

PLAN ESTRATEGICO GENERAL PARA LA EMPRESA
ALMACENES OZONO STORE PERIODO 2013-2015

MAIROBY CALICIA PALMA
CARLOS ANDRES TABARES GALVES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2012

PLAN ESTRATEGICO GENERAL PARA LA EMPRESA
ALMACENES OZONO STORE PERIODO 2013-2015

MAIROBY CALICIA PALMA
CARLOS ANDRES TABARES GALVES

Trabajo de grado para optar el titulo de administrador de empresas

Profesora Sandra Esmeralda España Bastidas.
Directora de trabajo de grado

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2012

Nota de aceptación

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, la directora de trabajo de grado y el jurado evaluador.

Prof. Andrés R. Azuero Rodríguez
Director Programa Académico
de Administración de Empresas

Prof. Sandra Esmeralda España Bastidas
Directora trabajo de grado

Jurado Evaluador

Jurado evaluador

Santiago de Cali; Septiembre de 2012

DEDICATORIA

Dedico y agradezco este trabajo Dios y a la Virgen María, quienes nunca me han abandonado y me han rescatado cada día de mi vida.

A mi Madre, Flor María Galvis Torres por su incondicional apoyo, su amor, su gran sabiduría y sus enseñanzas.

A mi Abuelo Aldemar Galvis Betancourt el cual siempre ha estado a mi lado a lo largo de mi vida apoyándome incondicionalmente.

A mi esposa Katherine Rivera Ayala quien nunca dejo de animarme en este largo camino con su amor, paciencia e incondicional cariño.

A mi hermana Diana Milena, a mi sobrina Valentina, a mi tía Gladys a mi prima Marcela y a mi gran amigo Alejandro quienes hicieron de este sueño una realidad.

A Nikita, compañera fiel de muchas jornadas de trabajo y estudio.

Carlos Andrés Tabares Galves

Dedico este trabajo a mi madre Mariela Palma, ya que con su buen ejemplo logro sacarme adelante y enseñarme la importancia que el estudio tiene en la vida.

A mi abuelo, que aunque ya no está conmigo, lucho para que saliera adelante y sé que donde esté, se encuentra orgulloso de mí.

A mi esposo Carlos Andrés Bravo por todo el apoyo y comprensión que me ha brindado durante todos estos años.

Sobre todo agradezco a Dios, por permitir que este sueño se cumpla, por darme de una u otra forma la fortaleza necesaria para llegar hasta donde he podido hacerlo.

Mairoby Calicia Palma

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la oportunidad de realizar este trabajo a la Universidad del Valle por todo lo aprendido, a todo el personal de la empresa Almacenes Ozono Store por abrirnos las puertas y permitirnos desarrollar nuestro trabajo de grado, a su Gerente general la Sra. Dora Inés Serna y el Sr Francisco Javier Ramírez, quienes muy amablemente nos apoyaron con toda la información requerida para avanzar en esta asesoría, a la profesora Sandra Esmeralda España Bastidas directora del trabajo de grado, por su asesoría, orientación y paciencia, a nuestras familias, amigos, docentes y compañeros de universidad quienes a través de todos estos años nos brindaron su colaboración y amistad y brindaron valiosos aportes en nuestra formación como profesionales.

Mairoby Calicia Palma
Carlos Andrés Tabares Galves

CONTENIDO

INTRODUCCION	18
1. EL PROBLEMA.....	19
1.1 Antecedentes	19
1.1.1 Descripción del problema	22
1.1.2 Planteamiento del problema.....	22
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
2. JUSTIFICACION.....	24
3. DISEÑO METODOLOGICO.....	25
3.1 Tipo de estudio.....	25
3.1.1 Métodos de investigación descriptiva.....	25
3.1.2 Métodos Cuantitativos a nivel descriptivo:.....	25
3.1.3 Métodos Cualitativos a nivel descriptivo:.....	26
3.1.4 Herramientas metodológicas.....	26
3.1.5. Secuencia para realizar el diagnóstico:	28
4. MARCO REFERENCIAL.....	29
4.1 Marco teórico.....	29
4.2 Marco contextual	46
4.2.1 Historia de la empresa Almacenes Ozono Store	46
4.2.2. Identificación de la empresa Almacenes Ozono Store	47

4.2.3 Organigrama	48
4.3 Marco Conceptual	49
5. ANALISIS DEL ENTORNO	51
5.1 Político.....	51
5.2 Económico.....	53
5.3 Social.....	57
5.4 Cultural	59
5.5 Ambiental	61
5.6 Demográfico	62
5.7 Legal	66
5.8 Tecnológico	69
5.9. Análisis integrado de entornos	72
6. ANALISIS DEL SECTOR	80
6.2 Análisis de la estructura del sector	87
6.2.1 Barreras de ingreso:	87
6.2.2 La rivalidad competitiva	88
6.2.3 Productos sustitutos.	89
6.2.4 Poder de negociación de los compradores	89
6.2.5 Poder de negociación de los proveedores (vendedores)	90
6.3 Diamante competitivo de Porter	92
6.4 Cadena de comercializacion de Almacenes Ozono Store.....	93
6.4.1 Encadenamientos comerciales.....	93
6.5 Cadena de Valor de Almacenes Ozono Store.....	96
6.5.1 Actividades primarias	96

6.5.1.1 Logística interna	97
6.5.1.2 Producción y operaciones	98
6.5.1.3 Logística externa	99
6.5.1.4 Mercadeo y ventas	99
6.5.1.5 Servicios post- ventas	100
6.5.2 Actividades de soporte	101
6.5.2.1 Infraestructura de la organización	101
6.5.2.2 Administración de recursos humanos.....	101
6.5.2.3 Desarrollo tecnológico	101
6.5.2.4 Compras.....	101
7. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	102
7.1 Análisis de las empresas.....	102
7.2 Factores clave del éxito.....	105
7.3 Matriz del perfil competitivo	105
7.4 Araña.....	107
7.4.1 Radar de peso de valor ponderado	108
7.5 Análisis de los factores de éxito	109
8. DIAGNOSTICO INTERNO.....	110
8.1 Diagnostico del proceso administrativo	110
8.1.1 Planeación.....	110
8.1.2 Organización	111
8.1.3 Dirección	113
8.1.4 Control.....	114
8.2 Cultura y clima organizacional.....	116

8.3 Análisis de gestión de áreas de las empresas	118
8.3.1 Análisis del área de contabilidad	118
8.3.1.1 Razones Financieras.....	120
8.3.2 Análisis del área de Gestión Humana	123
8.3.3 Análisis del área de Inventarios.....	124
8.3.4 Análisis del área de Tesorería.....	126
9. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	128
9.1 Análisis externo	129
9.1.1 Análisis de resultado de la matriz EFE	130
9.2 Análisis interno	131
9.2.1 Análisis del resultado de la matriz EFI	132
9.3 DOFA	133
9.4 Análisis del resultado de la matriz DOFA	134
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	135
10.1 Visión Propuesta	135
10.2 Misión Propuesta.....	135
10.3 Principios y Valores	135
10.4 Políticas.....	136
10.5 Estructura	136
10.6 Objetivos globales	140
10.7 Estrategias	141
11. PLAN DE ACCION AÑO 2013-2015.....	142
11.1 Área de contabilidad.....	144
11.1.1 Análisis de la situación actual.....	144

11.1.2	Objetivos a corto plazo	144
11.1.3	Actividades y tácticas	145
11.1.4	Procedimientos.....	145
11.2	Área de inventarios.....	145
11.2.1	Análisis de la situación actual.....	145
11.2.2	Objetivos a corto plazo	146
11.2.3	Actividades y tácticas	146
11.2.4	Procedimientos.....	147
11.3	Gestión humana	147
11.3.1	Análisis de la situación actual.....	147
11.3.3	Actividades y tácticas	148
11.3.4	Procedimientos.....	148
11.4	Área de tesorería.....	149
11.4.1	Análisis de la situación actual.....	149
11.4.2	Objetivos a corto plazo	149
11.4.3	Actividades y tácticas	150
11.4.4	Procedimientos.....	150
12.	SISTEMA DE CONTROL DEL PLAN	151
12.1	Objetivos	151
12.2	Indicadores de gestión	151
12.2.1	Área de contabilidad.....	151
12.2.2	Área de inventarios.....	152
12.2.4	Área de tesorería.....	154
13.	CONCLUSIONES	155

14. RECOMENDACIONES.....	158
15. BIBLIOGRAFIA.....	159
ANEXOS.....	162

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes primarias.....	26
Cuadro 2. Fuentes secundarias	27
Cuadro 3. estados de la planeación estratégica	36
Cuadro 4. Identificación de la empresa.....	47
Cuadro 5 Histórico de consumo de vestuario 2011-2012	56
Cuadro 6. Tasa de desempleo	63
Cuadro 7. Datos áreas metropolitanas	63
Cuadro 8. Tasa de desempleo según sexo	64
Cuadro 9. Tasa de desempleo-Cali-Yumbo	64
Cuadro 10. Esperanza de vida al nacer (años).....	66
Cuadro 11. Medidas legales contra el contrabando	66
Cuadro 12. Entorno Político	72
Cuadro 13. Entorno Económico	73
Cuadro 14. Entorno Social.....	74
Cuadro 15. Entorno Cultural	75
Cuadro 16. Entorno Ambiental.....	76
Cuadro 17. Entorno Demográfico	77
Cuadro 18. Entorno Legal	78
Cuadro 19. Entorno Tecnológico	79
Cuadro 20. Identificación cadena comercial	93
Cuadro 21. Selección de los proveedores	94
Cuadro 22. Los subcontratistas	94
Cuadro 23. Canales de distribución	94
Cuadro 24. Transporte	94
Cuadro 25. Tecnologías de comunicación	95
Cuadro 26. Competidores directos	95
Cuadro 27. Barreras del sector	95
Cuadro 28. Clientes	96
Cuadro 29. Logística de la empresa	97
Cuadro 30. Causas de retardos o retrasos en abastecimiento de productos	98
Cuadro 31. Calidad	98
Cuadro 32. Revisión de precios	100
Cuadro 33. Empresas competidoras.....	103
Cuadro 34. Razones de liquidez	120
Cuadro 35. Razones de apalancamiento	120
Cuadro 36. Razones de actividad	121
Cuadro 37. Razones de rentabilidad.....	122
Cuadro 38. Cargos administrativos	137
Cuadro 39. Cargos operativos	137
Cuadro 40. Plan de acción.....	143
Cuadro 41. Análisis de la situación actual del área de contabilidad.....	144
Cuadro 43. Análisis de la situación actual del área de inventarios	146
Cuadro 45. Análisis de la situación actual del área de gestión Humana.....	147
Cuadro 47. Análisis de la situación actual del área de tesorería	149

Cuadro 49. Indicadores de gestión para el área de contabilidad	152
Cuadro 50. Indicadores de gestión para el área de inventarios	152
Cuadro 51. Indicadores de gestión para el área de gestión humana.....	153
Cuadro 52. Indicadores de gestión para el área de tesorería	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Secuencia para realizar el diagnostico	28
Figura 2. El proceso participativo y democrático de la APO	35
Figura 3. El modelo de planeación estratégica de Steiner	36
Figura 4. Bases de la planeación estratégica	37
Figura 5. Análisis interno Vs Análisis externo	38
Figura 6. Producto/mercado y sus alternativas	39
Figura 7. Desarrollo de los planes tácticos	40
Figura 8. Elementos del proceso de administración estratégica	41
Figura 9. Análisis conjunto de las oportunidades y la elección estratégica.....	43
Figura 10. Organigrama de la empresa Almacenes Ozono Store.....	48
Figura 11. Diamante competitivo de Porter.....	92
Figura 12. Cadena de Valor.....	96
Figura 13. Radar de valor sector almacenes de moda	107
Figura 14. Radar de peso de valor ponderado	108
Figura 15. Organigrama actual	112
Figura 16. Orden jerárquico	138
Figura 17. Organigrama propuesto	139

LISTA DE GRAFICOS

Grafica 1 Variación anual de ventas	55
Grafica 2 Exportaciones Colombianas Textiles y confecciones Enero Agosto 2009 Vs Enero Agosto 2010	81
Grafica 3 Importaciones Colombianas Textiles y confecciones	82
Grafica 4 Volumen de importación de hilados por país.....	83
Grafica 5 Volumen de importación de tejidos por país.....	84
Grafica 6 Prendas y complementos de vestir de punto.....	85

LISTA DE MATRICES

MATRIZ 1. Evaluación del entorno político	52
MATRIZ 2. Evaluación del entorno económico	57
MATRIZ 3. Evaluación del entorno social	59
MATRIZ 4. Evaluación del entorno cultural.....	61
MATRIZ 5. Evaluación del entorno ambiental.....	62
MATRIZ 6. Evaluación del entorno demográfico.....	66
MATRIZ 7. Evaluación del entorno legal.....	69
MATRIZ 8. Evaluación del entorno tecnológico	71
MATRIZ 9. Estructura del sector.....	91
MATRIZ 10. Matriz del perfil competitivo	106
MATRIZ 11. Variables del proceso administrativo	116
MATRIZ 12. Clima organizacional y cultura.....	118
MATRIZ 13. Variables del área de contabilidad.....	123
MATRIZ 14. Variables del área de gestión humana	124
MATRIZ 15. Variables del área de inventarios	126
MATRIZ 16. Variables del área de tesorería.....	127
MATRIZ 17. Evaluación de factores externos EFE.....	129
MATRIZ 18. Evaluación de factores internos EFI	131

LISTA DE ANEXOS

Anexo A162

Anexo B164

INTRODUCCION

El presente trabajo aplicado a la empresa Almacenes Ozono Store, busca formular un plan estratégico general que permita el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la organización de sus operaciones y competitividad, dado que la planeación estratégica plantea los pasos a seguir, permite prever el futuro de la empresa y la prepara para cualquier tipo de cambio que se presente en el futuro.

El plan estratégico busca analizar los aspectos externos que inciden en la empresa, diagnosticar el estado actual de la empresa, establecer el direccionamiento estratégico a largo plazo y formular el plan de acción para el año 2013-2015.

El plan estratégico general se lleva a cabo mediante un estudio exploratorio y descriptivo para determinar los problemas que se presentan actualmente en la empresa, a través de la obtención de información e identificación de variables.

Se realizan observaciones, se recogen datos y se deduce de acuerdo a las teorías que se usan como marco teórico y referencial durante la elaboración del plan.

Para la elaboración del presente trabajo contamos con acceso a toda la información necesaria para la elaboración del plan estratégico, la empresa estará muy atenta a la propuesta de plan estratégico para llevarlo a cabo en la organización previo estudio detallado del mismo.

La elaboración del plan estratégico para la empresa Almacenes Ozono Store es de gran importancia, puesto que además del crecimiento, desarrollo y sostenibilidad, permite mejorar el funcionamiento en un ambiente de constante cambio, disminuye la incertidumbre, prepara la empresa para los cambios, reduce los riesgos, promueve la eficiencia, se aprovechan las oportunidades y fortalezas para facilitar la toma de decisiones que permite tener mayor control y un funcionamiento más eficiente.

1. EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El comercio tiene una importancia creciente en el contexto económico mundial, ya que la porción de la producción que se destina al mercado externo viene aumentando de forma sostenida. En los últimos 50 años el volumen físico de la producción global creció 8 veces mientras que el volumen de exportaciones aumentó 25 veces.

A su vez, en los últimos 25 años se han registrado importantes cambios en los flujos comerciales entre las grandes regiones y países. Mientras que la participación de Asia ha ido creciendo de forma sostenida (actualmente exporta la cuarta parte del total mundial) las de América del Sur y África han declinado y hoy no alcanzan al 3% del total. A nivel de países, Estados Unidos y Japón han disminuido su participación en las exportaciones globales del 12% al 9% y del 9% al 6%, respectivamente. Europa es la excepción, ya que su participación se ha mantenido constante en cerca del 45% del total mundial.¹

Una consecuencia de este fenómeno es la mayor interdependencia de las economías y la necesidad de incorporar la perspectiva internacional en las decisiones domésticas. De allí la importancia de destacar algunas características que presenta el comercio global.

Al analizar el comportamiento de los escenarios comerciales internacionales, se observa que año tras año cae el consumo de bienes tangibles frente a los servicios, así como los países de menor desarrollo económico relativo continúan como proveedores de productos básicos, con bajo o nulo valor agregado; en tanto los países desarrollados proveen tecnología y servicios.

Otras cuestiones que también tienden a mostrar desigualdades en el desarrollo del comercio internacional son las fuertes diferencias en las situaciones políticas, sociales, culturales y principalmente económicas propias de cada país que marcan fuertes diferencias en la competencia externa y la continuidad de las políticas de exterior.

Existe una gran diferencia en la comercialización de productos básicos o primarios, a los que se denomina "Commodity" y de los que Latinoamérica sigue siendo exportador consecuente, y la de los productos terminados o de valor agregado, pero la principal diferencia esta en quien queda con el mayor margen comercial y la inseguridad por no poder manejar factores de producción, además de la falta de lealtad de los compradores, desde que la producción de básicos se basa en la disponibilidad abundante de materia prima, generalmente estacional, lo que genera altos costos fijos; Materia prima de calidad, para disponer de un buen producto final; mano de obra calificada, aunque estacional, es

¹ Comercio mundial, en características del comercio mundial [en línea] 06/06/2009 URL disponible en <http://www.econlink.com.ar/articulos/comerciomundial> [citado el 27 de Febrero de 2012]

decir que para el producir estos bienes no se está en condiciones competitivas frente a productores seriados que no dependen de la estacionalidad.

La economía de Colombia es una economía emergente destacada en el panorama internacional, habiendo logrado atraer inversión extranjera al país aumentado hasta un 250% la inversión desde el año 2000 teniendo como base las cifras de los años 2009 y 2010.

Es la cuarta más grande economía de América Latina, tras las de Brasil, México y Argentina y la sexta del continente americano. En la clasificación internacional, se encuentra dentro de las 30 mayores del mundo².

Colombia tiene una producción petrolífera de las más importantes del continente con 930.000 barriles diarios, lo que la convierte en el cuarto productor de América latina y el sexto de todo el continente. Sin embargo, existen varios sectores que hacen que Colombia sea uno de los países más reconocidos por su producción de esmeraldas y la floricultura. Entre otros, también se destaca el sector de los, textiles y un gran exportador de petróleo, oro, zafiros, diamantes, carbón y gas natural, entre otros productos.

