie su oferta de la competencia. Además, en el contexto político actual, es importante tener en cuenta las políticas comerciales del gobierno colombiano en materia de importaciones y exportaciones de ropa y accesorios, y las posibles implicaciones que puedan tener sobre el negocio de la empresa. Otro aspecto relevante del contexto político en Colombia es la seguridad

ciudadana, ya que en ciudades como Buenaventura la inseguridad es un problema frecuente que puede afectar el flujo de clientes a la tienda. La empresa debe estar atenta a las políticas y programas del gobierno para mejorar la seguridad en la ciudad y tomar medidas para proteger a sus trabajadores y clientes. (Viera, 2018).

Así las cosas, el contexto político en Colombia y en Buenaventura en particular, es un factor clave que influye en la operación de Almacén el Exitazo y en la venta de ropa y accesorios en general. La empresa debe estar atenta a las políticas gubernamentales y las tendencias del mercado para poder adaptarse y mantener su posición en el mercado minorista.

7.2.2.2 Análisis del Factor Económico.

En cuanto a Colombia, el país ha experimentado un crecimiento económico estable en los últimos años, pero también ha experimentado algunas fluctuaciones debido a factores externos como la caída de los precios del petróleo y la pandemia del COVID-19. A pesar de esto, se espera que la economía del país continúe recuperándose y creciendo en el futuro cercano, lo cual es una buena señal para las empresas que buscan expandirse o consolidarse en el mercado. Ahora bien, en el caso específico de Buenaventura, es importante tener en cuenta que la ciudad es un importante puerto marítimo y un centro de comercio, tanto para la región como para el país en general. Sin embargo, la ciudad también ha enfrentado desafíos económicos, incluyendo altos niveles de desempleo, pobreza y una brecha significativa en la distribución de la riqueza. (Viera, 2018).

En términos de la industria de la moda, se ha observado una creciente demanda por ropa y accesorios en Colombia, especialmente entre los jóvenes y la clase media. Sin embargo, este sector también es altamente competitivo, con muchas empresas ofreciendo productos similares a

precios similares. De acuerdo con el análisis de Orobio y Satizabal (2019), la competencia puede ser especialmente intensa para las empresas que se enfocan en la venta de ropa y accesorios a precios más bajos, como es el caso de Almacén el Exitazo. Adicionalmente, otro factor económico a considerar es el costo de los materiales, la mano de obra y el transporte, los cuales pueden influir significativamente en los márgenes de ganancia de la empresa. La fluctuación de las tasas de cambio también puede afectar la capacidad de la empresa para obtener los materiales a precios competitivos.

Luego bien, el contexto económico para Almacén el Exitazo es mixto, ya que hay señales de crecimiento económico en Colombia, pero también hay desafíos económicos y una fuerte competencia en la industria de la moda. Además, el costo de los materiales, la mano de obra y el transporte pueden afectar la rentabilidad de la empresa, por lo que es importante que la empresa adopte estrategias de gestión de costos efectivas.

7.2.2.3 Análisis del Factor Social.

El contexto social es un factor clave a tener en cuenta en el análisis PESTEL de Almacén el Exitazo, ya que se dedica a la venta de ropa y accesorios de moda, y por lo tanto, está directamente relacionado con las tendencias y necesidades sociales de la población. En ese sentido, se destaca que Buenaventura es una ciudad con una población predominantemente afrodescendiente, lo que significa que existe una gran diversidad cultural y una fuerte identidad afrocolombiana en la región. La cultura y las tradiciones afrocolombianas están presentes en la ropa y accesorios de moda, lo que significa que la demanda de prendas de vestir y accesorios que reflejen esta identidad es alta. En este sentido, Almacén el Exitazo puede aprovechar esta tendencia y ofrecer productos que satisfagan las necesidades y deseos de la población local.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la situación socioeconómica de la población de Buenaventura. La ciudad es conocida por ser una de las más pobres del país, con altos índices de desempleo y pobreza. Esto significa que muchas personas no tienen la capacidad económica para comprar ropa y accesorios de marcas reconocidas o de alta gama, lo que hace que la oferta de Almacén el Exitazo, que se centra en productos asequibles, sea especialmente relevante en este contexto. Así mismo, dado que existe una gran cantidad de trabajadores en el sector comercio en la ciudad, así como de diferentes sectores industriales que a menudo requieren de la confección de uniformes o ropa de trabajo; existe por tanto una gran necesidad de este tipo de implementos, así como también de ropa casual cómoda, de acuerdo con la investigación de Orobio y Satizabal (2019). En ese orden, se evidencia en este punto la posibilidad de que el almacén aproveche esto en su favor.

Otro factor social importante es la presencia de jóvenes en la ciudad. Buenaventura tiene una población joven en constante crecimiento, lo que significa que existe una gran demanda de moda juvenil y accesorios modernos, nuevamente, de acuerdo con los aportes de Orobio y Satizabal. Luego, Almacén el Exitazo puede aprovechar esta tendencia y ofrecer productos que satisfagan las necesidades y deseos de los jóvenes, como ropa de estilo urbano o accesorios de moda. De acuerdo con lo mencionado, el contexto social de Buenaventura presenta una serie de oportunidades y desafíos para Almacén el Exitazo. La diversidad cultural, la situación socioeconómica de la población y la presencia de una población joven son algunos de los factores que pueden influir en la operación del almacén y que deben ser considerados en específicamente dentro del factor social en el marco de este análisis PESTEL.