A su vez, participa en varias organizaciones mundiales y en comunidades económicas, en busca de que la economía nacional se desarrolle, tales como Mercosur, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la Comunidad Andina y la UNASUR. También hace parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la teoría de los países CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica).

El Valle del Cauca se ha convertido en uno de los principales centros de desarrollo económico del país. Es el tercer Departamento en producción industrial. Se destacan las actividades comerciales, de transporte y bancarias, favorecidas en gran medida por el puerto de Buenaventura, que es uno de los de los más importantes de Colombia. La principal industria es la azucarera, junto con la producción de papel, químicos, maquinaria y equipos. Yumbo, Santiago de Cali y Palmira son las principales sedes industriales.³

El desempeño económico de Cali, y en general del departamento del Valle del Cauca, presenta una de las mejores dinámicas a escala nacional. Construcción y comercio se destacan entre las actividades con mayor ritmo de crecimiento. Esta ciudad cuenta con una pujante clase empresarial. El clima de Cali, la espontaneidad de su gente y la cultura que la identifica, hacen de la moda un acontecer diario porque no hay parámetros establecidos, sino estilos propios.

De los 4.000 establecimientos comerciales que existen en este sector, según datos de la Asociación de Comerciantes del Centro de Cali, GrecoCentro, en el año 2010 más del 40% se dedica a la venta, producción y confección de ropa. Aunque Medellín y Panamá,

² Distritocapital.sena.edu.co en foro virtualización [en línea] 23/05/2011 URL disponible en <http://distritocapital.sena.edu.co/virtualizacion/foro.php?id=30649> [citado el 2 de marzo de 2012]

³ Emcolombia.com, en Departamentos Colombianos [en línea] 20/02/2012 URL disponible en <http://www.emcolombia.com/Regiones/departamentos-valledelcauca.htm> [citado el 2 de Marzo 2012]

son los principales proveedores de los almacenes de este sector, existen fábricas caleñas, que aportan su sello a la hora de comercializar la ropa, generando empleo, además, a cerca de mil personas.⁴

Para que las empresas comercializadoras del sector textil puedan enfrentar la competencia y permanecer en el mercado, se deben tener unas metas claras y una planeación que permita cumplirlas a cabalidad, la empresa Almacenes Ozono Store en el momento no cuenta con unos objetivos claros, ni se encuentra desarrollando todo su potencial en el mercado siendo esta la debilidad principal de la empresa.

Las empresas deben conocer todos sus entornos tanto internos como externos para aprovechar las oportunidades que se presenten y elaborar planes de contingencia que les permitan enfrentar los imprevistos que presenta el mercado a diario.

Por todo lo anterior pensamos que la Dirección Estratégica es el primer paso que debe dar la empresa para obtener resultados que le facilitaran la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado.

Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio con el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar las metas de ventas y de crecimiento esperadas.

Este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. Además es fundamental que se implique en él a todo el equipo directivo para que sea un proyecto asumido por todos sin resistencias, para que resulte ilusionante y sirva como guía ante los diversos roles en los que la empresa se ve inmersa proporcionando una referencia para el contraste de las diversas opciones posibles.

Otro aspecto fundamental es la claridad en planes operativos que indiquen las acciones derivadas y permitan realizar su seguimiento y análisis según las variables, para modificar y ajustar estrategias si fuese necesario de forma que la empresa siempre se dirija hacia su objetivo.

Luego de revisar y retomar de forma detallada el comercio en cada uno de sus ámbitos observamos que otra debilidad de la empresa Almacenes Ozono Store consistente en la carencia de parámetros y herramientas administrativas definidas faciliten la generación de procesos claros para todos los colaboradores y que permita a la organización tomar las decisiones adecuadas según sea el caso.

⁴ VIVAS Velasco Natalia, Periódico El País, en Mas allá de las noticias “Midaselo sin compromiso” [en línea] 10/10/2006 URL disponible en <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Octubre102006/midaselo.html>

1.1.1 Descripción del problema

Almacenes Ozono es una empresa fundada hace 20 años, pero a pesar de esto, no cuentan con una Visión y una Misión definidas, aunque la empresa ha sido pionera en el cambio de varios paradigmas y de ser innovadores en su campo, los colaboradores no conocen los objetivos a largo plazo, no existe un manual de funciones que permita diferenciarse de la competencia la cual está muy atenta a los cambios que genere la organización para aprovecharlos e imitarlos, lo cual es una grave amenaza, siempre han tomado decisiones y desarrollado sus ideas partiendo de bases empíricas, consideramos que se debe definir una política que sea conocida por todos en la empresa y que les permita trabajar en equipo para prevenir mayores amenazas, conocer los objetivos y hacer crecer mucho más la organización.

La competencia del sector textil presenta un escenario en el cual la empresa debe buscar nuevos clientes y no depender solo de sus puntos de venta; teniendo en cuenta este escenario es necesario plantear una estrategia que le permita a la organización llegar a nuevos mercados por todos los medios posibles, aprovechando su trayectoria y posicionando más su marca propia.

La planeación es un estudio tanto a nivel interno (análisis interno), como externo (análisis del entorno), de los factores que determinan las estrategias a implementar para que la compañía no se desvíe de su ruta y esté segura de que a través de la aplicación de estrategias en el corto plazo, paulatinamente logrará sus objetivos de largo plazo, influenciando positivamente en el entorno en que opere.

En almacenes Ozono las decisiones tanto operativas como estratégicas parten de supuestos o de experiencias pasadas, limitándose al conocimiento empírico por la carencia de parámetros y herramientas administrativas definidas que propicien y faciliten la generación procesos claros para todos y cada uno de los colaboradores.

1.1.2 Planteamiento del problema

¿Qué recursos, capacidades y oportunidades serán necesarios para la formulación del plan estratégico que ayudara a cumplir las metas y objetivos de la empresa Almacenes Ozono en el periodo 2013-2015 y a prevenir amenazas para continuar siendo pionera en el mercado?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico para el periodo 2013-2015 en la empresa Almacenes Ozono Store ubicada en la zona centro de la ciudad de Santiago de Cali, Valle del cauca, Colombia

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar los entornos que afectan a la empresa Almacenes Ozono Store ubicada en la zona centro de la ciudad de Cali.
- Estudiar el sector en el que se encuentra ubicada la empresa Almacenes Ozono Store.
- Identificar las Oportunidades y Amenazas que se le presentan a la empresa Almacenes Ozono Store ubicada en la zona centro de la ciudad de Cali.
- Realizar el análisis estratégico interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Almacenes Ozono Store.
- Establecer un direccionamiento estratégico para la empresa Almacenes Ozono, diseñar su organigrama, Identificar su Misión, Visión y objetivos a largo plazo.
- Generar estrategias a la empresa Almacenes Ozono Store que permitan la implementación de programas, para el desarrollo y mejoramiento de su estructura interna en sus diferentes áreas de acción.

2. JUSTIFICACION

Para nosotros como estudiantes este trabajo representa el poder llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera siendo esta nuestra primera prueba como profesionales y con la responsabilidad de plantear un real y aplicable plan de acción para la empresa que le permita conocer y llegar a sus objetivos.

Con el presente trabajo buscamos encaminar los esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa Almacenes Ozono Store; logros como un incremento adicional en la participación del mercado, situarse a la delantera de los competidores clave en la calidad del producto, el servicio al cliente y la innovación, además de llegar a tener costos generales más bajos que los de los rivales, incrementar la reputación de la compañía con el cliente, alcanzar una posición firme en el mercado, ejercer un liderazgo tecnológico, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas.

Para el empresario es importante esta investigación puesto que le permitirá conocer claramente sus objetivos y obtendrán las herramientas para encaminar a su empresa y sus colaboradores por medio de un plan y una estrategia definidos.

La situación actual de la empresa es relativamente buena pero a causa de no tener claridad en los objetivos a largo plazo y de no contar con la planeación estratégica para lograr los mismos todos los integrantes de la empresa se encuentran en una situación de incertidumbre que puede ser una seria amenaza en el mercado en el que se encuentran, es necesario corregir esta situación para que todos y cada uno de los integrantes de la organización conozcan y sepan adonde van y como van a llegar a cumplir los objetivos.

Lo que se busca es desarrollar una planeación estratégica, que le permita evidenciar a la organización las posibles variables tanto internas como externas y que tanto la empresa como sus colaboradores sean capaces de identificar y estar en condiciones de poner y/o ejecutar planes de acción, que permitan a la empresa enfrentar de la mejor manera cambios que la puedan afectar, sin que sea factor dañino para la organización.

Para la Universidad es importante este trabajo puesto que se obtendrá información muy importante que permitirá la validación de la aplicación de las herramientas brindadas a lo largo de la carrera beneficiando a la organización y contribuyendo a agregar valor a la misma.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 Tipo de estudio

-Estudio descriptivo: en el desarrollo de este tipo de investigación se toma como base el estudio descriptivo que tiene como propósito la delimitación de hechos que conforman los temas o el problema, que durante el proceso logra establecer las características, identificar las formas de conducta y las actitudes de las personas del universo de investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación. La observación es la acción que más interviene en el objeto estudiado, donde se identifica la relación que existe con el entorno, sus características a nivel cualitativo y cuantitativo, conductas y actitudes.

Para el presente texto, la empresa almacenes OZONO es el universo en donde se desarrollará una investigación de tipo descriptivo debido a que se revisaran la implementación estratégica para el manejo del conocimiento y su respectiva retroalimentación a través de diferentes políticas y programas de la organización.

Para identificar y formalizar los elementos necesarios para el mejoramiento de la organización es necesario determinar la estrategia actual de la misma, y la ejecución y desarrollo de su aplicación.

3.1.1 Métodos de investigación descriptiva

3.1.2 Métodos Cuantitativos a nivel descriptivo:

Recolección de los datos: esto permitirá obtener la información que permitirá tener evidencia para conocer el funcionamiento actual de la empresa Almacenes Ozono Store, se analizarán estadísticas y datos de diferentes fuentes, además de estudiar los registros brindados por la empresa Almacenes Ozono Store para identificar diferentes variables que afecten directa y/o indirectamente la organización.

Estadísticas: Se estudiarán las diferentes fuentes de información brindadas por la empresa (cifras comparativas en ventas, balances generales, estudios de mercado, comportamiento de los inventarios, rotación de personal) en las cuales se puedan evidenciar los comportamientos durante determinados periodo de tiempo que a su vez nos brindaran las variables medibles de forma numérica para elaborar los determinados diagnósticos requeridos.

3.1.3 Métodos Cualitativos a nivel descriptivo:

Observación: esta registra de manera sistemática, valida y confiable los comportamientos o conductas que se presentan en la empresa Almacenes Ozono Store, se llevara a cabo trabajo de campo en los puntos de venta donde se podrán hacer todo tipo de observaciones que servirán para elaborar el diagnostico de la empresa Almacenes Ozono Store.

Deducción: Se delinearan teorías y se elaboraran hipótesis que permitirán aportar evidencias en la investigación que se llevara a cabo en la empresa Almacenes Ozono Store.

Entrevista: Se llevaran a cabo reuniones con las diferentes áreas de la empresa Almacenes Ozono Store para conocer la opinión de sus colaboradores y conocer mucho más la organización, además se llevaran a cabo reuniones con los propietarios de la empresa Almacenes Ozono Store.

3.1.4 Herramientas metodológicas

-Fuentes primarias

La información se obtendrá a través de fuentes primarias que permitirán recopilar los datos concretos y reales, los que detallaran el grado de aplicación de las normas o documentos formales como lo son:

Cuadro 1. Fuentes primarias

Información institucional
Información financiera de la organización
Reuniones con los colaboradores de la empresa
Reuniones con la alta gerencia
Cliente incognito-Puntos de venta

Con el fin de recopilar la información necesaria para la investigación, se uso el método de la observación: proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento, sin intervención alguna en el proceso; para percibir el funcionamiento de la Almacenes Ozono Store, con respecto a sus procesos internos y externos, además conocer el rol que desempeña cada una de las personas que laboran en la organización y cuál es su desempeño tanto a nivel individual como grupal.

-Fuentes secundarias

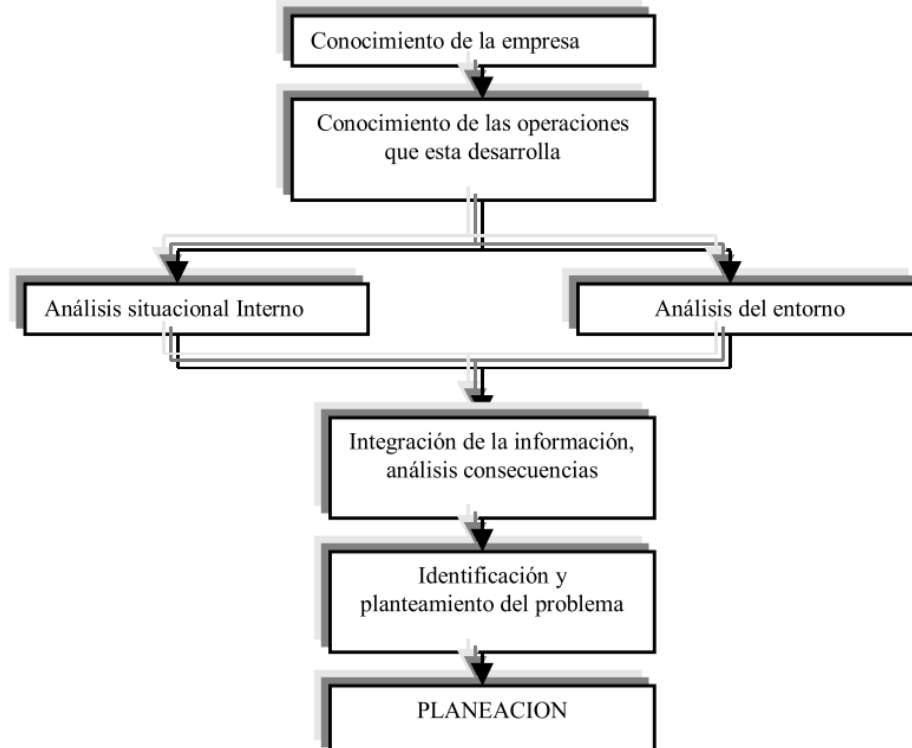
Consiste principalmente de textos de donde se extrae información relevante para el caso de investigación; para este caso en la parte teórica se utilizaran textos que contengan información sobre planeación estratégica, información de diferentes autores y publicaciones, además de testimonios y documentación del entorno, también se tomara en cuenta información de buena calidad extraída de internet como por ejemplo:

Cuadro 2. Fuentes secundarias

• Cámara de Comercio de Cali
• DANE
• Asociación de Comerciantes del Centro de Cali GRECOCENTRO
• Artículos de prensa
• Información de Caja de Compensación familiar- COMFANDI
• Libros de planeación estratégica

3.1.5. Secuencia para realizar el diagnóstico:

Figura 1. Secuencia para realizar el diagnostico



Fuente: Curso de planeación, programación y control de operaciones administrativas- Universidad del valle 1.999

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco teórico

Según León Blank (2002), en su libro la Administración de organizaciones, la planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización. Para lograrlo, se debe fijar la misión y determinar los objetivos de la organización, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización, para poder posicionar a la organización en una forma ventajosa y competitiva frente a la competencia.

La planeación nos ayuda a responder tres preguntas básicas.

¿Dónde estamos ahora?

¿Dónde queremos estar?

¿Cómo hacemos para llegar allá?

Para contestar a estas preguntas se debe hacer una evaluación de la situación actual, determinar los objetivos deseados, hacer un esquema de las acciones que se van a realizar y un análisis del impacto financiero en esas acciones.

La planificación constituye la función más importante del proceso administrativo. Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estado directamente relacionado con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos presupuestos, normas y *estrategias* necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.⁵

Según el proceso administrativo descrito por Fayol, la planeación precede las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizar en el futuro.

De esta manera, la planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

⁵ DIEZ. Emilio Pabo, GARCÍA. Julio, MARTÍN. Francisca, PERLAÑEZ. Rafael. Administración y dirección. España: Mc Graw Hill, 2001. p.5-6

La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación.

-Antes de iniciar una acción los administradores:

Determinan dónde se encuentran.

Determinan dónde quieren estar.

Justifican por qué quieren llegar allá.

Seleccionan con base en los hechos, las mejores formas de llegar a donde se proponen.

-Una vez que se dirigen hacia su objetivo:

Encauzan su progreso.

Eliminan aquellas actividades que los desvían del curso fijado.

Cambian el curso o los métodos cuando es necesario.⁶

Por lo tanto se puede establecer que la diferencia entre los resultados presentes y los resultados deseados proporcionan la información necesaria para cambiar el plan o establecer objetivos nuevos, más adecuados.

Al establecer cuáles son estas diferencias de dónde se está y hacia dónde se quiere llegar, es posible seleccionar estrategias y procedimientos necesarios para satisfacerlas. Si los objetivos son precisos y correctos, se podrá comprobar, en cualquier momento, cómo se dirigen hacia el logro de esos objetivos.

El propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento *riesgo* sea conocido y fijado como una probabilidad.

Es decir, que la planeación se encarga de identificar y analizar el contexto. La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerque al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye; es decir, hay más posibilidades de lograr el objetivo.

Principios de la planeación:⁷

- Factibilidad: lo que se prevé debe ser realizable. Es inoperante elaborar objetivos demasiado ambiciosos u optimistas que resulten imposibles de alcanzar. Las previsiones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.

⁶ CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México D.F: Mc Graw Hill, 2006. p.188,192-196

⁷ PAÑEDA. Javier. Administración. México: McGraw Hill, 2004.p.40

- Objetividad y cuantificación: Cuando se hacen los planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Para ello es necesario emplear técnicas estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos y datos numéricos, todo ello para reducir al mínimo los riesgos.

-Flexibilidad: Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. No establecer esos márgenes de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.

- Cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar sus estrategias y, en consecuencia, políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlas.

- Contribución a los objetivos generales: Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales.

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.

- Eficiencia de los planes: Un plan es eficiente si cuando se le pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.

- Primacía de la planeación: La planeación es el resultado primario para las funciones de la organización, integración, dirección y control.

- Extensión de la planeación: La función de planeación es labor de todos los dirigentes de la empresa. Aunque su amplitud varía con su autoridad.

Diversos autores definen cuales son las ventajas de la planeación, las ventajas pueden sintetizarse en los siguientes puntos:⁸

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de uso racional de los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.

Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Establece un esquema o modelo de trabajo (plan) y suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador excelente rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Reduce el trabajo improductivo.

⁸ PAÑEDA. Javier. Administración. México: McGraw Hill, 2004.p.40

Desventajas de la planeación:

No se puede contar con datos precisos sobre el futuro.

En algunos casos, su costo puede exceder a su utilidad.

En ocasiones paraliza la iniciativa individual.

Puede retardar la acción.

En cuanto a las estrategias, en un principio el término *strategos* hacía referencia a un papel (un general al mando de un ejército). Más tarde, llegó a tener el significado de “el arte del general”, es decir las habilidades psicológicas y de comportamiento con las que se daba contenido al papel. En la época de Pericles (450 a.C.) tomó el sentido de habilidad de dirección (administración, liderazgo, oratoria, poder), y en tiempos de Alejandro (330 a.C.) se entendía la habilidad de emplear fuerzas para superar la oposición y crear a un sistema unificado de autoridad global.

Existen otras series de definiciones de estrategias, entre las cuales se destacan:

George Steiner: “estrategia se refiere a decisiones direccionales básicas, es decir, a propósitos y misiones. Acciones importantes necesarias a realizar y comprender”.

Tregoe y Zimmerman “el marco que dirige aquellas opciones que determinan la naturaleza y dirección de una organización”.

Planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización.⁹

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines alcanzar; en segundo lugar están las estrategias para la obtención de aquellos, los caminos (modos) en los que los recursos serán utilizados, en tercer lugar las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados, y por último, en cuarto lugar, los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.¹⁰

Henry Mintzberg tiene cinco definiciones de la estrategia:

Estrategia como plan, una orientación o guía, un rumbo de acción, un camino para llegar de aquí hasta allí.

La estrategia como patrón, es decir, la coherencia de conducta en el tiempo.

La estrategia como plan, es mirar hacia el futuro, mientras que como patrón es examinar la conducta pasada.

La estrategia como plan es llamada proyectada y aquella como patrón se le denomina realizada.

La estrategia como posición, es decir, la ubicación de determinados productos en mercados particulares.

⁹ MINZBERG. Henry, ASHLTRAND. Bruce y LAMPEL. Joseph. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica, 1999.p.23

¹⁰ GARRIDO. Santiago. Dirección estratégica. España: Mc Graw Hill, 2003.p.5

Es necesario resaltar dentro de esta definición como posición de estrategia a Michael Porter, quien define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.

Además dice: “la estrategia es la respuesta sobre la base de nuestras capacidades y recursos, a las oportunidades y amenazas del entorno”.

Por último existe la estrategia como estratagema, es decir, una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

En manera de síntesis Mintzberg se refiere a que como posición la estrategia mira hacia abajo (el lugar donde el producto se encuentra con el cliente), mientras que la estrategia como perspectiva, mira hacia adentro (al interior de la organización, en la cabeza de los estrategas), pero también hacia arriba (hacia la visión principal de la empresa).

Después de hacer una breve definición de los conceptos básicos de planeación y estrategia, se hace una integración de ambos conceptos.

Planeación estratégica es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con el objetivo de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.

La planeación estratégica se determina por las siguientes características:

Se dirige al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.

Examina formas optativas de realizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requieren.

Proporciona un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado.

Se reconoce la diferencia entre pronóstico y planeación estratégica. Los pronósticos, ya sean a largo o corto plazo, sólo son un intento de predecir condiciones y sucesos futuros. Mediante la planeación estratégica se concibe un conjunto de acciones y programas que deben comprenderse ahora (dentro de los próximos doce meses). El análisis del medio ambiente y los pronósticos son elementos importantes para el proceso de planeación. Un buen plan implica acciones que son la respuesta a las oportunidades y a los riesgos que se han identificado como consecuencia del análisis del medio ambiente y de los pronósticos.¹¹

Para el desarrollo de la planeación estratégica, es necesario tener un proceso formal y sistemático para el desarrollo estratégico. Por lo general este proceso se realiza como un ciclo anual que a menudo implica el desarrollo de un plan de negocios anual y, tal vez, para varios años.

El plan por lo general incluye estos segmentos:

¹¹ BUBIS BLANK. León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. Cali: facultad de ciencias de la administración universidad del Valle y artes graficas del Valle Ltda.,2002.p.133

Una declaración de misión y/o visión.

Una declaración de estrategia que incluya metas a largo plazo.

Una evaluación de activos, organización y medio ambiente externo de la organización.

Un conjunto de parámetros estratégicos para evaluar el progreso hacia las metas a largo plazo.

Las principales áreas (o direcciones) en las cuales se deben lograr avances a fin de alcanzar las metas a largo plazo.

Un bosquejo de objetivos específicos dentro de cada área o dirección principales que deberán alcanzarse dentro del periodo de planeación.¹²

Líneas de acción, o tácticas, para alcanzar cada objetivo.

Un conjunto de flujos de efectivo proyectados y de mediciones del desempeño financiero.

La planeación estratégica integra la parte creativa con la parte de ejecución.

Integra la formulación de estrategias con la implementación de las mismas.

Integra los objetivos a largo plazo con los objetivos a corto plazo.

Integra las estrategias de toda la organización con las estrategias de cada parte de la organización.

Integra las estrategias del sistema con las estrategias de cada uno de los subsistemas.

De esta forma, no hay conflictos ni contradicciones entre los objetivos a largo plazo y los objetivos anuales, ni entre la formulación de estrategias ni la implementación de las mismas. Es decir, la parte creativa o la formulación de estrategias se amalgama con la parte operativa o la implementación de esas estrategias. Para visualizar mejor la administración estratégica es conveniente representarla por medio de un modelo.

Cada organización tiene su propio modelo de planeación. Hay organizaciones muy grandes y con tradición en su planeación, y existen empresas pequeñas que utilizan modelos más sencillos y menos detallados.

Algunos modelos de planeación estratégica:

- Modelo administración por objetivos (APO)¹³

La administración por objetivos (APO) o por resultados, constituye el modelo administrativo que se identifica con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Surgió en 1954, cuando Peter F. Druker, considerado el padre del APO, publicó un libro sobre administración por objetivos.

¹² BUBIS BLANK. León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. Cali: facultad de ciencias de la administración universidad del Valle y artes graficas del Valle Ltda.,2002.p.133

¹³ CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México D.F: Mc Graw Hill, 2006. p.188,192-196

La APO es un proceso en el cual gerente y subordinados identifican y negocian por objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guía para su actividad. La APO trabaja dentro del siguiente esquema:

Gerente subordinado se reúnen, discuten, negocian y formulan en conjunto los objetivos de desempeño del subordinado. La formulación de objetivos es consensual y participativa.

A partir de ahí el gerente se compromete a proporcionar apoyo, dirección y recursos para que el subordinado pueda trabajar orientado hacia los objetivos. El gerente exige resultados y garantiza los medios y recursos (capacitación, liderazgo, orientación, equipo, entre otros) para que el subordinado pueda alcanzarlos.

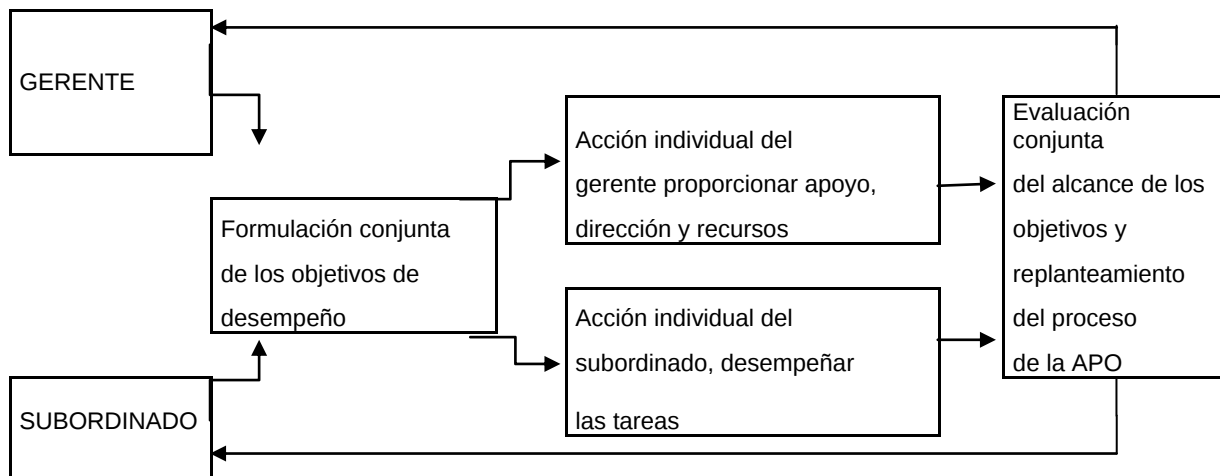
El subordinado trabaja para desempeñar metas y exigir los medios y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Periódicamente, gerente y subordinado se reúnen para una evaluación conjunta de los resultados y del alcance de los objetivos.

- A partir de la evaluación, repiten de nuevo el proceso: los objetivos se revaloran o redimensionan, así como los medios y recursos necesarios.

El proceso participativo y democrático de la APO

Figura 2. El proceso participativo y democrático de la APO



Fuente: CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. p. 197

Tanto la estrategia empresarial como las tácticas consecuentes exigen planeación, esta última es la base de la APO. Esta se fundamenta en la planeación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de los departamentos o unidades

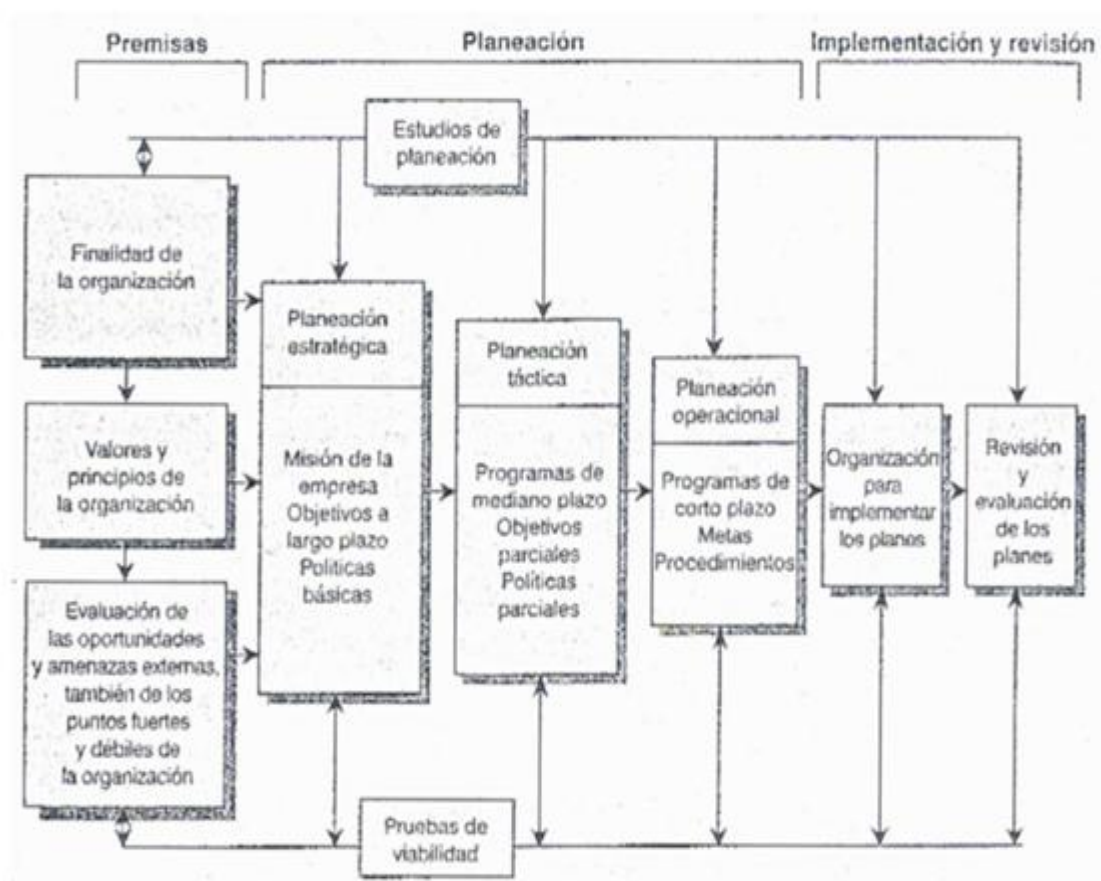
El modelo prescrito de planeación estratégica

Tiene cinco estados, que son:

Cuadro 3 estados de la planeación estratégica¹⁴

Formulación de los objetivos organizacionales
Análisis externo del ambiente externo
Análisis interno de la empresa o auditoría interna
Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia a utilizar

Figura 3- El modelo de planeación estratégica de Steiner



Fuente: CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. p. 203180

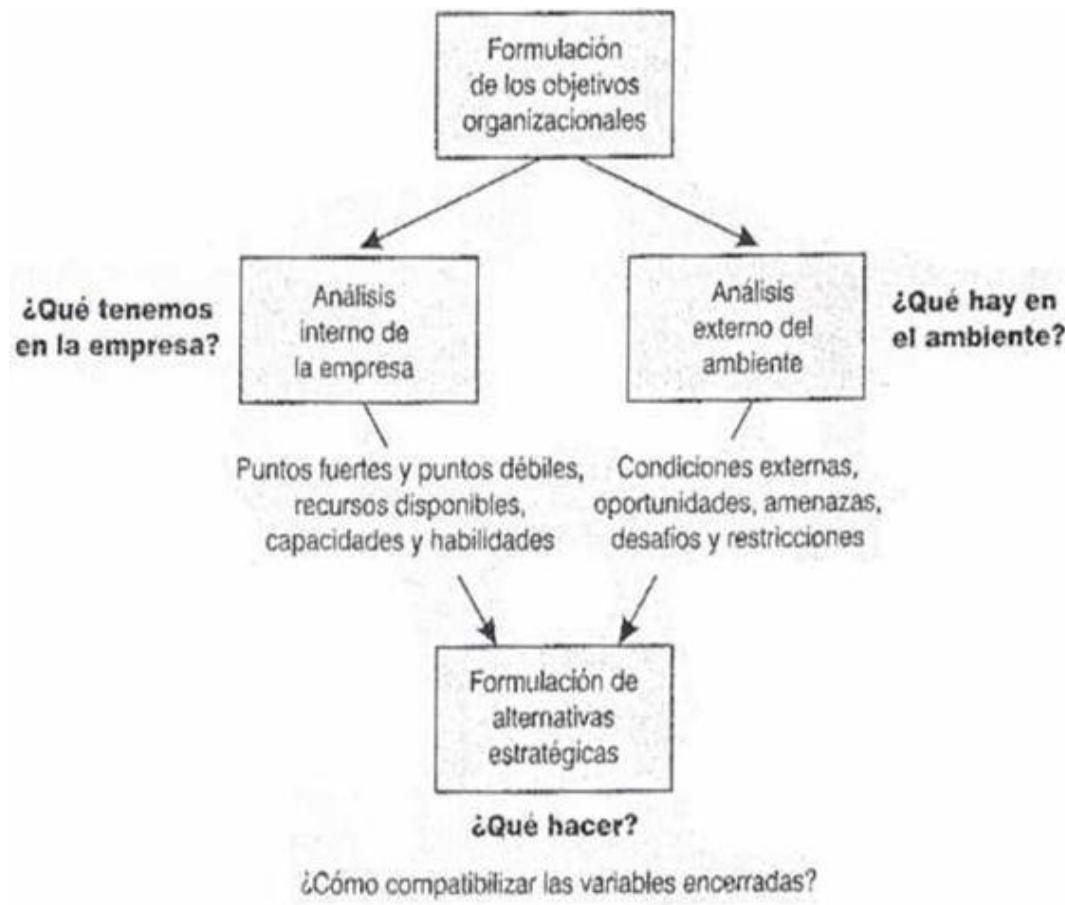
¹⁴ CHIAVENATO. Adalberto Desarrollo de planes tácticos y operacionales de la estrategia: Mc Graw Hill, 2006. p.192- 193

Estados de la planeación estratégica:¹⁵

Formulación de los objetivos organizacionales

La organización elige los objetivos globales que pretende alcanzar el largo plazo y define el orden de importancia y prioridad en una jerarquía de objetivos. Este primer estado sirve para identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, que dirección estratégica debe seguir la organización como un todo.

Figura 4 - Bases de la planeación estratégica



Fuente: CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. p.204

Análisis externo del medio ambiente

Una vez definidos los objetivos, sigue la auditoría externa para analizar el ambiente externo de la organización: esquematizar las condiciones externas de la organización

¹⁵ Ibid, pag 35

para tener un conjunto de previsiones sobre su futuro (escenarios). El lema de los neoclásicos es prever y preparar. Estrategia intenta analizar el ambiente externo: las condiciones externas que imponen desafíos y oportunidades a la organización. El análisis externo implica:

Mercados abarcados por la empresa, características actuales y futuras, oportunidades y perspectivas.

Competencia o competitividad, es decir, empresas dentro del mercado, que disputan los mismos clientes, consumidores o recursos.

Factores externos, como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, entre otros, que afectan a la sociedad, a la empresa y a las demás empresas.

Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa

Es el análisis organizacional de las condiciones internas para permitir una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización. Los puntos fuertes constituyen las fuerzas de la organización que facilitan el logro de los objetivos organizacionales, mientras que los débiles constituyen limitaciones y restricciones que dificultan o impiden alcanzarlos. El análisis interno consiste en:

Análisis de los recursos (recursos financieros, maquinas, equipo, materias primas, recursos humanos, tecnología y otros) disponibles para las operaciones actuales o futuras de la empresa.