7.2.2.4 Análisis del Factor Tecnológico.

En el factor tecnológico del análisis PESTEL, se debe tener en cuenta la capacidad de la empresa para incorporar tecnologías avanzadas en sus procesos. Almacén el Exitazo, como una pequeña empresa, puede y ha enfrentado dificultades para adoptar tecnologías de vanguardia, lo que puede afectar su capacidad para competir con otras empresas que cuentan con tecnologías más avanzadas. Sin embargo, como un aspecto fundamental de esta sección, se destaca que, si bien Almacén el Exitazo no ha incorporado tecnologías para la optimización de sus procesos, es importante señalar que la competencia en la ciudad de Buenaventura no se destaca particularmente por haber avanzado significativamente en este aspecto en el sector de venta de ropa, accesorios y calzado. No obstante, el uso de tecnologías podría significar una ventaja competitiva para la empresa, en términos de eficiencia en procesos y mejora en la experiencia del cliente.

7.2.2.5 Análisis del Factor Ecológico.

El factor ecológico es cada vez más importante en la actualidad, y las empresas tienen que tomar medidas para mitigar su impacto ambiental. En el caso de Almacén el Exitazo, aunque no se trata de una empresa que esté especialmente enfocada en el aspecto ambiental, está consciente de su responsabilidad y trata de hacer lo posible dentro de sus posibilidades. Una de las medidas que la empresa ha tomado es buscar proveedores que utilicen materiales amigables con el medio ambiente o que permitan una fácil descomposición y reciclaje.

De esta manera, la empresa puede contribuir indirectamente a la reducción de residuos y la conservación del medio ambiente. Es importante mencionar que según el análisis de Rábano (2022), la industria de la moda es una de las más contaminantes del mundo, y que es necesario

que las empresas de este sector tomen medidas para reducir su impacto. En esa vía, se menciona también que, aunque Almacén el Exitazo no es una empresa líder en este aspecto, su acercamiento al factor ecológico es un buen comienzo.

7.2.2.6 Análisis del Factor Legal.

En cuanto al factor legal, es importante tener en cuenta las leyes y regulaciones que aplican para la empresa Almacén el Exitazo. En Colombia, las empresas que se dedican a la venta de bienes y servicios están sujetas a una serie de regulaciones y leyes que buscan garantizar la protección del consumidor y la legalidad de las transacciones comerciales. Por ejemplo, la empresa debe cumplir con las normas establecidas en el Código de Comercio de Colombia, que establece las reglas para la venta de bienes y servicios, la responsabilidad de los comerciantes y los derechos del consumidor. También debe cumplir con las leyes tributarias, que establecen las obligaciones fiscales de la empresa y las sanciones en caso de incumplimiento.

Por último, es importante tener en cuenta la normatividad relacionada con la protección de datos personales, ya que la empresa maneja información de sus clientes y debe garantizar su seguridad y privacidad. También deben cumplir con las leyes laborales y de seguridad social, para garantizar el bienestar de sus trabajadores y cumplir con sus obligaciones como empleador. Así las cosas, en la siguiente tabla se exponen las principales leyes, decretos y resoluciones asociadas con la industria a la cual pertenece el Almacén El Exitazo.

Tabla 7. Leyes aplicables en el contexto legal

Legislación	Descripción
Código de Comercio	Regula las relaciones comerciales y los actos de comercio en Colombia, incluyendo las normas sobre sociedades comerciales y los contratos mercantiles.
Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)	Establece las normas sobre protección al consumidor, incluyendo las obligaciones de los proveedores de bienes y servicios.
Ley 232 de 1995 (Propiedad Industrial)	Regula la propiedad industrial en Colombia, incluyendo las normas sobre marcas, patentes y diseños industriales.
Decreto 2278 de 1982	Regula la actividad de confección de ropa y accesorios en Colombia, incluyendo las normas sobre la calidad de los productos y las obligaciones de los fabricantes.
Resolución 2525 de 2003	Establece las normas técnicas para la confección de ropa en Colombia, incluyendo las especificaciones sobre los materiales y los procesos de producción.
Resolución 3582 de 2007	Establece las normas para la importación de ropa y accesorios en Colombia, incluyendo los requisitos de calidad y seguridad de los productos.

Resolución 035 de 2014	Establece las normas sobre el registro sanitario de productos cosméticos y de aseo personal en Colombia, incluyendo los requisitos de etiquetado y presentación.
Ley 1915 de 2018	Establece las normas para la protección de los derechos de autor en Colombia, incluyendo las normas sobre la protección de diseños de moda y otros productos creativos.

Nota. Elaboración propia.

Para cerrar este capítulo, es importante mencionar que el análisis PESTEL realizado sobre Almacén El Exitazo en la ciudad de Buenaventura, ha permitido identificar una serie de factores críticos que inciden en el desempeño de la empresa. El contexto político y económico, marcado por la inestabilidad y el bajo poder adquisitivo de la población, representan importantes desafíos que deben ser abordados de manera cuidadosa. La dimensión social y tecnológica, por su parte, evidencian oportunidades para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, particularmente en términos de satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores, así como de optimizar sus procesos internos. Por último, el factor ecológico y legal presentan un marco de acción para la empresa en cuanto a la adopción de prácticas más sostenibles y al cumplimiento de las regulaciones pertinentes en el sector.

De ese modo, en la tabla 7 se presenta un resumen general de los hallazgos a los cuales se pudo llegar a partir de la realización del análisis PESTEL, resaltando principalmente de cada factor respectivamente los posibles o potenciales riesgos, así como las posibles oportunidades.

Tabla 8. Matriz PESTEL

Factores	Riesgos	Oportunidades
Políticos	● Influencia de políticas comerciales nacionales e internacionales. ● Competencia por políticas de libre comercio y apertura de mercados. ● Inestabilidad política y corrupción local.	● Beneficio de reducción de impuestos para pequeñas y medianas empresas. ● Participación en ferias y eventos de promoción local. ● Adaptación a políticas para mejorar la seguridad en la ciudad.
Económicos	● Fluctuación económica por factores externos. ● Competencia intensa en la industria de la moda. ● Costos de materiales, mano de obra y transporte.	● Crecimiento económico estable en Colombia. ● Demanda creciente de ropa y accesorios en el país. ● Oportunidad de expandirse en el mercado local.
Sociales	● Desafíos socioeconómicos en Buenaventura. ● Competencia de tiendas virtuales y comercio electrónico.	● Alta demanda de productos que reflejen identidad afrocolombiana. ● Oferta de productos asequibles para población con bajos ingresos. ● Tendencias en moda juvenil y accesorios modernos.
Tecnológicos	● Dificultad en adoptar tecnologías avanzadas.	● Potencial ventaja competitiva mediante la adopción de tecnologías eficientes.

Factores	Riesgos	Oportunidades
	• Competencia con empresas con tecnologías más avanzadas.	
Ecológicos	• Impacto ambiental de la industria de la moda.	• Adopción de proveedores con materiales amigables con el medio ambiente.
Legales	• Incumplimiento con leyes comerciales, tributarias y laborales. • Incumplimiento de normatividad de protección de datos personales.	• Cumplimiento con normas de propiedad industrial y regulaciones de calidad.

Nota. Elaboración propia.

7.2.2.7 Sector y Segmento de Mercado.

En primer lugar, es importante señalar que en general, el sector de la venta de ropa y accesorios en la ciudad de Buenaventura es un componente esencial de la economía local y está inextricablemente ligado a las tendencias sociales y culturales de la población. Diversas empresas se dedican a ofrecer una amplia gama de prendas de vestir y accesorios de moda, abarcando desde ropa casual hasta productos más específicos, dirigidos a diferentes grupos demográficos. Adicionalmente, puede agregarse que este sector opera en un entorno caracterizado por diferentes desafíos económicos, como la fluctuación de la demanda debido a factores socioeconómicos asociados directamente con la difícil situación del puerto, así como

con la competencia tanto de tiendas físicas como de plataformas de comercio electrónico. Finalmente, se puede inferir también que la estrecha relación entre la identidad cultural afrocolombiana de la población local y la moda es un factor distintivo en este mercado, aspecto que naturalmente influye sobre las preferencias de compra y ofrece o representa diferentes oportunidades para la diferenciación y personalización de productos.

Ahora, en relación con el segmento de mercado, el cual se conforma de los diferentes comercios que ofrecen prendas de vestir y accesorios de bajo costo o costo moderado, se puede señalar que ocupa un lugar significativo en la ciudad de Buenaventura, según lo exponen Orobio y Riasco (2019). Este segmento se caracteriza por ofrecer opciones asequibles para toda la familia, adaptándose a la realidad socioeconómica de la población local.

En ese sentido, conviene destacar que estos comercios que se enfocan en productos de bajo costo se concentran en zonas como Pueblo Nuevo y el sector comercial del barrio Juan XXIII, así como en áreas de alta visibilidad en el centro de la ciudad. A menudo, estos establecimientos utilizan plazas de mercado y lugares similares para exponer sus productos al público, aprovechando la exposición al aire libre y la interacción directa con los compradores. Este segmento se nutre de una demanda diversa, que incluye desde trabajadores que requieren uniformes hasta familias que buscan ropa accesible para su uso diario. La proliferación de esta oferta refleja la necesidad de opciones económicas en el mercado local y crea una dinámica competitiva que impulsa a las empresas a encontrar formas creativas de atraer y retener a los clientes en un entorno de precios accesibles.