Análisis de las competencias esenciales de la organización, que representan lo que la organización aprendió a hacer con excelencia.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, división del trabajo entre departamentos y unidades, además la forma en que los objetivos organizacionales se distribuyen en departamentales.

Evaluación del desempeño de la empresa, en términos de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de negocios.

Figura 5. Análisis interno Vs Análisis externo

		ANALISIS	EXTERNO
		Amenazas	oportunidades
ANALISIS INTERNO	Puntos débiles	Desactivación: área de riesgo Acentuado	Mejora: área de aprovechamiento potencial
	Puntos fuertes	Enfrentamiento: área de riesgo Superable	Aprovechamiento: área de dominio de empresa

¹ Fuente: CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. p.206

Formulación de la estrategia

En esta cuarta fase de la planeación estratégica se formulan las opciones que la organización puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales planeados, con la consideración de condiciones internas y externas. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la organización puede adaptar para alcanzar sus objetivos globales. De modo general, la planeación estratégica se refiere al producto, (bienes producidos por la organización o servicios prestados) o al mercado (donde la organización coloca sus productos o bienes, o donde presta sus servicios). De ahí proviene la matriz producto/ mercado con las diferentes alternativas estratégicas.

Figura 6. Producto/mercado y sus alternativas

		PRODUCTO	
		Actual:	Nuevo:
MERCADO	Actual:	Penetración en el mercado actual	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo:	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación: nuevos productos y nuevos mercados

Fuente: CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. p.206

Desarrollo de los planes tácticos y operacionalización de la estrategia

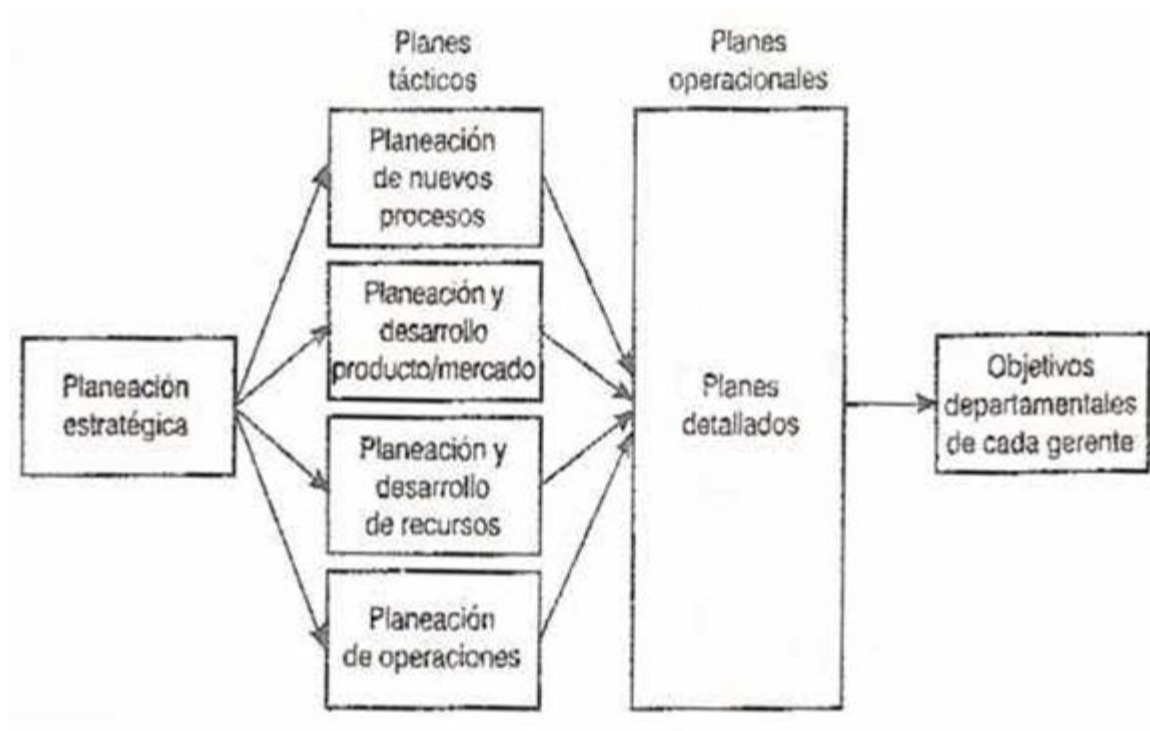
Es la parte más detallada en el proceso de planeación. Para Steiner, “todas las estrategias se dividen en subestrategias para su implementación” la estrategia para ser operativa comprende un conjunto de jerarquías en diferentes niveles y con distintas perspectivas de tiempo. En la parte superior, los planes estratégicos y alcanzables en el largo plazo (en general de cinco años), seguidos por los planes tácticos de mediano plazo y que dan origen a las operaciones de corto plazo.

A partir de la planeación estratégica se desarrolla el conjunto de planes tácticos. De este modo la planeación estratégica se divide en dichos planes que deben integrarse y coordinarse. Los planes tácticos se refieren a las principales áreas de acción departamental. A su vez, los planes tácticos se dividen en planes operacionales específicos, por su parte la planeación táctica se remite al mediano plazo, la planeación operacional es más detallada y se orienta al corto plazo.

Con todos esos elementos (objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas, externas y alternativas estratégicas), la organización tiene condiciones para preparar e implementar su planeación estratégica. Esta ultima debe especificar hacia donde pretende llegar la organización en el futuro y como se propone hacerlo a partir del

presente. En otras palabras, la planeación estratégica debe tomar decisiones sobre el futuro de la organización.

Figura 7-Desarrollo de los planes tácticos



Fuente: CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. p. 20

Por un lado están las estrategias y programas bajo el título de planificación para la acción. Estos se ocupan de tomar las decisiones de antemano, para impulsar determinadas conducta, por el otro lado están los objetivos y presupuestos denominados control de desempeño, diseñados para evaluar los resultados de las acciones.

La misión de la organización¹⁶

La misión de la organización

El perfil de la organización

El medio ambiente externo

Análisis conjunto de las oportunidades y elección de la estrategia

Objetivos a largo plazo

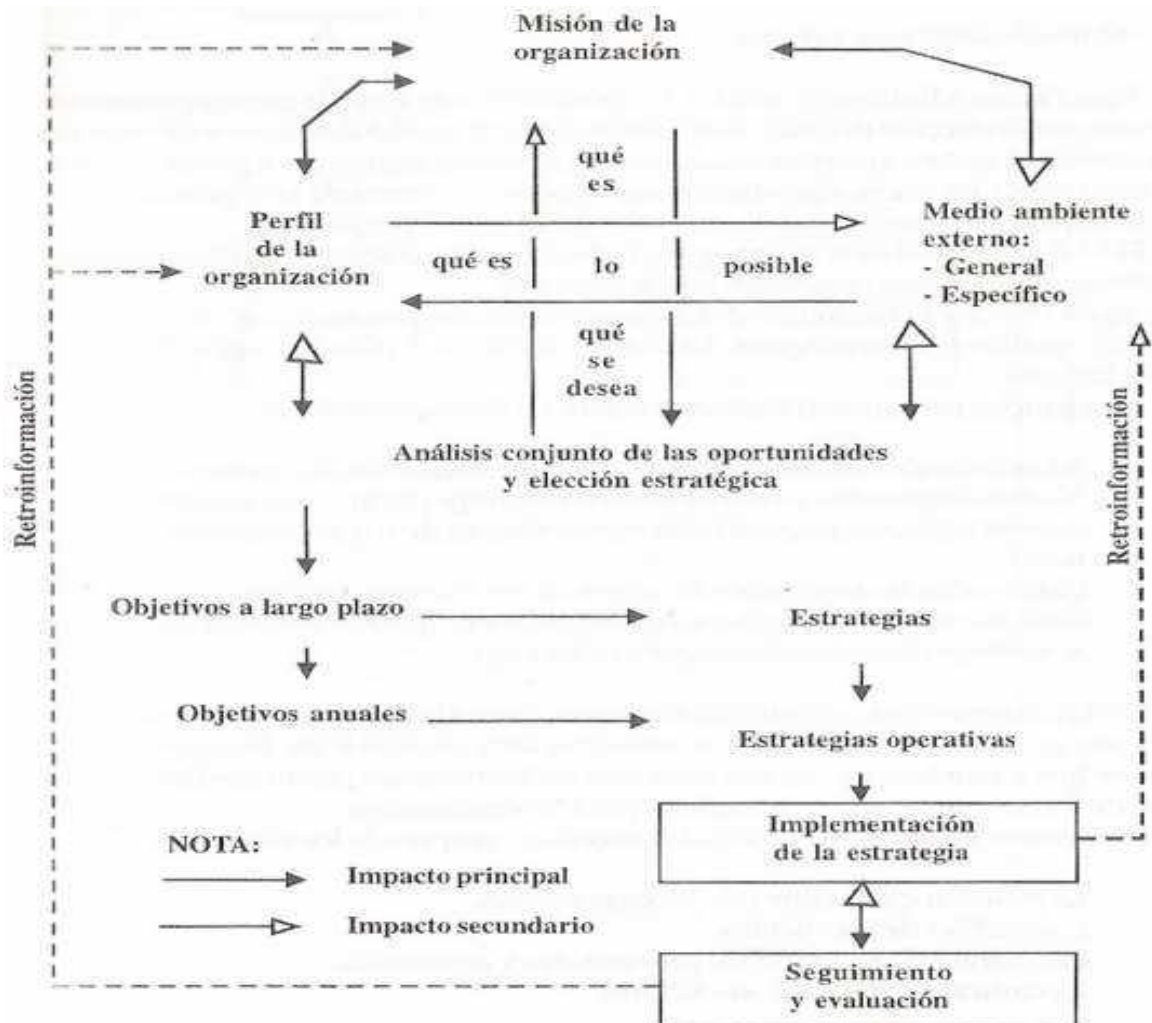
Estrategias

Objetivos anuales

¹⁶ Ibid, pag 38

Estrategias operativas
Implementación de la estrategia
Seguimiento y evaluación

Figura 8 Elementos del proceso de administración estratégica ¹⁷



Fuente: BUBIS BLANK. León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. 2002 p. 135

La misión es la razón de ser de una organización. La misión indica por qué y para que fue creada una organización.

La misión indica el propósito fundamental que define a una organización y la diferencia de otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de productos y mercados.

¹⁷ BUBIS BLANK. León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. Cali: facultad de ciencias de la administración universidad del Valle y artes graficas del Valle Ltda.,2002.p.134-135

El perfil de la organización

El perfil de la organización es el resultado del análisis interno de la organización que determina lo que puede hacer la organización utilizando las personas y recursos actuales o disponibles. El perfil de la organización evalúa los puntos fuertes y débiles que tiene esta.

Un punto es fuerte cuando la organización hace, o puede hacer, algo mejor que la competencia. Un punto es débil cuando la organización hace algo de una forma muy pobre en relación con la competencia o no tiene las capacidades para hacerlo mientras que la competencia si tiene esas capacidades para realizarlo.

El medio ambiente externo

Para Pearce y Robinsón el medio ambiente externo consiste en una serie de factores externos que influyen la elección que hace la organización, del rumbo que toma y de las acciones que realiza, y que a largo plazo, influencia también su estructura y procesos internos. La mayoría de las veces estos factores se escapan del control de la organización.

El M.A.E. consiste del M.A.E. general y del M.A.E. específico.

Según Pearce y Robinsón, el M.A.E. general está compuesto de factores económicos, sociales, políticos, y tecnológicos. La organización tiene poco o ningún control sobre estos factores.

El M.A.E. específico consiste en los factores que influyen en una determinada organización cuando trata de obtener o conseguir las personas y los recursos necesarios para su funcionamiento, o cuando trata de comercializar sus productos (bienes o servicios) de forma que produzca beneficios para la organización.

El M.A.E. presenta amenazas, oportunidades y restricciones a las organizaciones. Al evaluar el M.A.E., las organizaciones aprovechan las oportunidades que se les presentan y tratan de evitar las amenazas o convertirlas amenazas en oportunidades. Toda oportunidad conlleva amenazas y restricciones.

Análisis conjunto de las oportunidades y elección de la estrategia

La evaluación simultánea del M.A.E., y del perfil de la organización, hace que una organización comience a seleccionar las oportunidades que le presenta el M.A.E. una organización encuentra una gama de oportunidades que le presenta el M.A.E. pero no sabe si tiene las capacidades para aprovechar esas oportunidades. Al confrontar esas oportunidades con los puntos fuertes y débiles de la organización quedarán una serie de escenarios que la organización posiblemente puede aprovechar.

El propósito de la elección estratégica es el de brindar la combinación de objetivos a largo plazo y de las estrategias que proporcionaran a toda la organización de forma optima en el M.A.E., así como los medios para obtener la misión de la organización.

El diagrama de flujo ilustra el proceso de análisis conjunto de oportunidades y la elección estratégica. El proceso comienza con un análisis conjunto de las oportunidades y la elección estratégica, que se divide en tres componentes: Oportunidades que son posibles y deseables, Objetivos a largo plazo, y Estrategias opcionales. Estos tres componentes convergen en una elección estratégica del conjunto deseado de oportunidades, objetivos a largo plazo y estrategias. El resultado de esta elección se utiliza para seleccionar un conjunto de oportunidades, objetivos a largo plazo y estrategias, que se utilizan para evaluar el desempeño de las estrategias y seleccionar la mejor estrategia.

En la elección estratégica se cotejan cada una de las oportunidades posibles y deseables con los objetivos a largo plazo, los que, a su vez, se cotejan con las estrategias, que son los enfoques más promisorios para poder lograr los objetivos a largo plazo. Cada uno de estos conjuntos de alternativas (oportunidades-objetivos-estrategias) se evalúa individualmente y se escoge el conjunto o grupo de conjuntos de alternativas que se espera pueda obtener la misión de la organización.

Objetivos a largo plazo

Son los resultados que una organización quiere conseguir en un periodo determinado de tiempo, que generalmente es de cinco años. Cada punto debe ser medible, específico, obtenible y consistente con los demás objetivos de la organización.

Estrategias

Muestra cómo se van a conseguir los objetivos a largo plazo de la organización. Una estrategia se define como un enfoque general y amplio que guía las actividades principales que se han diseñado para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Objetivos anuales

Son los resultados que una organización desea obtener en un periodo de un año. Son necesarios para volver operativos los objetivos a largo plazo de la organización.

Los objetivos anuales deben ser más específicos y concretos que los de largo plazo.

Estrategias operativas

Se describen de manera detallada los medios que se van a utilizar para obtener los objetivos del próximo año.

Para cada conjunto de objetivos anuales se desarrolla una estrategia operativa. Así, para obtener los objetivos anuales del área de producción habrá una estrategia operativa para el área de producción. Lo mismo para cada área funcional.

Implementación de la estrategia

Comprende el asignar responsabilidades al personal para el éxito de una parte de la estrategia, o de toda la estrategia.

También comprende el adquirir y ubicar los recursos necesarios y apropiados.

Seguimiento y evaluación

Una vez que se ha implementado la estrategia, hay que efectuarle un seguimiento para determinar si la estrategia está obteniendo los objetivos. En realidad, solo se sabe si la estrategia sirve una vez que comienza la implementación de esa estrategia.

La alta gerencia debe proporcionar los medios para el seguimiento y control del plan estratégico con el fin de cerciorarse de que este plan se está desarrollando correctamente. Una estrategia será la adecuada y estará bien formulada e implementada cuando logre los objetivos anuales, los objetivos a largo plazo y la misión de la organización.

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas.¹⁸

El directivo que aspira a dirigir o influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una visión global para concebir la totalidad, y no solo las partes, de la situación a la que se enfrenta la organización. La dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, donde es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la concepción de los problemas más difíciles.

De esta manera no solo la dirección estratégica debe ocuparse de resolver los problemas, también debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica.

La dirección estratégica incluye el análisis, en el que la estrategia intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que consiste en la formulación de las posibles alternativas a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, a si como de dirigir los cambios necesarios. Este modelo define 3 pasos básicos para su desarrollo:

El análisis estratégico

Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en la función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas de los miembros de la empresa. También consiste en tener una perspectiva de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno, y de las competencias de la organización.

Para identificar las capacidades de la organización debe tenerse en cuenta sus fuerza y debilidades, es decir, aquello que la empresa hace bien y aquello en donde existen falencias y problemas; estas pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, su equipo directivo, su estructura financiera y sus productos. El objetivo es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica.

Uno de estos recursos puede convertirse y proporcionar una ventaja competitiva. Por lo general las actividades, conocimientos y habilidades en combinación proporcionan una ventaja a la organización que las demás no pueden imitar. De esta manera estas fortalezas de la empresa no deben solo ajustarse al entorno sino crear oportunidades.

Se debe reconocer cuales son las perspectivas que prevalecen, de acuerdo al grupo que tenga mayor poder, de esta forma se evidencia el por qué una organización tiene una u otra estrategia. Igualmente las influencias culturales del interior de la organización influyen sobre la estrategia.

¹⁸ GERRY. Jonson y KEVAN Scholes. Dirección Estratégica. Madrid: Pearson educación S.A. 2001.p.14-21

Elección estratégica

Implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.

La identificación de las bases para la elección estratégica, donde es necesario establecer cuáles son las expectativas de los propietarios y accionistas, donde esté reflejada la misión e intención estratégica.

Creación de opciones estratégicas en donde se definan diferentes cursos de acción.

Evaluación y selección de la estrategia. Este proceso está muy influenciado por la escala de valores de los directivos y otros grupos que tienen intereses en la organización, en última instancia pueden definir la estructura de poder de la organización.

Implantación de la estrategia

Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico.

La implantación de una estrategia implicará la planificación de recursos, incluyendo la logística de la implantación. Además exige la gestión del cambio estratégico, a su vez que requiere una acción por parte de los directivos respecto al modo en que gestionan los procesos y mecanismos que utilizan para el desarrollo de la misma.