Por otra parte, en relación con la implementación de tecnologías para promover la eficiencia general, así como en términos de uso de marketing digital, se evidencia que en el contexto del segmento de bajo costo la incorporación de tecnología y estrategias de marketing

digital es una excepción. Es decir, dada la naturaleza de los comercios que tradicionalmente ofrecen este tipo de productos, no se incorpora tecnología alguna ni tampoco estrategias digitales o de márketing digital. Por tanto, surge una coyuntura propicia para la diferenciación y el fortalecimiento de la marca Almacén el Exitazo. En ese entendido, la inversión en tecnología y estrategias digitales se erige como una medida justificada y trascendente para fomentar y fortalecer la presencia de la marca en el mercado, así como la eficiencia operativa de la empresa a nivel general.

Vale la pena indicar que, en un escenario donde la mayoría de los actores del segmento aún no han abrazado la tecnología como un diferenciador estratégico, la alternativa de incorporar innovación tecnológica y estrategias de marketing digital se revela como una proposición audaz y perspicaz. Se estima entonces que esta medida no solo enriquecerá la eficiencia de las operaciones y la experiencia del cliente, sino que también ayudaría a sintonizar con las tendencias actuales de comportamiento del consumidor. Dentro de esto, conviene desvelar la presencia del floreciente patrón de recurrir a plataformas electrónicas para llevar a cabo compras ha consolidado esta modalidad como un eje conductor en la interacción entre consumidores y marcas, de acuerdo con Lenis y Ulloa (2021).

Así entonces. al abrazar esta evolución, Almacén el Exitazo no solo se adaptaría a las necesidades cambiantes de los consumidores, sino que también establecería las bases para una escalabilidad y sostenibilidad futura. En ese sentido, el establecimiento de una presencia digital, canalizada a través de una página web y plataformas de redes sociales, no solo ayudará a atraer una audiencia más diversa, sino que también contribuirá a enriquecer la propuesta de valor del negocio, proporcionando una experiencia moderna y accesible para los clientes en este segmento. En síntesis, la inversión en tecnología y la adopción de estrategias de marketing

digital, en el contexto de un sector de bajo costo tradicionalmente anclado en metodologías convencionales, no solo representa una decisión de vanguardia sino una estrategia comercial con potencial transformador.

7.3 Diseño de Plan de Acción para la Organización de Acuerdo con los Hallazgos Diagnósticos.

7.3.1 Direccionamiento estratégico

Misión

Nuestra misión en Almacén El Exitazo es ofrecer a la comunidad de Buenaventura y sus alrededores una experiencia de compra excepcional, brindando prendas de vestir y accesorios exclusivos para todas las edades y géneros. Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos y adaptándonos a sus necesidades cambiantes. A través de un enfoque innovador y estratégico, buscamos generar un impacto positivo en la economía local y contribuir al bienestar de nuestros colaboradores, socios y proveedores.

Visión

Para el año 2027, el Almacén El Exitazo se posicionará como un referente líder en la industria de la moda en Buenaventura, Valle del Cauca. Nuestra visión es convertirnos en un destino de compras preferido de los bonaverenses, destacando por nuestra variedad de productos, excelente atención al cliente y propuestas de valor únicas. Impulsados por la innovación y la adaptación constante, aspiramos a ser un motor de desarrollo económico en la región, generando empleo y contribuyendo al crecimiento sostenible de la comunidad.

Valores Corporativos

- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestras obligaciones éticas, legales y financieras, promoviendo la confianza tanto internamente como en nuestras relaciones externas.
- **Integridad:** Actuamos con integridad en todas nuestras operaciones y relaciones comerciales. Mantenemos altos estándares éticos y nos esforzamos por construir relaciones basadas en la confianza con nuestros clientes, colaboradores y proveedores.
- **Trabajo en Equipo:** Valoramos la colaboración y el trabajo en equipo como pilares fundamentales para alcanzar nuestros objetivos. Fomentamos un ambiente de respeto mutuo, donde cada miembro del equipo puede contribuir con sus fortalezas y conocimientos para el crecimiento de la empresa.
- **Resiliencia:** Afrontamos la adversidad con determinación y encontramos oportunidades de crecimiento en medio de los obstáculos.

7.3.2 Definición de objetivos del plan

Es importante tener en cuenta que definir objetivos claros es el primer paso crucial en el proceso de planificación estratégica de cualquier organización. Estos objetivos deben estar bien definidos y ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y estar limitados en el tiempo. En ese sentido, los objetivos deben ser la guía para las acciones y decisiones futuras de la organización, para lo cual también es fundamental definir los componentes de direccionamiento estratégico para la empresa en el futuro.

En este caso, para el Almacén el Exitazo Buenaventura, los objetivos deben estar en línea principalmente con los hallazgos encontrados en la fase diagnóstica, que fue el primer punto de este trabajo de grado, así como con las necesidades y deseos de los clientes, del mismo modo

que con el contexto tanto interno como externo que sido previamente evaluado a partir de los análisis PESTEL y DOFA. Por lo tanto, los objetivos del plan tendrán en cuenta elementos analizados dentro de estas dos herramientas administrativas en este trabajo, tales como: la competencia en el mercado, la situación económica y social del entorno, el acceso limitado a tecnología avanzada y la necesidad de mejorar y promover la marca y el negocio.