4.2 Marco contextual

4.2.1 Historia de la empresa Almacenes Ozono Store

La empresa nace de la iniciativa del señor Francisco Javier Ramírez y su esposa la Sra. Dora Inés Serna en el año de 1990, en su inicio se dedicaron a vender prendas confeccionadas en la ciudad de Medellín al por mayor a pequeños distribuidores del centro de la ciudad de Cali a los cuales se les presentaba un portafolio pequeño de opciones por medio de muestras y se elaboraba el pedido respectivo con un crédito con plazo de 30 días, con la mercancía que no era comprada se decidió abrir un pequeño almacén para venta directa al consumidor en el centro comercial Pasaje Cali, posteriormente por el incremento del volumen de venta se buscaron nuevos clientes en otras ciudades como Popayán, Pradera, Palmira, Buga y municipios aledaños, con lo cual se empezó a tener un mayor riesgo con los clientes pues la cartera creció rápidamente, teniendo en cuenta esta situación se evaluó el negocio y se decidió cambiar su forma de operar al pasar del crédito al contado y a ocupar un solo nicho del mercado en la ciudad de Cali, además de dar mayor valor a la organización, por lo cual en el año 2000 se inaugura el primer almacén OZONO con total éxito y rompiendo paradigmas de la cultura del comercio del centro de la ciudad como la planta física con modernas y agradables instalaciones y el concepto de precios fijos pero accesibles a todo tipo de clientela, de allí en adelante la empresa se ha consolidado como distribuidor de prendas de vestir para dama con puntos de venta directos al público en la ciudad de Santiago de Cali.

Contaremos con el apoyo del área administrativa la cual se ubica en la calle 13 No 7-89 segundo piso, zona centro de la ciudad, para llevar a cabo nuestro trabajo de campo también será necesario desplazarnos a los puntos de venta del producto con que cuenta la organización ubicados en las siguientes direcciones:

- Calle 13 No 7-89 piso 1 (centro de Cali)
- Carrera 5 No 14-13 (centro de Cali)
- Calle 14 No 4-58 (centro de Cali)
- Carrera 6 No 13-132 (centro de Cali)
- Centro Comercial Cosmocentro Local 114 (ubicado al sur de Cali)

La empresa cuenta con una amplia trayectoria de más de 20 años de experiencia en el comercio exclusivo de prendas de vestir para dama, su marca OZONO es reconocida fácilmente en la ciudad de Santiago de Cali y sus municipios aledaños tanto por la calidad de sus productos como por la comodidad de sus precios, además de brindar a sus clientes las últimas tendencias de la moda y mantenerse a la vanguardia de los cambios que se generan en este entorno tan competitivo, la empresa se preocupa por ofrecer a las mujeres de la ciudad de Santiago de Cali una opción diferente y de moda a la hora de realizar sus compras, aprovechando la climatología de la región se han convertido en verdaderos especialistas en conocer los gustos de la mujer vallecaucana a la hora de vestir según la época del año y la ocasión requerida, también cuentan con el aval de su clientela para lanzar tendencias al mercado las cuales por lo general son muy bien recibidas por sus compradores.

Nuestro trabajo de grado es un análisis y elaboración de planteamiento estratégico para la empresa Almacenes Ozono, una tienda de moda ubicada en la zona céntrica de la ciudad y en algunos centros comerciales. Por su ubicación podemos confirmar que se encuentra rodeada de muchos competidores y ubicada así mismo en un sector del mercado caracterizado por su amplitud y variedad de competidores. Las técnicas de investigación que se ha utilizado en esta organización básicamente han sido a nivel empírico, pues desde que surgió esta todo lo que ha realizado ha sido con base a su propia experiencia y las decisiones son tomadas por sus dueños basándose en este aspecto.

4.2.2. Identificación de la empresa Almacenes Ozono Store

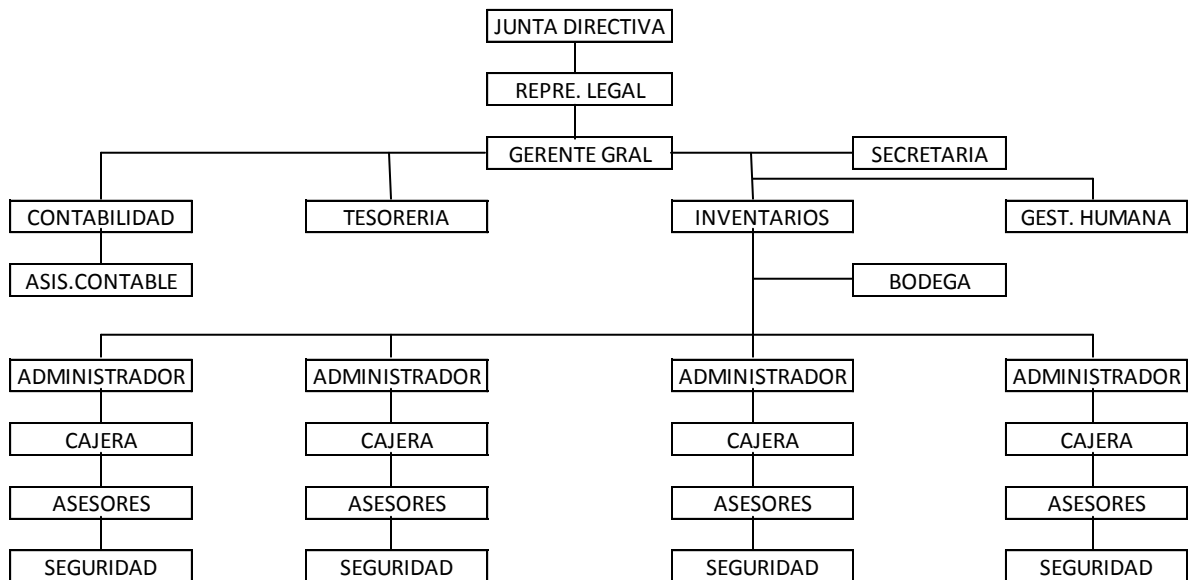
Cuadro 4. Identificación de la empresa

RAZON SOCIAL	RAMIREZ RAMIREZ FRANCISCO JAVIER
ACTIVIDAD ECONOMICA	Comercio al por menor de prendas de vestir
CONSTITUCION LEGAL	NIT 35.286.670
UBICACION	Oficinas Calle 13 No 7-89 piso 5 Centro de Cali
TAMAÑO	45 empleados

Fuente: autores según información recolectada

4.2.3 Organigrama

Figura 10. Organigrama de la empresa Almacenes Ozono Store



Fuente: autores según información de la gerencia

La empresa Almacenes Ozono Store no cuenta con un organigrama definido, pero según la información recolectada y las observaciones realizadas durante el trabajo de campo, se pudo definir las áreas principales de la organización y su comunicación interna.

Teniendo en cuenta lo anterior se diseñó una estructura piramidal jerárquica donde los propietarios se ubican en la parte más alta, los departamentos de la empresa se ubican en una escala media y por último se encuentra toda la base de operaciones que son los puntos de venta y el personal que labora en ellos.

Como se puede apreciar, no existe una comunicación directa de los puntos de venta con la gerencia y con otras áreas de la empresa, también se observa diferentes figuras de autoridad en la parte superior del organigrama elaborado.

Según los datos recolectados y las observaciones realizadas y con los resultados de este estudio, esperamos proponer un nuevo diseño de organigrama para la empresa Almacenes Ozono Store.

4.3 Marco Conceptual

Entornos: El entorno se refiere a todas las series de situaciones que son externas a la empresa y que no pueden ser modificadas por esta.¹⁹

Estrategia: Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados del futuro.²⁰

Estructura: Podemos calificarla como el diseño de un conjunto de herramientas que se unen para conseguir que algo se ejecute y pueda desarrollarse un proceso.

Investigación: Mirar detalladamente una situación y/o comportamiento, ir más a fondo de lo que se evidencia a simple vista, hacer una revisión con minucia en busca de una serie de respuestas que permitan una vez resueltas el logro de uno o varios objetivos.

Mercado: Podemos definirlo como todo el conjunto de entidades que ejecutan una misma acción, o que se desenvuelven en el mismo entorno, con lo cual se crea un tipo de relación o similitud entre ellas.

Misión: Es la forma peculiar en que la Organización se propone hacer realidad la Visión. Es un conjunto de actuaciones imbuidas de una cultura y valores propios fuertes. Contiene objetivos ambiciosos en línea con la Visión de futuro.

Objetivos: Son las metas que queremos alcanzar, lo que se quiere conseguir o desarrollar para mejorar y/o corregir una situación determinada.

Oportunidades: consiste en situaciones que se dan en un momento determinado, sean esperadas o no y de las cuales se puede obtener un buen resultado o pueden traer como consecuencia una acción beneficiosa para una o varias partes.²¹

Plan de acción: Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. El *plan de acción* es un espacio para discutir qué, cómo, cuando y con quien se realizarán las acciones.

¹⁹ Ibid, pag 46

²⁰ MINTZBERG. Henry, ASHLTRAND. Bruce y LAMPEL. Joseph. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica, 1999.p.23

²¹ Ibid, pag 46

Planeación: Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

Planeación estratégica: es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

Visión: Es el enfoque de futuro que se desea para la Organización. Viene a ser un planteamiento ideal, de cómo se concibe o se espera que sea la organización en un plazo de cinco o diez años. Ha de ser ideal, pero creíble, posible. El nivel de verosimilitud, al mismo tiempo que de excelencia, ayudará a que los que definen la Visión "se lo crean", hablen de ello con entusiasmo y contagien a los demás tanto la ilusión como la credibilidad.

5. ANALISIS DEL ENTORNO

El entorno se refiere a todas las series de situaciones que son externas a la empresa y que no pueden ser modificadas por ésta. Se hace un análisis de las características actuales en las cuales se encuentra inmerso el sector textil y se incluye un análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) y como estas afectan al sector e igualmente como se ve reflejado esto en la empresa.

5.1 Político

Estamos pasando por una década muy importante para el país, y afianzar las relaciones comerciales con Estados Unidos ha significado para el sector textil y de confecciones recuperar clientes y socios para Colombia.

Desde las primeras negociaciones del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos, se han evidenciado que las mayores limitaciones competitivas del país en el tema de exportaciones han sido: problemas de infraestructura, alto costo de la energía, y los costos y bajo acceso a mano de obra calificada; las cuales no han sido superadas, y se espera que este año entre en vigencia el TLC. Sin embargo, según proyecciones del Departamento Nacional de Planeación el impacto de la eliminación de aranceles en el TLC entre estos dos países, significa un crecimiento económico para el país de 0,48% adicional, y se espera 5 años después de la vigencia de este en cinco años la creación de 380.000 nuevos empleos lo que significaría una disminución del 2% en el desempleo del país.

Según la última edición del periódico de las oportunidades, publicado en conjunto entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Proexport las oportunidades en los Estados Unidos más significativas en el sector confecciones está la ropa deportiva y la ropa interior masculina, siendo sus ventajas competitivas son el diseño, los colores y la capacidad de producción del sector.

Sin embargo, además del mercado potencial en los Estados Unidos, el sector textil y de confecciones en Colombia cuenta con un creciente mercado nacional. Según el último reporte de Euromonitor Internacional con fecha de septiembre del 2011, la industria de confecciones en Colombia ha tenido un crecimiento constante en los últimos años. Aunque según este reporte, ha aumentado el interés por marcas extranjeras como Zara y Mango que entraron al país en el 2008 aún tienen un porcentaje reducido en el mercado nacional, comparado con marcas nacionales tradicionales como Gef, Pat Primo, Leonisa, Arturo Calle, Punto Blanco y Studio F.²²

²² GONZALES Pérez María Alejandra, en Oportunidades para el sector textil y confecciones del TLC entre Colombia y EE.UU [en línea] 27/01/2012 URL disponible en <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/oportunidades-para-sector-textil-confecciones-del-tlc-entre-colombia-eeuu/143562> [citado el 20 de Mayo de 2012]

Inexmoda, en conjunto con Proexport están comprometidos a acompañar a los empresarios en el sector textil y de confecciones para desarrollar y aprovechar oportunidades del TLC con los Estados Unidos. El trabajo de Proexport se ha centrado en la exportación de productos y servicios no tradicionales y la identificación de mercados potenciales para estos, el posicionamiento de Colombia como destino turístico, y la atracción de inversión extranjera directa a través de 20 oficinas en el exterior, 24 centros de información que hacen parte de la red nacional Zeiky, y el programa de formación exportadora.

Sin embargo, es importante que las empresas adelanten procesos de innovación y competitividad, de manera que puedan aprovechar las oportunidades que abren los Tratados de Libre Comercio vigentes y próximos a entrar en vigor.

El sector textil, confección, diseño y moda forma parte del programa de Transformación productiva que lidera el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y en ese contexto avanza en la ejecución de un plan de negocios que le permita asegurar su posición en el mercado nacional, convertirse en un líder regional a nivel de América, y ganar participación en los mercados globales.

Según el gobierno nacional, desde Bancoldex y Proexport, se avanza para por un lado para contribuir con recursos frescos y mediano plazo, para que las empresas puedan innovar y ser más productivas y competitivas, y por el otro, en la apertura de mercados.

En cuanto a apertura de mercados, y con base en el sector textil-confección, Proexport ha generado espacios como la feria Colombiatex de las Américas la cual se desarrollo en la ciudad de Medellín y conto con más de 600 compradores, que representan 364 empresas de 21 países, 70 por ciento de los cuales vienen por primera vez a Colombia., por otro lado el gobierno nacional a través del ministerio de comercio Industria y turismo, a designado un grupo de profesionales del ramo, que ya están trabajando para detectar tendencias en ese mercado, y buscar oportunidades concretas para la industria nacional del sector.²³

MATRIZ 1. Evaluación del entorno político

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Políticas internacionales	O				X
2	Tratados de libre comercio	O				X
3	Política Nacional y regional	O			X	
4	Incremento en la producción	O				X

Fuente: Autores

²³ Ministerio de Comercio Industria y turismo, En 2012 economía seguirá senda de crecimiento [en línea] 24/01/2012, URL disponible en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1922> [citado el 20 de Mayo de 2012]

5.2 Económico

Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial. Es uno de los sectores industriales que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales. Debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo.²⁴

La reciente aprobación del TLC de Colombia con Estados Unidos traerá grandes oportunidades para los empresarios del sector y para aquellos internacionales que decidan invertir en el país.

La firma ha volcado la mirada de compradores que hace tiempo no pasaban por Colombia y ha generado una importante dinámica en los negocios lo que representará una reactivación laboral en el sector, que actualmente genera unos 160 mil empleos directos y más de 600 mil indirectos.

La cadena textil confección está mejor preparada que hace unos años, gracias a todo lo que ha pasado en materia de comercio exterior y a la revaluación, que entre otros factores, permitieron que las empresas hicieran ajustes, se modernizaran y como resultado fueran más competitivas.²⁵

En cifras el sector textil representa el 8 por ciento del PIB manufacturero y el 5 por ciento de las exportaciones colombianas.

Colombia es reconocida por tener una de las industrias textiles y de confección más avanzadas y reconocidas en el continente Americano con cerca de 100 años de experiencia, reconocida alta calidad y talento humano.

Los textiles y confecciones colombianos tienen acceso preferencial al mercado de Estados Unidos (preferencias ATPDEA) y de la Unión Europea (SGP) y a otros mercados de América Latina con los cuales se han suscrito Acuerdos de Libre Comercio (México, Chile, Comunidad Andina etc.) Colombia quiere posicionarse como una plataforma de producción y exportación de textiles y confecciones con miras a la creación de la Zona de Libre Comercio de las Américas.

El sector textil y de confecciones es uno de los más importantes y dinámicos rubros de la economía colombiana. Representa el 9% del PIB del sector industrial / manufacturero y genera más de 600 mil empleos directos e indirectos.

²⁴ INDUSTRIAS tic en la industria textil 2011 [en línea] 24/05/2011 URL disponible en http://www.rekursostic.org/proyecto/index.php?option=com_content&view=category&id=65&layout=blog&Itemid=97 [citado en 25 de mayo de 2012]

²⁵ BOTERO Hoyos Carlos Eduardo, en TLC: Protagonista en Colombiatex 2012, [en línea] 25/02/2012 URL disponible en http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/empresario/Paginas/colombiatex_tlc_medellin_ed01_200112.aspx [citado en 25 de Mayo de 2012]

El sector textil y de confecciones tiene una experiencia exportadora de más de 40 años. Más del 30% de la producción total del sector es exportada para un total aproximado de US\$860 millones. EEUU es uno de los principales mercados de exportación, representando el 64% de las exportaciones de confecciones y el 11% de las de textiles.

En Colombia se producen bajo "private label" y maquila confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Levi & Strauss Co., Nautica, Adidas, OshKosh, Eddie Bauer, Polo Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, Limited Brands, Jockey, Vanity Fair, Sara Lee, Liz Claiborne, Mast Industries Inc., Hanes, Leggs, Oxford Industries, etc.

El país cuenta con plantas de producción que cumplen con los estándares internacionales en término de cuidado del medio ambiente y bienestar laboral. Su dotación tecnológica es considerada como una de las más avanzadas de Latinoamérica. Adicionalmente, el recurso humano, gerencial y técnico, es altamente entrenado y calificado con reconocimiento a nivel internacional.²⁶

Colombia ofrece verticalidad en los procesos de producción (diseño, corte, hilado - confección - bordado, tinte, impresión y terminado); alta calidad de costura (Needle Work), similar a la de países como Hong Kong; eficiencia y rapidez en los procesos de producción, despacho y entrega de mercancías (4 a 6 semanas); certificaciones de calidad (ISO, BASC, WRAP).

Colombia tiene un gran potencial para la inversión en la producción de textiles (denim, dril y otras telas utilizadas en la industria de la confección) a fin de satisfacer la creciente demanda del sector. Casos exitosos de inversión extranjera en Colombia para la producción de insumos del sector son los de Dupont (USA), Enka (Alemania), Bayer (Alemania), etc.²⁷

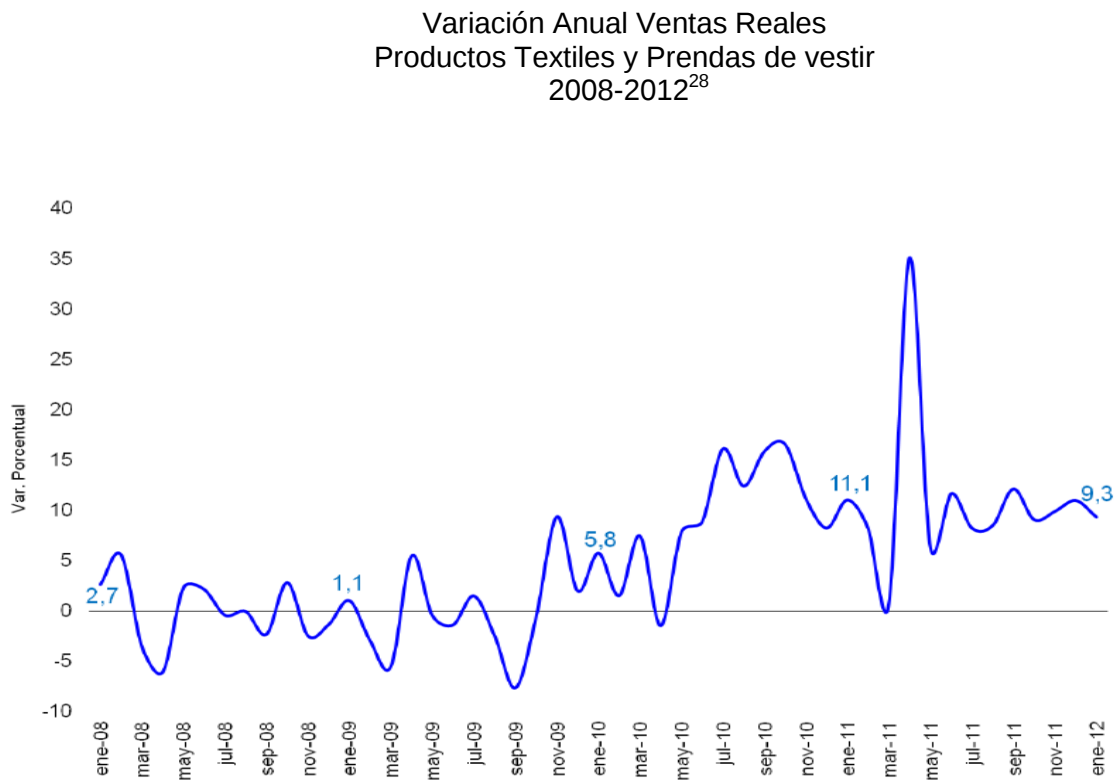
Colombia es uno de los principales centros de moda en Latinoamérica. Las ferias Colombiatex y Colombiamoda en Medellín se destacan por albergar en un sólo sitio a empresarios de todo mundo para apreciar los avances en moda, calidad, diseño, tecnología, logística y otras ventajas de la industria Colombiana. En Colombiatex 2011 participaron 380 firmas expositoras, de las cuales 82 fueron empresas extranjeras (22% del total), y se concretaron negocios por US\$15 millones en el corto plazo. En esa oportunidad, la feria recibió 7.500 visitantes especializados, entre ellos 850 compradores internacionales (11% de los visitantes).

El país ofrece programas especiales de importación que facilitan el ingreso de bienes de capital e insumos a empresas dedicadas a la exportación.

²⁶ BOTERO Hoyos Carlos Eduardo, en TLC: Protagonista en Colombiatex 2012, [en línea] 25/02/2012 URL disponible en http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/empresario/Paginas/colombiatex_tlc_medellin_ed01_200112.aspx [citado en 25 de Mayo de 2012]

²⁷ Ibid, TLC: Protagonista en Colombiatex 2012

Grafica 1 Variación anual de ventas



- El consumo de vestuario para febrero de 2012 se situó en \$886.781 millones
- Para enero y febrero de 2012, se registran compras acumuladas de vestuario por \$ 1,81 billones.
- La asignación mensual per cápita de vestuario se ubicó en \$17.498 pesos.²⁹

²⁸ Colombia embassy informe anual [en línea] 23/04/2012 URL disponible en http://www.colombiaembassy.org/es/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=133 [citado el 29 de Mayo de 2012]

²⁹ DANE, en Muestra Mensual de Comercio al por menor MMCM, [en línea] 21/03/2012 URL disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/presentacion-coyuntural-MMCM-ene-12.pdf> [citado en 26 de Mayo de 2012]

Cuadro 5 Histórico de consumo de vestuario 2011-2012

HISTÓRICO DE CONSUMO DE VESTUARIO 2011³⁰

MES	CONSUMO (MILLONES)	VARIACIÓN MES ANTERIOR	VARIACIÓN AÑO ANTERIOR
ENERO	\$ 854,825	-2,55%	4,13%
FEBRERO	\$ 835,531	-2,26%	4,15%
MARZO	\$ 820,178	-1,84%	4,95%
ABRIL	\$ 826,941	-0,82	5,27%
MAYO	\$ 834,176	-0,87	5,76%
JUNIO	\$ 836,809	1,73%	15,63%
JULIO	\$ 869,268	3,38%	20,49%
AGOSTO	\$ 858,885	-1,01%	15,34%
SEPTIEMBRE	\$ 869,030	0,43%	18,95%
OCTUBRE	\$ 858,885	-1,01%	15,34%
NOVIEMBRE	\$ 877.785	2,26%	10,47%
DICIEMBRE	\$1'017.610	13,98%	11,88%

Fuente: Inexmoda

HISTÓRICO DE CONSUMO DE VESTUARIO 2012

MES	CONSUMO (MILLONES)	VARIACIÓN MES ANTERIOR	VARIACIÓN AÑO ANTERIOR
ENERO	\$ 907.796	-10,79%	14,51%
FEBRERO	\$ 886.781	-4,04%	15,87%

³⁰ Velásquez Lina Marcela, en Consumo de Vestuario Febrero 2012 creció 15.87%, frente al mismo mes en 2011, [en línea]01/03/2012URLdisponibleen<http://www.inexmoda.org.co/prensa/Consumodevestuariofebrerode2012/tabid/6213/Default.aspx> [citado en 26 de Mayo de 2012]

MATRIZ 2. Evaluación del entorno económico

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Incremento de la producción	O				X
2	Zona comercial estratégica	O				X
3	Potencial para la inversión	O				X
4	Amplia experiencia comercial a nivel internacional (exportaciones)	O			X	
5	PIB	O				X
6	Beneficios en impuestos	O			X	
7	Nivel de desempleo	A	X			
8	Inversión en capacitación	A		X		
9	Variación del Dólar	A		X		

Fuente: Autores

5.3 Social

El entorno social permite describir todas las características de la población que tiene un contacto con el sector; de esta manera se incluyen algunas variables que afectan el comportamiento de los individuos.

Hace décadas Cali fue reconocida en Colombia y el exterior como modelo de civismo y solidaridad, pero ese atributo ha sido sustituido por la desconfianza, el individualismo, el facilismo, la violencia, una cultura mafiosa que contamina la vida pública y privada, con la consiguiente débil participación ciudadana en la gestión local.

La Gran Encuesta Ciudadana realizada por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal en el año 2007 muestra que en todas las comunas el problema más sentido es la inseguridad, expresado en hurtos, pandillas juveniles, homicidios, lesiones personales y violencia intrafamiliar. En 2011 se denunciaron 12.379 hurtos, es decir 34 diarios y 1031 al mes. De estos, el 50% fueron hurtos a personas, el 30 % hurtos de automotores y el 24 % fueron hurtos a residencias y locales comerciales. Estas cifras solo reflejan un 20% de los hurtos si se tiene en cuenta que la encuesta de victimización registra para Cali una tasa de no denuncia del 80%. ³¹

La violencia puede valorarse con indicadores como la tasa de homicidios, que calcula el riesgo de una persona de morir de manera violenta y que, en los últimos cuatro años, ha pasado de 90 por cada 100.000 habitantes a 70. Aunque hay una disminución de riesgo de morir por esta causa, no deja de ser preocupante pues se trata de una de las más altas del país y de Latinoamérica.

³¹ DANE en gran encuesta integrada de hogares 2009-2010 [en línea] 11/01/2011URL disponible en http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=67 [citado el 3 de Abril de 2012]

Entre los factores de riesgo mas relevantes están la tenencia de armas de fuego, el consumo de sustancias psicoactivas, la presencia de pandillas. De las armas de fuego que circulan en Cali se incautan 5.122 armas por año, en cuanto a violencia intrafamiliar, en el periodo entre 2009 y el 2010 se denunciaron 6540 casos.³²

De los 2'119.908 habitantes (DANE 2005), el 26,4% se auto reconoce como población negra (palenquera, negra, mulata, afrocolombiana o afrodescendiente) y un 0,5% como población indígena. Además, un 2.34% es población desplazada (Acción Social).

Parte de la población afrodescendiente es inmigrante o desplazada del Pacífico colombiano, otra es raizal caleña. Esta población tiene una fuerte presencia en las comunas 7, 14, 15, 16 y 21, ubicadas en el oriente de la ciudad. El 40% de la población afro está desempleada, mientras que el resto está subempleado, esta situación es foco de inseguridad e informalidad lo cual afecta directamente los establecimientos que buscan generar dinamismo en la economía y el comercio.

Sin embargo, su situación es difícil debido a la exclusión, la escasa formación técnica y profesional, la marginación y la subvaloración del trabajo que desempeñan en la ciudad.

Por otra parte, el consumo de sustancias psicoactivas está afectando notoriamente la salud mental de la población. En Cali, 1 de cada 3 homicidios, 1 de cada 2 suicidios y 1 de cada 5 muertes por accidentes de tránsito, presentaron sustancias psicoactivas en el momento de la muerte, según pruebas realizadas por Medicina Legal.³³

Sobre la gratuidad de la educación, debe precisarse que aún no existen políticas municipales en este sentido. Apenas se ha logrado la disminución de algunos costos educativos para estudiantes de los niveles 1 y 2 del SISBEN.

En la juventud se presenta una sorprendente homogeneidad en las preferencias por las disciplinas deportivas que practican hombres y mujeres, con razones como la motivación familiar, escolar y extraescolar por las mismas disciplinas deportivas, siendo el fútbol la actividad deportiva más practicada tanto por hombres (23.5%) como por mujeres (9%).

Otros fenómenos que caracterizan la preocupación estética de la población caleña, en manifestaciones que van desde la importancia dada a los reinados de belleza, al modelaje, al atuendo o a la presentación corporal, lo que permite pensar en la creación de cadenas de valor y clusters de negocios alrededor de la belleza que van desde los centros de acondicionamiento proyectados a nivel internacional, hasta la música que resume el coro por la belleza corporal en Cali, los habitantes de la ciudad se preocupan por verse bien y estar dentro de sus posibilidades a la moda según las tendencias del momento.

³² ALCALDIA de Santiago de Cali, Oficina asesora en comunicaciones, en Santiago de Cali de Ayer y Hoy, [en línea] 11/05/2004 URL disponible en <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=2446> [citado el 27 de Mayo de 2012]

³³ *Ibíd.*, pág. 55

El entretenimiento como motivo para el deporte resalta el carácter alegre de los caleños, pues su propósito es el disfrute lúdico para construir relaciones de vecindad y convivencia antes que competir en función de resultados³⁴

MATRIZ 3. Evaluación del entorno social

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Importancia de la moda	O				X
2	Negocios alrededor de la belleza	A	X			
3	Programas sociales	O				X
4	Incremento del subempleo	A	X			
5	Inseguridad y drogadicción	A	X			

Fuente: Autores

5.4 Cultural

El Valle del Cauca, es un departamento sui generis dentro del contexto de identidad del país. Su poblamiento se ha construido históricamente por gentes inmigrantes que proviniendo de diferentes regiones del país o del extranjero, han empezado a interactuar creando una comunidad de intereses y planteando una adscripción al territorio, que le han generado un sentido de pertenencia. La identidad vallecaucana debe ser vista como una clave ideológica-política, ya que sus pobladores se han adscrito a un grupo determinado y la han legitimado a través de la noción de pertenencia y de la movilización estratégica en procura de ciertos fines o de recursos, en disputa con otros agentes sociales. La identidad vallecaucana es un fenómeno social dinámico, que se ha nutrido de la transformación sociocultural.³⁵

Esto sin contar con el posicionamiento que está teniendo Cali al crear una alianza estratégica entre sectores como la salud, la belleza, la moda, que hacen de Cali Exposhow la vitrina más importante que existe en el país para promocionar este clúster en proceso de gestión

Con once versiones, ya posicionado como uno de los eventos de moda más importantes del país y de Latinoamérica, y con invitados de primer orden la ciudad de Cali cuenta con el evento Cali Exposhow el cual es el epicentro de las tendencias y costumbres en materia de vestuario para el suroccidente Colombiano.

El evento funciona para todos los estratos sociales. Los productos y servicios que se presentan en la Feria Comercial son para todo el público, no exclusivamente para estratos altos, porque se trata de ropa, vestidos de baño, accesorios, calzado, productos para el

³⁴ ALCALDIA de Santiago de Cali, Oficina asesora en comunicaciones, en Santiago de Cali de Ayer y Hoy, [en línea] 11/05/2004 URL disponible en <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=2446> [citado el 27 de Mayo de 2012]

³⁵ GONZALES Motta Nancy, en Las Dinámicas Culturales y la Identidad Vallecaucana, [en línea] 20/11/2007 URL disponible en <http://historiayespacio.univalle.edu.co/TEXTOS/28/0428.PDF> [citado el 27 de Mayo de 2012]

cuidado personal, del cuerpo y de la piel, programas de prevención de salud, de nutrición, etc. Obviamente cada persona adquiere lo que su capacidad adquisitiva le permite.

Es un evento para talento vallecaucano, pues allí se impulsa el talento de diseñadores de la región y se hace un reconocimiento a otros que se hicieron muy importantes por su participación en versiones pasadas. La Pasarela de Cali Exposhow es una gran oportunidad para que las empresas nacionales aprendan de los grandes de la moda como Oscar de la Renta, Roberto Cavalli y este año Alberta Ferretti y Moschino, sin que tengan que invertir viajando a Milán, París o Nueva York, con todo su equipo creativo, de diseño y producción.³⁶

En la ciudad de Cali se esta agudizando un fenómeno de pérdida de valores culturales de la ciudad lo cual se esta reflejando ante el país.

En cuanto al comercio esta situación es muy delicada pues genera desconfianza entre compradores y vendedores al igual que tasas altas de intolerancia lo que desencadena en violencia, el comercio se ha tornado mucho mas agresivo y desconfiado lo que acarrea que las empresas y sus respectivos proveedores tomen fuertes medidas de seguridad en todos los ámbitos lo cual genera costos que perjudican al consumidor final. Es especial se refiere a la intolerancia de la comunidad al respeto por medidas preventivas y básicas de cultura, que se refleja en comportamientos inapropiados frente a la sociedad.

A pesar de esta problemática, la región ha creado programas que vinculan a los individuos hacia un compromiso con la ciudad. Programas sociales, que demuestran el empuje y la perseverancia de la región.

Otra variable que se define como importante, es el comportamiento del empresariado vallecaucano, donde se refleja una amplia característica de considerar la experiencia como un factor clave para lograr entablar convenios con otras empresas y proveedores. Esta variable es de gran importancia puesto que determina cuales son las ventajas y desventajas que hacen al sector atractivo para nuevos competidores.

Igualmente se define al empresario vallecaucano como predilecto por la comercialización y estrategia de bajos precios, por lo tanto se prefiere tener costos y márgenes bajos de utilidad para atraer nuevos clientes. Estas variables determinan las estrategias más convenientes que debe poner en práctica la industria para satisfacer las necesidades de la población.

Por lo general en el Valle del Cauca existe una amplia disposición de emprendimiento, donde se promueve la innovación y la creatividad para encontrar nuevas formas de empleo. Existen dentro de la región del Valle del Cauca empresarios tradicionales, que prefieren entornos poco cambiantes y que no sean demasiado perturbadores y otros que por el contrario prefieren una competencia feroz y estar en permanente cambio. Ambos

³⁶ Redacción de El País, en Cali Exposhow, un evento para todos los estratos sociales, [en línea] 17/10/2011 URL disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-exposhow-evento-para-todos-estratos-sociales> [citado el 28 de Mayo de 2012]

importantes para realizar tipos de relaciones empresariales dentro de la industria y el comercio.

Ambos son tipos de empresarios que han tenido una gran influencia cultural en la región, son emprendedores de las pequeñas y medianas empresas que se desarrollan exitosamente en el mercado

MATRIZ 4. Evaluación del entorno cultural

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Problemas sociales	A	X			
2	Expresiones culturales	O			X	
3	Comportamiento ciudadano	O				X
4	Emprendimiento	O				X
5	Civismo	A	X			

Fuente: Autores

5.5 Ambiental

Es importante tener en cuenta que el sector que estamos analizando es el del comercio, de manera más puntual el comercio ubicado en el centro de la ciudad de Cali donde están ubicados los puntos de venta de la empresa Almacenes Ozono Store, en este sector la principal problemática ambiental se ve en la contaminación visual, auditiva y la invasión del espacio público que se genera por la necesidad de los comerciantes de ser percibidos por la mayor cantidad de clientes posibles, teniendo en cuenta que el centro de la ciudad de Cali tiene un gran número de personas que circulan a diario, la necesidad de ser más notorio entre la multitud de comerciantes hace que se generen ruidos y avisos en cantidades alarmantes los cuales afectan el entorno y el medio ambiente

A pesar de esta situación las personas se han acostumbrado a convivir con esta situación, aunque existen organismos de control como el DAGMA y la CVC por parte del gobierno municipal estos no son suficientes para controlar la gran cantidad de contaminación visual y auditiva en el sector

Por otro lado y analizando la ciudad en general, la proliferación de escombreras y basureros atentan contra la conservación de la naturaleza. El ruido perturba a los caleños. Pocas soluciones. En la actualidad, no se puede medir la calidad del aire, pero según análisis de Planeación Nacional los buses son los que más contaminan. Los ríos también agonizan. Los ríos de la capital del Valle agonizan día a día. Los caleños viven ensordecidos por la bulla que generan las discotecas, chivas rumberas, equipos a todo volumen. Aún se ven basuras y escombros en las calles, en los separadores viales. El aire cada vez se oscurece más. El medio ambiente de Cali se muestra cada vez más deteriorado. Aun así, la vida animal y vegetal siendo creciendo, con la esperanza de que el entorno mejore. Para los líderes comunales, una de las propuestas para que la naturaleza se conserve en la ciudad es que se den cambios estructurales en las entidades que vigilan el medio ambiente, por el otro lado el llamado de todas las entidades es a que

la ciudadanía tome conciencia de los recursos naturales que existen en la ciudad, con el fin de preservarlos.³⁷

El deterioro del entorno ambiental, perjudica notablemente el sector del comercio, la población tiende a sufrir enfermedades de todo tipo, además de no encontrar agradable el disfrutar de ciudad y mucho menos el pensar en hacer compras, situación que es aprovechada por las cadenas de ventas por internet o por catalogo.