Teniendo esto en cuenta, los objetivos que se plantean son:

- Aumentar la participación en el mercado de la ropa y los accesorios en Buenaventura en un 15% para finales del año fiscal 2023, a través de la diversificación de la oferta de productos y la mejora del reconocimiento de marca.
- Implementar nuevas tecnologías en la cadena de suministro y en la operación diaria del almacén, con el fin de mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos en un 10% para finales del año fiscal 2023.
- Diseñar e implementar los componentes naturales básicos del direccionamiento estratégico como visión, misión y valores corporativos, para finales del año fiscal 2023.
- Fortalecer las relaciones con los proveedores para garantizar la obtención de materiales sostenibles y amigables con la finalidad de que a corte del año fiscal 2023, la empresa obtenga el 30% del total de sus insumos de manera sostenible.
- Aumentar la presencia de la marca en redes sociales y promover los canales digitales para compras en línea, de tal forma que, a finales del año fiscal 2023, se ejecuten como mínimo el 20% del total de las ventas de manera digital.

7.3.3 Áreas de mejora

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis diagnóstico, esto es, la primera fase del proyecto, se identificaron tres áreas de mejora prioritarias: tecnología, finanzas y dirección estratégica. En cuanto a la tecnología, se identifica que la empresa carece de la implementación de tecnologías innovadoras en sus procesos, lo que se traduce en una falta de eficiencia en la gestión de la cadena de suministro, producción, comercialización y atención al cliente. Además, se evidencia que los recursos tecnológicos que se utilizan son obsoletos y no están siendo aprovechados de manera efectiva. Es necesario, entonces, realizar una actualización y renovación de los procesos tecnológicos para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

En cuanto a las finanzas, se identifica una falta de estandarización y regulación en la gestión financiera, lo que ha llevado a la empresa a no contar con información financiera clara y oportuna. Esta situación afecta la toma de decisiones y dificulta la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario entonces implementar procesos que permitan una gestión financiera estandarizada y regulada para contar con información clara y oportuna que facilite la toma de decisiones. Por otro lado, en cuanto a la dirección estratégica, se identifica que la empresa no cuenta con componentes de direccionamiento estratégico como visión, misión, valores corporativos, e incluso el organigrama o la división jerárquica de la organización. Esta situación dificulta la definición y ejecución de objetivos y estrategias a largo plazo, lo que afecta el desempeño y la competitividad de la empresa. Es necesario, por tanto, definir y formalizar los componentes de direccionamiento estratégico para guiar la toma de decisiones y la ejecución de objetivos y estrategias a largo plazo.

En general, la identificación de estas tres áreas de mejora permitirá a la empresa enfocarse en los aspectos clave que afectan su desempeño y competitividad. Con la

implementación de procesos tecnológicos innovadores, una gestión financiera estandarizada y regulada, y la definición y formalización de los componentes de direccionamiento estratégico, la empresa podrá mejorar su eficiencia, eficacia y desempeño en el mercado. Esta es la estimación que se hace desde este trabajo de grado.

Luego, en relación con la inversión en tecnología y formación del personal, se estima que ello permitirá a Almacén el Exitazo mejorar la eficiencia de sus operaciones, brindar un servicio al cliente más personalizado y mantenerse actualizado en un entorno cada vez más digital. Así también, la adopción de estrategias de marketing digital, como la creación de contenido de calidad y la implementación de campañas de publicidad online segmentadas, contribuiría con el incremento de la visibilidad de la marca y la captación de nuevos clientes potenciales, por lo que se estima que también contribuya con el aumento de las ventas.

Ahora bien, en términos cuantitativos, si bien existen diferentes factores que podrían estimular el crecimiento de las ventas, es imprevisible tener una exactitud sobre ello. Sin embargo, si se considera el incremento histórico promedio de ventas en otros comercios que han adoptado estrategias de adaptación tecnológica y específicamente campañas de marketing digital en el mercado actual, se estima que la inversión podría generar un aumento entre el 30% y 60% en las ventas, de acuerdo con lo expresado por López (2016), en su análisis sobre algunas marcas que han implementado tales elementos dentro de su propuesta de valor. No obstante, es importante resaltar que esta cifra podría variar dependiendo de la efectividad de las estrategias y la respuesta del mercado. A medida que la empresa optimice y ajuste las tácticas a lo largo del tiempo, el impacto en las ventas podría aumentar aún más en los años siguientes o bien sostener permanentemente una demanda, a través del reconocimiento que tendría en el mercado. Adicionalmente, López (2016) argumenta que el respaldo de esta tendencia tiene que ver

fundamentalmente con el tiempo que permanecen diariamente las personas en plataformas digitales o en redes sociales, tendencia que según expone, permanece en aumento.