La capital del Valle no tiene un sitio para llevar sus escombros. La CVC derogó un decreto en el que se había establecido un sitio final de disposición, en El Mameyal. Por esta razón, la problemática sigue latente y agravándose más, toda vez si se tiene en cuenta que Cali genera unas 12.000 toneladas de escombros cada mes. Eso ha provocado que la escombrera ubicada en la Autopista Simón Bolívar se colmate y así se generen otros sitios crónicos en lotes baldíos, zonas verdes, separadores viales, vías, canales, entre otros. En relación con la basura, pese a que la situación ha presentado una leve mejoría, aún no se resuelve el tema de los lixiviados ubicados en Navarro, lo cual se convierte en uno de los sitios más contaminantes de la ciudad.

MATRIZ 5. Evaluación del entorno ambiental

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Contaminación visual y auditiva	A	X			
2	Organismos de control	O			X	
3	Ausencia de políticas medioambientales	A	X			
4	Responsabilidad ambiental	A		X		
6	Programas de control de ruido y contaminación visual (DAGMA)	A		X		

Fuente: autores

5.6 Demográfico

Colombia, con 45 millones de habitantes, tiene la tercera población más grande de América Latina después de Brasil y México. Esto hace que su mercado local tenga un alto potencial de crecimiento por textiles y confecciones.

En su último informe, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), informó que la tasa de desempleo en enero de 2012 a nivel nacional fue 12,5 por ciento; esta cifra es inferior en 1,1 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2011, cuando reportó 13,6 por ciento.

³⁷ Redacción periódico El País, en El medio Ambiente se ahoga, [en línea] 01/05/2007 URL disponible en <http://historico.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Junio052007/ambiente.html#> [citado el 29 de Mayo de 2012]

La tasa global de participación fue 63,9 por ciento y la tasa de ocupación fue 56,0%. El número de desocupados disminuyó 134 mil personas, situándose en 2 millones 834 mil personas.

Cuadro 6. Tasa de desempleo³⁸

*Para el trimestre móvil diciembre 2011 - febrero 2012, la tasa global de participación fue 75,8% para los hombres y 53,5% para las mujeres
* La tasa de ocupación para hombres fue 69,6% y para mujeres 45,1%.
* La tasa de desempleo de las mujeres (15,7%) fue superior a la de los hombres (8,2%).
* Para los ocupados, la posición ocupacional de mayor participación fue trabajador por cuenta propia, tanto para los hombres (43,6%) como para las mujeres (42,2%).

FUENTE: DANE

Cuadro 7. Datos áreas metropolitanas

• Para el trimestre móvil diciembre 2011 - febrero 2012, la tasa global de participación fue 75,4% para los hombres y 58,9% para las mujeres.
• La tasa de ocupación para hombres fue 68,1% y para mujeres 50,2%
• La tasa de desempleo de las mujeres (14,7%) fue superior a la de los hombres (9,7%).
• Para los ocupados, la principal posición ocupacional fue la de obrero, empleado particular, tanto para los hombres (50,0%) como para mujeres (42,6%).
• La mayor proporción de mujeres y hombres cesantes trabajó por última vez en la rama de comercio, hoteles y restaurantes con 34,2% y 23,4% respectivamente.

FUENTE: DANE

³⁸ DANE, en Mercado Laboral por sexo trimestre Diciembre 2011-Febrero 2012, [en línea] 13/04/2012 URL disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/re_sexo_dic_feb12.pdf [citado el 01 Junio de 2012]

Cuadro 8. Tasa de desempleo según sexo

Tasa de desempleo según sexo
Trimestre móvil diciembre – febrero (2011 – 2012)
Total nacional y total 13 áreas³⁹

	Total nacional		Total 13 áreas	
Sexo	2011	2012	2011	2012
Total	12.5	11.4	23.1	12.0
Hombres	9.1	8.2	10.8	9.7
Mujeres	17.2	15.7	15.6	14.7

Fuente: DANE –gran encuesta integrada de hogares

.Ver anexo G Valle del cauca Indicadores demográficos 2005-2020

Para el área metropolitana Cali – Yumbo durante el trimestre móvil octubre – diciembre (2011) los principales resultados fueron los siguientes:

Cuadro 9. Tasa de desempleo-Cali-Yumbo

• La tasa de desempleo se ubicó en 14,1%, frente a 12,9% del mismo trimestre de 2010
• La tasa global de participación fue 65,8% y la de ocupación 56,5%.
• La rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles (33,5%).
• La posición ocupacional que registró la mayor participación fue empleado particular (47,1%).

Fuente: DANE : gran encuesta integrada de hogares

De acuerdo con los resultados generales que arrojó el último censo realizado en el país, la población total del Valle del Cauca muestra una reducción de 479.843 habitantes, teniendo en cuenta que en 1993 el Departamento contaba con 4.532.378 habitantes y en el 2005 con 4.052.535 habitantes lo anterior muestra un decrecimiento en el numero de clientes potenciales para cualquier tipo de negocio en la región.

En cuanto al Componente Demográfico, según los resultados del Censo del 2005 la participación del Valle del Cauca en el total de la población del país es de un 9.6%, que frente a una participación del 9.9% en el censo de 1993 representa un descenso de un 0.3%, lo cual tiene como explicación entre otros factores el fenómeno migratorio. Sin embargo el Valle sigue siendo un departamento de ciudades, lo cual favorece la autonomía territorial y el desarrollo económico y social.⁴⁰

Por otra parte, la población rural en el Valle del Cauca es sólo el 13% del total de la población. Por municipios este censo del año 2005 muestra que frente a la población que

³⁹ DANE, en Mercado Laboral por sexo trimestre Diciembre 2011-Febrero 2012, [en línea] 13/04/2012 URL disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/re_sex0_dic_feb12.pdf [citado el 01 Junio de 2012]

⁴⁰ Ibid, pag 2

arrojó el censo de 1993, Caicedonia perdió el 35% de su población, Argelia el 32%, El Dovio el 39%, Ansermanuevo el 30%, Andalucía el 29%, Sevilla el 31% y Riofrío el 26%, entre las más significativas localidades expulsoras de población. Por otra parte Jamundí incrementó su población en un 64%, Buenaventura en un 31%, Yumbo en un 30% y Cali en un 12%.

En lo que tiene que ver con los grupos étnicos, la población indígena es muy escasa tanto a nivel nacional como a nivel regional. En el Valle del Cauca y Antioquia representan el 0.5% del total de la Población, y a nivel nacional el 3.4%. Sin embargo en materia de población afro descendiente, el Valle del Cauca es el departamento con mayor población perteneciente a dicha etnia, la cual representa el 27.2% de la población total frente al 10.8% de participación en Antioquia ó el 1.5% en Bogotá.⁴¹

En el Valle del Cauca es mayor el número de mujeres en comparación con la cantidad de hombres presentes en la región y según las cifras publicadas por el DANE, con una proyección de la cantidad de población hasta el año 2020, donde hace una continuidad de la cantidad superior de mujeres. Esta situación se presenta principalmente por el número de nacimientos de sexo masculino en comparación con el de las mujeres y además la problemática social que afecta en mayor medida a la población masculina con índices superiores de mortalidad.

Dentro del Valle del Cauca existe una tasa de natalidad en comparación con los demás departamentos considerable, esto evidencia que la población vallecaucana presenta un índice de natalidad ubicado entre la media de la población nacional.

Este índice de natalidad, igualmente se ve reflejado por el número de campañas preventivas y de control de natalidad en la región, donde se incentiva a la población a tener un menor número de hijos para mejorar la situación económica, la cual según cifras por el DANE del año 2010 ha disminuido por el uso de preservativos y una serie de programas educativos, y el nuevo estilo de vida de las mujeres, quienes tiene una edad media de fecundidad más tardía, los 27 años.

Esta edad de fecundidad se convierte para el sector en general en una oportunidad, entendida como la posibilidad de contar con empleadas y personal sin ningún tipo de compromiso con niños. De esta manera, se puede contar con personal más comprometido con la empresa y con menores compromisos que afecten el rendimiento laboral.

La esperanza de vida al nacer de los hombres es inferior al de las mujeres, lo cual puede presentarse como consecuencia de la problemática social que enfrenta el país, y especialmente la región del Valle con altos índices de homicidios.

⁴¹ Gobernación del Valle del Cauca, en Componente demográfico comparativo resultados censo de población para el Valle del Cauca, [en línea] 16/01/2007 URL disponible en <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=1693>, citado el 2 de Junio 2012]

Cuadro 10. Esperanza de vida al nacer (años)

AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2010	69.23	73.70	73.70
2015	70.95	79.96	75.33
2020	72.44	81.13	76.67

Fuente: DANE Indicadores demográficos Valle de Cauca.

Ver Anexo H Tabla de mortalidad del Valle del Cauca

MATRIZ 6. Evaluación del entorno demográfico

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Cantidad de población femenina	O				X
2	Tasa de natalidad de la población	O			X	
3	Tasa de mortalidad de la población femenina	O				X

Fuente: Autores

5.7 Legal

Actualmente la legalidad en el país, se refiere también a algunas medidas que se han implantando para frenar el contrabando que son vigiladas y controladas principalmente por organismos como la DIAN y la Superintendencia de Industria y Comercio, entre ellas encontramos:

Cuadro 11. Medidas legales contra el contrabando

En Colombia se ha visto la necesidad de establecer un marco normativo con el procedimiento de aplicación de las salvaguardias textiles pactadas en los acuerdos comerciales internacionales vigentes para Colombia	Constitución Política de 1991. Artículos 333 y 334.
Artículo 333 - La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, son autorización de la ley.	La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades
La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.	El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional

• La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. • El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.	• Artículo 334 - La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá por mandato de la ley en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano.
• Decreto Ley No. 2153 de 1992 por el cual se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio.	• Decreto No. 1302 de 1964 por el cual se reglamenta la Ley 155/59 sobre Prácticas Restrictivas Comerciales
• Ley No. 155/59 de 1959 sobre Prácticas Restrictivas Comerciales.	• Decisión 285 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.
• Contentiva de las Normas para Prevenir o Corregir las Distorsiones en la Competencia Generadas por Prácticas Restrictivas de la Libre Competencia.	• DECRETO 0731 DE 2012: por el cual se establece el procedimiento para la adopción de medidas de salvaguardia textil en el marco de los acuerdos comerciales internacionales vigentes para Colombia.

FUENTE: Constitución Política de 1991. Artículos 333 y 334 , Ley N°. 155/59 de 1959 sobre Prácticas Restrictivas Comerciales, Decreto N°. 1302 de 1964 por el cual se reglamenta la Ley 155/59 sobre Prácticas Restrictivas Comerciales.

Existen otras medidas de control, que se refieren a algunas normas que las empresas adoptan para mejorar sus procesos y como tal la imagen frente la comunidad a la que prestan sus servicios. Estas normas le permiten ser más competitiva y tener un mayor grado de confianza frente a sus competidores.

Por otro lado actualmente las empresas deben tener dentro de sus normas, un manual de salud ocupacional que le permita tanto al empleado como al empleador tomar las precauciones necesarias para un trabajo con cero accidentes

Por medio de la certificación se evalúa el sistema de gestión y se asegura que los requisitos se ajustan a la norma evaluada. Se presentan una serie de ventajas para la empresa, como mejorar su imagen corporativa por medio de la responsabilidad y compromiso al igual que el mejoramiento continuo de los procesos.⁴²

⁴² MINISTERIO de Comercio Industria y Turismo, de Normatividad TLC Colombia y Estados Unidos [en línea] 03/02/2012
URL disponible en <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=2564>, [citado el 02 de Junio de 2012]

Las normas que anteceden a esta se determinan por las normas ISO 9001 que indican el sistema de gestión de la calidad, esta determina la capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables al producto.⁴³ Dentro de esta norma se encuentran inmersos todos los procesos de la empresa, desde la entrada de las materias primas hasta el servicio del cliente, es de esta manera como se integran todos los procesos cuyo máximo objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

La norma ISO 14001, se involucra en tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico. Quien proporciona un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

Es importante tener claro estas normas, que aunque no se convierten en obligatorias para el funcionamiento de las empresas del sector, son de gran importancia para la vinculación de estas en actividades que le proporcionen los clientes, debido a que actualmente las normas internacionales proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud, la legislación sobre seguridad y calidad medioambiental, lo cual ha generado conciencia en las empresas a nivel mundial para otorgar contratos, lo cual proporciona el aseguramiento de su calidad, seguridad y fiabilidad.

Respecto a una de las características de los contratos prestados por las empresas por parte de los trabajadores, se refieren a los contratos celebrados por medio de servicio, por lo cual se hace de gran énfasis tener en cuenta la especificación de que se refiere el contrato de servicios de acuerdo al código civil. Se debe cumplir con todos los requerimientos señalados en este código para poder seleccionar el tipo de contrato por servicios, el comercio de bienes y servicios constituye estos contratos especialmente para la fuerza comercial, donde se trabaja por determinadas metas o ventas.

El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares, por razón del estado de las personas, de sus bienes, obligaciones, contratos y acciones civiles.

Igualmente existen para los trabajadores, con título profesional y personal administrativo contratos laborales, por ende debe igualmente tenerse presentes el código sustantivo del trabajo, quien dispone las condiciones básicas mediante el cual se establecen este tipo de contratos para prestar a los empleados todas las prestaciones a que dieren lugar. La finalidad primordial del Código Laboral, es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

El entorno legal incluye todas las normas presentes para el funcionamiento de las empresas del sector del comercio de bienes y servicios.

⁴³ ISO 9001, en norma iso 9001 2008 [en línea] 03/02/2008 URL disponible en <http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf> [citado el 23 de Junio de 2012]

Todas estas series de normas permiten al sector tener unas barreras que le permitan ser responsable con la comunidad, incluidos sus trabajadores.

MATRIZ 7. Evaluación del entorno legal

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Certificación de Calidad	O				X
2	Seguridad social y laboral	O				X
3	Cumplimiento del código civil	O			X	
4	Políticas de control del contrabando	O				X
5	Cumplimiento del código sustantivo del trabajo	O			X	

FUENTE: autores según información recolectada

5.8 Tecnológico

El entorno tecnológico describe al sector como dinámico y grandes proyecciones para la investigación y desarrollo por medio de programas que incentivan la participación del empresario para generar nuevas ideas para la fabricación y comercialización.

El Sector textil es uno de los que más cambios tecnológicos sufre. La maquinaria va evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo

Desde que el universo de la moda se tomó las principales pasarelas del mundo, el sector textil se concentró en innovar en las formas, texturas y colores de las prendas, lo cual significó para los consumidores fijarse en aspectos como la actualidad de los diseños, confort y estilo, en el momento de la decisión de compra.⁴⁴

Sin embargo en muchos productos, que incluyen los elementos de vestuario, los consumidores están cada día más orientados a hacer una consideración adicional en el momento de elegir qué producto comprar, pues además del cumplimiento de las características normales, el público también espera que los productos que usa no tengan un impacto negativo sobre el medio ambiente. Esto es consecuencia de que las personas son cada día más conscientes del daño que se ha producido al medio ambiente, y de la necesidad de que los productos que se consumen se desarrollen a partir de materiales y procesos que no sean nocivos para el medio ambiente.

⁴⁴ TOLEDO Merizalde Nathalia en Sector textil tendencia ecológica textil [en línea] 10/06/2011 URL disponible en http://www.contacto-i.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=689&catid=3&Itemid=67 [citado el 08 de Mayo de 2012]

En el caso de las prendas de vestir, en los últimos años está tomando forma una tendencia en este sentido, que empieza a denominarse ecología textil, y que se refleja en varias preferencias:

Por un lado, el uso de fibras de origen natural, tales como el algodón, lino o lana, como materia prima para la fabricación de telas y prendas, en lugar de fibras sintéticas como el poliéster, dado que este último es un derivado del petróleo, y que no se degrada rápidamente. En cambio, las fibras naturales se descomponen y convierten en materia orgánica con facilidad, lo cual implica un bajo impacto ambiental cuando se desecha la prenda.

El uso de fibras naturales se refuerza por la búsqueda de que las mismas sean orgánicas, lo cual significa que su producción esté libre de químicos, como fertilizantes o insecticidas, así como el tinturado de las fibras y telas mediante productos de origen natural y colorantes libres de elementos tóxicos o contaminantes.

En particular, se ha consolidado una oferta internacional de algodón orgánico, que hoy es producido en diversos países, que incluyen a India, Siria, Turquía, China, Tanzania, Estados Unidos, Burkina Faso, Uganda y Egipto. Por su parte, varios países latinoamericanos, que incluyen a Perú, Brasil, Paraguay, Colombia y Nicaragua, vienen trabajando el algodón orgánico, estimulados por beneficios asociados a este material, incluyendo el estímulo a prácticas naturales de agricultura que reducen la contaminación de la tierra, y el mejoramiento de condiciones de salud, tanto para cultivadores y productores, como para usuarios de prendas hechas con fibras orgánicas.⁴⁵

Lo anterior tiene una connotación positiva adicional para el consumidor, pues en la medida que las prendas asociadas al concepto de ecología textil estén libres de químicos y sustancias tóxicas, se debería esperar que no sean nocivas para la salud de quién las aporta. Esta característica toma importancia especial si se tiene en cuenta que cada que se usan, las prendas se mantienen en contacto con la piel de las personas durante muchas horas, y además dicho contacto se repite día a día. Esto lleva a que el usuario de textiles ecológicos también valore la importancia de usar una prenda que garantiza que no tendrá incidencias adversas sobre su salud.