7.3.4 Estrategias y acciones concretas, diseño del Plan de Acción

Tabla 9. Detalle del Plan de Acción

Objetivo	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo	Indicadores	Costo
Actualización Tecnológica	Adquirir nuevos equipos y software	Equipos de cómputo, software, licencias	Gerente general	06 meses	# de equipos adquiridos	\$6.000.000
	Identificar las necesidades de capacitación del personal.	Encuestas, análisis de competencias			% de competencias clave que se identifican como faltantes en la evaluación de necesidades de capacitación.	\$1,000,000
	Tener asesores de venta capacitados en tendencias, colores, atención al cliente y manejo de nuevas tecnologías.	Capacitación, materiales de formación, cursos			% de personal capacitado	\$4,000,000
	Definir mejoras necesarias.		Gerente general	04 meses	# de mejoras evidenciadas y definidas	\$ 2,000,000

Establecimiento de Procesos Financieros	Establecer políticas y procedimientos financieros	Consultoría legal/financiera			# de transacciones financieras que se ajustan a las políticas y procedimientos establecidos.	
	Comunicar las nuevas políticas y procedimientos a todo el personal.	Canales de difusión de información			% de personal informado de las nuevas políticas y procedimientos.	\$ 500,000
Definición de Dirección Estratégica	Realizar un análisis interno y externo.	Observación y análisis	Gerente general	06 meses	% de áreas internas y externas que han sido analizadas y consideradas en el proceso de establecer la misión, visión y valores corporativos.	\$ 1,000,000
	Establecer misión, visión y valores corporativos				# de de objetivos estratégicos definidos	
					# de valores corporativos establecidos	
	Comunicar la misión, visión, objetivos y valores corporativos a todo el personal.	Canales de difusión de información.			% de personal informado de la misión, visión, objetivos y valores corporativos.	\$ 500,000

Incremento de ventas en línea	Creación de página web y redes sociales.	Diseñador y desarrollador de página web.			% de personas que acceden a la página web	\$ 1,000,000
	Crear contenido de calidad que atraiga a los clientes potenciales.	Creativos, redactores y diseñadores.	Gerente general	12 meses	# de personas que siguen las redes sociales	\$ 3,000,000
	Implementación de campañas de publicidad online segmentadas				% de aumento en ventas digitales	\$ 1,500,000
Aprovechamiento de los espacios disponibles en el Almacén	Realizar un análisis de espacio y capacidad del almacén.	Arquitecto	Gerente general	04 meses	Cantidad de espacio ampliada para exhibición, almacenamiento y movilidad de los clientes	\$ 8,000,000
	Planificar la ampliación física o reorganización del espacio.					
TOTAL						\$ 28,500,000

Nota. Elaboración propia.

7.3.5 Procesos de Monitoreo y Evaluación del Plan

El proceso de monitoreo y evaluación es esencial para garantizar el éxito del plan de acción. Para llevar a cabo el monitoreo y evaluación, se establecerá un sistema de seguimiento de los indicadores definidos previamente. Este sistema de seguimiento permitirá medir el progreso y desempeño de la empresa en relación a los objetivos establecidos y las acciones concretas definidas. Para lograr una evaluación efectiva, se establecerá un cronograma de seguimiento que permita realizar revisiones periódicas del avance de las acciones propuestas. Las revisiones serán realizadas por el gerente general, quien tendrá la responsabilidad de asegurar que se están cumpliendo los objetivos establecidos y de tomar las medidas necesarias en caso de que sea necesario realizar ajustes.

Además de esto, se realizan reuniones periódicas con los responsables de cada área para discutir el progreso de las acciones y el cumplimiento de los indicadores establecidos. En estas reuniones se identificarán los problemas o desviaciones que hayan surgido en el proceso y se tomarán las medidas necesarias para corregirlos. No obstante, la evaluación también incluirá la identificación de los factores internos y externos que puedan estar afectando el desempeño de la empresa y la implementación del plan de acción. Para esto, se llevará a cabo una revisión de los resultados obtenidos en el análisis PESTEL y DOFA, y se analizarán los cambios en el entorno empresarial que puedan afectar el desempeño de la empresa, así como los posibles logros o mejoras que tengan lugar en este ámbito durante la implementación de las acciones.

Por otra parte, para garantizar la objetividad de la evaluación, se establecerán criterios claros y precisos para la evaluación de los indicadores, y se definirán los estándares a alcanzar en cada uno de ellos. De esta manera, se podrá comparar el desempeño real con el esperado y tomar medidas para corregir las desviaciones. Luego, en el proceso de evaluación también se

tendrá en cuenta la retroalimentación de los clientes y proveedores. Para esto, se realizarán encuestas y entrevistas a los clientes para medir su satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Asimismo, se llevarán a cabo reuniones con los proveedores para discutir el desempeño de la empresa en términos de pagos y cumplimiento de acuerdos comerciales, así como políticas de productos e insumos renovables, sostenibles y amigables con el medio ambiente, tal y como se dispuso.

Finalmente, se elaborará un informe de evaluación que permita resumir los resultados obtenidos y las acciones realizadas para corregir desviaciones o mejorar el desempeño de la empresa. Este informe será presentado a la junta directiva, socios o en su defecto al gerente general y a partir de ello se utilizará como base para la toma de decisiones futuras.

8. Conclusiones

En primer lugar, en la fase diagnóstica tuvo lugar un proceso de caracterización general de la empresa en donde se pudo encontrar diferentes presiones. En primer lugar, el Almacén Exitazo es una empresa bonaverense dedicada a la venta directa de ropa y accesorios para toda la familia, con énfasis en los productos de bajo costo o de fácil acceso. Se identificó también que esta cuenta tanto con proveedores nacionales como extranjeros, y que la planta de trabajadores es en total de 12. Se encontró principalmente en esta fase que la empresa no cuenta con un esquema estandarizado para los elementos del direccionamiento estratégico, por lo que no cuenta con una estructura organizada, un esquema de funcionamiento estratégico, y por lo tanto tampoco con la disposición de objetivos misionales que permitan consolidar la marca con prospectiva en el mercado local.

Además de esto, se encuentra que el área de finanzas tampoco está operando de manera estandarizada, lo que ha ocasionado letargos y confusiones en los informes contables y en diferentes tipos de registro. Igualmente, durante esta fase se tuvo conocimiento de que la empresa no implementa actualmente tecnologías para la optimización de procesos operativos internos, así como en aquellos que conforman la cadena de suministro. Esto deriva en retrasos inevitables, así como en la reducción de la capacidad competitiva que tiene el Almacén.

En cuanto al análisis del microentorno, se encontró que las principales debilidades están asociadas con elementos como: la falta de innovación en publicidad, la ausencia del direccionamiento estratégico, como bien se mencionó, la ausencia de tecnologías para facilitar los procesos operativos y de la cadena de suministro en general, y la falta de estandarización en los procesos asociados con la contratación y la capacitación. Igualmente, se dictaminó que algunas de las fortalezas de la empresa son: su infraestructura, la variedad de prendas y sus

precios estándar. Por su parte, en cuanto a las amenazas se encontró principalmente la existencia de otras tiendas de ropa con una propuesta de valor mejor definida y con mayor capacidad de impacto. Por último, en cuanto a las oportunidades se encontró que puede fomentarse esta posibilidad de hacerse fuerte en el mercado del bajo costo. Por su parte, en el análisis PESTEL se encontró que: el entorno político y económico de la empresa se caracteriza por la falta de estabilidad y el bajo poder adquisitivo de la población, lo cual representa importantes desafíos que deben ser abordados de forma cuidadosa. Por otro lado, la dimensión social y tecnológica presentan oportunidades para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, especialmente en términos de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y en la optimización de sus procesos internos. Finalmente, los factores legales y ecológicos proporcionan un marco de acción para la empresa, en cuanto a la adopción de prácticas más sostenibles y en el cumplimiento de las regulaciones pertinentes del sector.

Finalmente, en la definición del plan de acción se tuvieron en cuenta principalmente tres problemas fundamentales a saber que presenta la compañía: las imprecisiones contables y en finanzas, la ausencia en la implementación de tecnologías actuales pensadas para optimizar los procesos operativos y de la cadena de suministro, por último; la definición y diseño de todos los componentes de direccionamiento estratégico. Se definieron indicadores, responsables y plazos, de tal manera que se pudiera ejercer los debidos procesos de monitoreo y seguimiento.

9. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda dar prioridad a la implementación de las políticas o componentes de direccionamiento estratégico con los cuales la empresa no cuenta y se están proponiendo en el Plan de Acción. Así mismo, como segundo punto se recomienda imprimir celeridad con el Establecimiento de Procesos y Procedimientos financieros rigurosos, mejorados y con la posibilidad de monitorear y corregir. Así mismo, se infiere que otro de los puntos esenciales del Plan de Acción es la intención de incrementar las ventas a partir del diseño de campañas promocionales como una manera de aliviar las recientes pérdidas que han ocurrido y volver a dar un auge a la iniciativa de negocio.

Así mismo, se considera que la inclusión de los aspectos tecnológicos ayudará a fortalecer la organización con una propuesta de valor más sólida y una capacidad competitiva aumentada respecto a la competencia. Igualmente, se señala la necesidad de evaluar la utilización de los espacios para implementar un rediseño estructural más eficiente para los procesos de almacenaje, exhibición y servicio al cliente. En general, de acuerdo con los hallazgos del estudio sobre los contextos interno y externo de la organización, todos los puntos mencionados en el Plan de Acción se consideran oportunos y como una necesidad que, de ser satisfecha, podría impulsar a la empresa hacia un momento de crecimiento y desarrollo económico.

10. Referencias

- Antosz, M. S., & Merchán, N. H. M. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. Recuperado de: <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/322>
- Ansoff, H. I., Declerck, R., & Hayes, R. L. (1983). El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración.
- Armijo Núñez, C. F. (2019). Diseño de un plan de negocio para una empresa de venta de ropa plus size. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/171104>
- Betancourt Guerrero, B. (2004). La capacidad emprendedora y el desarrollo de nuevas empresas.
- Ballesteros, R. H. (2021). Plan de marketing. Diseño, implementación y control. Marge Books.
- Carlos, P. A. L. (2015). Estrategias de creación empresarial. Ecoe Ediciones. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dva2DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=creaci%C3%B3n+de+estrategias&ots=miV4U9kNcC&sig=6zaIbOi_eO75kEyyqNPbn4nAhpc#v=onepage&q=creaci%C3%B3n%20de%20estrategias&f=false
- Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales, 14(2), 391-414.
- JimRandolph. (2017). Repositorio de la Universidad César Vallejo. Recuperado el 24 de 09 de 2020, de Repositorio de la Universidad César Vallejo: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11788>
- Española, R. R. A. (2017). Ortografía de la lengua española. Espasa. Recuperado de: <http://atlas.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/742>

- Enrique, A. M. (2008). La planificación de la comunicación empresarial (Vol. 202). Univ. Autònoma de Barcelona.
- Espuga-Condal, M. (2017). Estrategias de marketing en una biblioteca pública de suburbio: Biblioteca Font de la Mina. *El profesional de la información*, 24(1), 39-43. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/31299/>
- Escobar Arias, S. D. R. (2013). El Marketing Digital y la Captación de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda (Bachelor's thesis).
- Friedman, R., & Llorens, M. (2012). Hacia el municipio del siglo XXI. Santiago de Chile: Universidad Central de Chile, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- González Crawford, Ana María. (2018). Repositorio Digital Universidad del Magdalena. Recuperado el 24 de 09 de 2020, de Repositorio Digital Universidad del Magdalena: <http://repositorio.unimagdalena.edu.co/jspui/handle/123456789/3429>
- González, N., López, E., Aceves, J., & Celaya, R. (2011). La importancia de realizar un plan de negocios. México: Trillas.
- Hoyos Zavala, A., & Lasso de la Vega, M. D. C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 105-120.
- Hernández, Z. T. (2014). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria.

- Díaz, M. M. L. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales. *Revista Galega de economía*, 11(2), 0. Recuperado; <https://www.redalyc.org/pdf/391/39111213.pdf>
- Drucker, P. F., & Leal, A. C. (1995). *La gerencia*. El ateneo.
- Marriot t Bravo, M. M. (2016). Estrategias de marketing para exportación de aceite de aguacate al mercado francés (Master's thesis, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15729>
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003). Educação em administração. Educando administradores além das fronteiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 29-43.
- Monje, J. A. (2017). Teoría del cambio en contextos complejos. 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles. *Centro de estudios estratégicos magrebíes*, 4-5.
- Martin-Guart, R., & López, J. B. (2020). *Glosario de marketing digital* (Vol. 680). Editorial UOC.
- Mejia, M. E. N. (2012). *Técnicas de ventas*. México: México.
- Ubilla, M. A. B. (2016). *Análisis y Creación de Estrategias*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Miguel_Bustamante_Ubilla/publication/228547427_A_nalisis_y_Creacion_de_Estrategias/links/55aeb30f08aee0799220e6d9.pdf
- Zamora Rodríguez, S. E. (2018). Plan de negocios para la creación de una empresa de comercialización de ropa femenina en la Ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/33975>

- Carrillo Delgado, C. F. (2021). Estrategias competitivas y exportaciones de ropa industrial al mercado colombiano de la Empresa OBL Asociados, 2021.
- Campos Tavera, A. G. (2014). El sector textil en Colombia:¿ cómo ser más competitivos?.
- Caicedo Viveros, M. D. P., & Arango Quiñonez, V. D. (2012). Direccionamiento Estratégico de la empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos del plan de negocio (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).
- Orobio Salgado, A., & Riasco Satizabal, K. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de ropa juvenil masculina en el Distrito de Buenaventura (Doctoral dissertation).
- Pelekais, E. A., & Carvajalino, D. V. O. (2020). Rendimiento empresarial sostenible para las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 2(7), 104-118.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). El precio. Tipos y estrategias de fijación. *EOI Marketing*, 4, 53.
- Pinargote-Montenegro, K. G. (2019). Importancia del Marketing en las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 77-96.
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.
- Russell, A. C. K. O. F. F. (2002). El paradigma de Ackoff: una administración sistémica. México. Editorial Limusa.

- Quitio Yupa, J. J. (2018). El Geomarketing como instrumento para la identificación de clientes potenciales del sector comercial de consumo masivo en el cantón Ambato: caso Prodelta (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E., & Cámara, D. (2000). *Introducción al marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall.
- Lenis Madriñan, F., & Ulloa Alzate, B. (2021). ¿Cómo el E-commerce ha transformado los hábitos de compra de los estudiantes de pregrado de estratos 4, 5 y 6 de las universidades del CESA, Los Andes y Javeriana en Bogotá, al consumir ropa deportiva?.
- López, J. (08 de agosto de 2016). Firmas suben hasta 60% sus ventas con marketing digital. *El Financiero Diario*.
- Núñez, J., & Carvajal Panesso, A. (2017). ¿Cómo romper las trampas de pobreza en Buenaventura? Propuestas desde las comunidades y las instituciones. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.
- Viera Galindo, V. P. (2018). Entre el desarrollo y el crecimiento: el caso del puerto de Buenaventura.
- Viniegra, S. (2011). Entendiendo el plan de negocios. Lulu. com.

Rábano Pérez, A. (2022). La Responsabilidad Social Corporativa en la industria de la moda: hacia un lujo sostenible.

Servera Francés, D., Fayos Gardó, T., Arteaga Moreno, F. J., & Gallarza Granizo, M. (2012). La motivación de compra de productos de comercio justo: propuesta de un índice de medición por diferencias sociodemográficas. Cuadernos de administración, 25(45), 63-85.