Sin embargo, para los consumidores resulta difícil comprobar directamente que las prendas que compran cumplen con las características de la ecología textil, por lo cual se ha desarrollado un elemento adicional que completa la tendencia: a medida que la industria textilera se hace consciente del potencial de mercado y de diferenciación que pueden tener sus productos en tanto cumplan con requerimientos ambientales y sean reconocidos por ello, ha establecido esquemas de certificación ecológica, o de sellos verdes. Estos sellos se vienen afianzando gracias a un nuevo comportamiento de los compradores de prendas, que cada vez con mayor frecuencia revisan las etiquetas y composición de los productos, seleccionando los que va a adquirir a partir de una decisión informada.

⁴⁵ Ibíd., pág. 67

En el caso de prendas y textiles tienen ventaja, a ojos del comprador preocupado por el medio ambiente y su salud, aquellos productos que ostentan entre sus etiquetas un sello verde o ecosello, y que constituyen una certificación de que tanto la prenda como su proceso de fabricación fueron desarrollados bajo condiciones controladas para mitigar el impacto ambiental y garantizar la ausencia de sustancias nocivas para la salud.

Un certificado bastante representativo a nivel mundial, que examina sustancias tóxicas y evalúa los productos desde la ecología textil es el Oeko-tex® standard 100. Adicionalmente, en diversos países se han establecido esquemas de certificación y aplicación de sellos verdes para los productos textiles, incluyendo el Green Seal, en Estados Unidos; el Ecolabel Award Échème, en la Unión Europea; o el Rotulo ABNT Qualidade Ambiental, en Brasil, entre otros países.

Colombia no ha sido ajeno a esta tendencia, lo cual se evidencia en el desarrollo de un ecosello denominado “Sello Ambiental Colombiano”, de implementación voluntaria. Para las empresas colombianas del sector, esta certificación va más allá de demostrar un compromiso con el medio ambiente, pues se convierte en una oportunidad de acceso a nuevos mercados que muestran preferencias por productos acordes con el concepto de ecología textil. Por ejemplo, la obtención del sello abre una oportunidad para acceder al mercado europeo, en el cual se combina una alta capacidad de pago y disposición a vestirse bien, con la preocupación por adquirir productos amigables con el ambiente. Esta oportunidad es más significativa si se tiene en cuenta que el Sello Ambiental Colombiano es uno de los primeros en su género en América Latina, lo cual significa que le abre a las empresas del país una vía para posicionarse en mercados internacionales antes que lo hagan otros países.⁴⁶

MATRIZ 8. Evaluación del entorno tecnológico

No	Variables Clave	A/O	AM	am	om	OM
1	Innovación	O				X
2	Cambio de paradigma-económico a ambiental	O				X
3	Tecnología de punta	O				X

Fuente: Autores

⁴⁶Ibíd., pág. 67

5.9. Análisis integrado de entornos

Cuadro 12. Entorno Político

Entorno Político	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Políticas internacionales	Las políticas internacionales son más exigentes en cuanto a calidad y procedencia de las materias primas.	Tendencia: La conciencia de los gobiernos y de los consumidores al conocer la procedencia de los productos y de las materias primas.	La organización se ve impactada de forma directa con este tema puesto que puede representar un factor diferenciador frente a la competencia.
Tratados de libre comercio	Durante los últimos años se han firmado diferentes tratados de libre comercio con diferentes países de la región.	Los TLC permiten a los países abrir los mercados, simplificar los procesos de importación y exportación y obtener oportunidades nuevas de realizar negocios.	Para la organización los TLC, son benéficos pues estos abren la puerta hacia nuevos mercados de los cuales se puede beneficiar.
Política Nacional y regional	El sector hace parte de un entorno, en donde se llevan a cabo relaciones con otros países, tanto para la importación, como para la exportación.	El país tiene TLC con USA, y tiene vigentes tratados con diferentes países como Chile y Canadá.	Se ve reflejado en la facilidad que tiene de acceder a nuevos mercados y encontrar materias primas.
Inversión en el sector	Por ser uno de los sectores más importantes a nivel nacional, la inversión es constante.	Las feria de moda y el hecho de ser pioneros en América latina en la industria textil, obliga al sector a estar a la vanguardia del mercado.	La empresa se ve beneficiada con esta situación puesto que le permite conocer de primera mano los movimientos del sector y sus tendencias.
Incremento de la producción	El sector textil durante el último año ha tenido un crecimiento considerable y constante.	El país se venia preparando y ubico al sector textil como uno de los mas importantes para dar frente al fenómeno de la globalización.	Los altos volúmenes de producción permiten tener un amplio portafolio de además de contar con un amplio número de proveedores.

Cuadro 13. Entorno Económico

Entorno Económico	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Zona comercial estratégica	Colombia se encuentra en una zona central de las Américas y con acceso de vías marítimas por dos océanos.	Por nuestra ubicación geográfica única tendremos la oportunidad de ser los primeros en conocer y alojar un sinnúmero de elementos de todo el mundo.	La organización debe ampliar sus fronteras e internacionalizarse mucho más.
Potencial para inversión	El país a logrado convertirse gracias a políticas de estado y a la seguridad democrática en un atractivo lugar para realiza inversión extranjera.	Tendencia: gracias a políticas y gestiones realizadas por el gobierno nacional, la inversión extranjera esta posando sus ojos en el país.	La inversión extranjera puede traer competidores más fuertes y acaparar mas mercados, lo cual es un inminente riesgo para la organización.
Amplia experiencia comercial	Colombia cuenta con más de 40 años de experiencia en el tema de las exportaciones aun sin TLC.	Tendencia: Los movimientos de exportación año tras año muestran una tendencia al alza.	La empresa se encuentra bien pero no tiene, en el corto plazo, medidas de contingencia para soportar los cambios.
Inversión en capacitación	El sector solicita y demanda personal cualificado, el cual debe tener los suficientes conocimientos que permitan una calidad óptima en los procesos.	Tendencia: mayor cobertura en el país, por medio de la inversión en nuevas carreras técnicas y tecnológicas.	La organización necesita personal que cuente con amplios conocimientos técnicos, tecnológicos y profesionales para el desarrollo del a organización.
Beneficios en impuestos	Mediante programas de financiación le permite al sector ser más competitivo.	Gracias a los TLC y a convenios firmados los empresarios gozan de facilidades y de tarifas especiales en el pago de sus impuestos.	Esta es una gran ventaja para la organización puesto que encuentra facilidades de pagos de impuestos.
Devaluación del Dólar	La tendencia a la baja del dólar a beneficiado al sector textil en cuanto a pago de aranceles y costos de importación de materia primas	Las políticas tributarias y de control implementadas el gobierno nacional han reactivado la economía.	Para la organización, la baja del dólar ha sido benéfica.
Nivel de desempleo	Porcentaje de la población económicamente activa que no cuenta con un empleo formal.	la tasa de desempleo nacional a tendido a una leve baja	La empresa se ve afectada al si el índice de desempleo aumenta.

Cuadro 14. Entorno Social

Entorno Social	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Incremento del subempleo	El fenómeno del desempleo causa una reacción en cadena donde las personas deben buscar su respectivo sustento por otros medios.	La falta de oportunidades, la dificultad para acceder a la educación superior y la estigmatización de ciertos grupos de la sociedad deja al subempleo como la única alternativa para muchas personas.	El subempleo afecta enormemente el funcionamiento de la empresa, sobre todo los puntos de venta los cuales están ubicados en pleno centro de la ciudad.
Programas sociales	Los programas de inclusión social, permite que los diferentes sectores de la sociedad se integren a labores productivas.	El gobierno nacional y regional trabaja en el mejoramiento de las condiciones de vida de sectores deprimidos y de alto riesgo por medio de programas sociales.	Por medio de la vinculación de la empresa con alguno de estos programas se pueden obtener beneficios en el pago de impuestos.
Negocios alrededor de la belleza	La gran demanda del culto a la belleza genera la necesidad de tener diferentes alternativas para ofrecer al público en general.	En la ciudad de Cali por motivos de clima, y factores culturales se vive un gran apogeo de productos y servicios de la industria de la belleza.	Para la empresa esta situación se percibe como una amenaza menor puesto que el alto volumen de demanda de estos productos genera que la clientela de la empresa encuentre una gran variedad de productos.
Inseguridad y drogadicción	La ciudad de Cali no es ajena a la situación de violencia e inseguridad que es generalizada en el país a causa de diferentes factores entre ellos uno de los mas graves el narcotráfico.	Colombia sufre una guerra interna con más de 50 años de antigüedad, sumado a narcotráfico y corrupción.	La inseguridad es uno de los más grandes problemas que tiene la empresa.
Importancia de la moda	La tendencia en el consumo de vestuario no a tendido a la baja por ser un artículo de primera necesidad.	En la región del valle del Cauca la moda es muy importante pues manifiesta las costumbres de los individuos y su status frente a los demás.	Esta es una gran ventaja para la organización pues cuenta con los proveedores, el sistema de ventas y el reconocimiento de marca que le permite suplir las necesidades de la población.

Cuadro 15. Entorno Cultural

Entorno Cultural	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Problemas sociales	La problemática sociales constante tanto a nivel nacional como regional, la falta de recursos y de inclusión social genera índices de inseguridad y violencia.	La problemática social tiende a ser mayor a medida que crecemos como población y no se tienen oportunidades como lo son salud, vivienda, recreación y educación, y empleo.	La generación de empleo en la organización y el dinamismo de sus operaciones permiten verla como una oportunidad de trabajo.
Expresiones culturales	Toda sociedad tiene en el vestuario una gran herramienta de expresión cultural.	Tendencia: Los consumidores cada vez quieren más alternativas, quieren conocer más lo que consumen y desean elementos personalizados.	El gran grupo de proveedores y de tendencias que maneja el sector de la moda le permite a la organización suplir estas necesidades de forma amplia.
Comportamiento ciudadano	La característica de convivencia y de comportamiento de la población vallecaucana permite reflejar el desempeño que las personas tienen dentro de la empresa.	Tendencia: se realizan mayores campañas de civismo y participación ciudadana en la región del Valle del Cauca; el gobierno actual pretende reflejar una región de prosperidad ante toda Colombia.	Por medio de los programas de participación ciudadana la empresa puede tener la posibilidad de vincularse a estos e impactar positivamente a la población.
Emprendimiento	Los valores y comportamientos de los empresarios dentro del sector, determinan cuales son los tipos de normas que determinan los convenios que se llevaran a cabo en una determinada comercialización de productos.	Dentro el sector se llevan a cabo convenios entre proveedores que tiene amplia experiencia.	La empresa se ve afectada al no conocer cuales son las tipos de normas que se emplean en otras empresa.
Civismo	Las relaciones cordiales, el respeto mutuo por los derechos del otro y la generación de espacios sociales agradables para todos hacen a la sociedad más tolerante, más civilizada y más armónica con su entorno.	Tendencia:, en la actualidad la intolerancia y la falta de civismo, sumado al acelerado crecimiento de la población muestran una tendencia a la desaparición del civismo.	Para la empresa este punto es desfavorable puesto que al tener un contacto directo con el consumidor final se corre el riesgo de enfrentar todo tipo de situaciones, los integrantes de la organización deben estar capacitados para enfrentar estos momentos críticos.

Cuadro 16. Entorno Ambiental

Entorno Ambiental	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Contaminación visual y auditiva	El sector textil debe considerar aquellas partículas, entre ellas materia prima que afecta de manera relativa el medio ambiente e implementar las medidas necesarias para su prevención.	Actualmente se desarrollan programas de desarrollo sostenible, que busca mejorar las condiciones del medio ambiente.	La empresa debe contar con procesos comerciales que no generen daños al medio ambiente, de lo contrario perderá la credibilidad de sus clientes.
Organismos de control	El DAGMA y la CVC, son los organismos gubernamentales que velan por las condiciones ambientales y el mantenimiento de las mismas en la ciudad de Cali.	Las sanciones parecen insuficientes para combatir el deterioro ambiental y la contaminación en todos los sectores de la Ciudad de Cali.	La empresa se encuentra lineada a los parámetros establecidos por estos organismos de control.
Ausencia de políticas medioambientales	El gobierno Nacional no tiene Políticas claras y fuertes para la conservación y mantenimiento del medio ambiente.	El ministerio del medio ambiente a nivel nacional desarrolla políticas en pro del medio ambiente Tendencia: Mayor intervención del gobierno nacional en los temas del medio ambiente.	La empresa cumple con todos los parámetros de ley en cuanto a cuidado del medio ambiente.
Responsabilidad ambiental	El sector textil es uno de los principales responsables de dinamizar y aplicar la política de responsabilidad ambiental en toda su cadena productiva.	Por mandato del gobierno nacional todas las empresas de los diferentes sectores de la industria deben tener un programa de responsabilidad ambiental.	La empresa no cuenta con un programa definido de Responsabilidad ambiental para lo cual se propone que busque un socio estratégico.
Programas de control de ruido y contaminación visual (DAGMA-CVC)	Existen organismos de control encargados de vigilar y sancionar a los infractores que contaminen el espacio público y el medio ambiente.	Tendencia: mayores controles y sanciones a invasores del espacio público y exceso de contaminación visual y auditiva.	La realización de operativos en el centro de la ciudad de Cali en pro de aminorar la contaminación visual y auditiva, genera desordenes de orden público que afectan los puntos de venta de la empresa Almacenes Ozono Store.

Cuadro 17. Entorno Demográfico

Entorno Demográfico	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Cantidad de población femenina	Según el histórico del DANE, la población femenina continúa en aumento.	Tendencia: de igual maneras según las estadísticas la tasa de natalidad femenina esta en ascenso en los estratos más altos.	Teniendo en cuenta que en Almacenes Ozono Store se comercian prendas de vestir para dama esta variable es totalmente ventajosa para la organización.
Tasa de natalidad de la población	La tasa de natalidad de la población según cifras del DANE en el valle del cauca es considerable en comparación con los indicadores de los demás departamentos.	Tendencia: Elaboración de mayores y mas efectivos programas de control de la natalidad sobre todo en estratos bajos.	Para la organización la situación es benéfica pues cuenta con una amplia clientela que se encuentra en crecimiento.
Tasa de mortalidad de la población femenina	La tasa de mortalidad femenina es baja comparada con la masculina.	El género femenino presenta una menor tendencia a estar involucrado en conflictos sociales que atenten contra la integridad del género y además su expectativa de vida es más alta. Tendencia: continuar con campañas y programas que combatan el maltrato en todos los sentidos contra el genero femenino.	La empresa se encuentra altamente impactada por esta variable y debería hacer parte de uno de estos programas para resaltar el valor y levantar la autoestima de su personal y lograr reconocimiento a nivel regional.

Cuadro 18. Entorno Legal

Entorno Legal	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Certificación de calidad	Las normas de calidad permiten establecer las reglas de fabricación y comercialización de bienes y/o servicios.	Tendencia: incremento de la certificación de normas. Este incremento de certificaciones, se realizará como un acuerdo y un requisito de cumplimiento de estándares para la prestación de servicios.	La empresa debe exigir a sus proveedores que cumplan normas ISO que avalen la calidad de sus procesos.
Seguridad social y laboral	La seguridad social dentro del sector es de gran importancia, Por lo cual se debe tener una clara orientación hacia las condiciones laborales.	Se deben cumplir con todas las normas de seguridad, entre estas la salud ocupacional, de manera que se logre crear un ambiente en condiciones adecuadas para los trabajadores.	La empresa debe contar con todas las normas de seguridad indicada, y debe tener un manual de seguridad ocupacional, de lo contrario este le conllevaría a una serie de problemas jurídicos y económicos.
Cumplimiento del código civil	El cumplimiento del código civil se realiza tanto para todos los contratos por prestación de servicios por parte empleados como aquellos realizados por el término de una obra.	Tendencia: el código civil debe ser cumplido en su totalidad, por ende se endurecen las medidas de vigilancia y control para quien lo incumpla.	La empresa Almacenes Ozono Store. Al conocer las implicaciones de acuerdo al código civil, puede determinar el tipo de contratos más convenientes sin incumplir ninguna norma.
Políticas de control del contrabando	La DIAN es el principal organismo a nivel nacional encargado de combatir el flagelo del contrabando.	Tendencia: Generar más herramientas para el control del contrabando e intervenir de manera profunda la DIAN para combatir su corrupción interna.	El problema del contrabando representa una amenaza muy seria para la empresa puesto que le puede hacer perder clientes.
Cumplimiento del código sustantivo del trabajo	Todas las empresas deben tener en cuenta el código laboral, puesto que se deben cumplir con las normas de contratación y de seguridad social.	Tendencia: se hacen mayores peticiones y denuncias de cumplimiento del código laboral, por ende se hace un mayor énfasis en la penalización de faltas laborales.	La empresa debe cumplir con todas las normas que implica un contrato laboral.

Cuadro 19. Entorno Tecnológico

Entorno Tecnológico	Relación con el sector	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
Variables claves			
Innovación	El concepto de innovación ha tomado una gran importancia en todos los sectores durante los últimos años.	Se debe tomar muy en serio el concepto de innovación y capacitarse para aplicarlo de manera correcta según las necesidades de las organizaciones y del mercado Tendencia: Mayor oferta de cursos, seminarios y talleres de capacitación en conceptos de innovación.	A pesar de que la organización a través de los años ha sido pionera debe invertir mucho mas en la capacitación de sus colaboradores tanto administrativos como de planta para generar ideas alrededor de este concepto.
Cambio de paradigma Económico –Ambiental	El concepto de los clientes ha cambiado en poco tiempo y la información a la cual se tiene acceso de manera mucho mas fácil y rápida ha cambiado el paradigma de las compras.	Todos los mercados en general están tomando conciencia del cuidado del medio ambiente y este es un factor que estimula a los clientes potenciales a adquirir determinados productos y servicios de los cuales puedan comprobar su procedencia y elaboración. Tendencia: Mayor facilidad al acceso de la información de la elaboración de productos, bienes y servicios.	Almacenes Ozono Store no cuenta con canales de información claros hacia sus clientes para dar a conocer sus avances en materia de innovación y de novedades en las propuestas de los productos que comercializan.

6. ANALISIS DEL SECTOR

6.1 Descripción general del sector

Podemos definir el sector textil – confecciones como uno de los más importantes y que ha tomado mayor fuerza en los últimos años, ya que esa industria genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.⁴⁷

El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante. .

La industria colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global. Partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector dependen de su habilidad para posicionarse en nichos de mercado especializados.

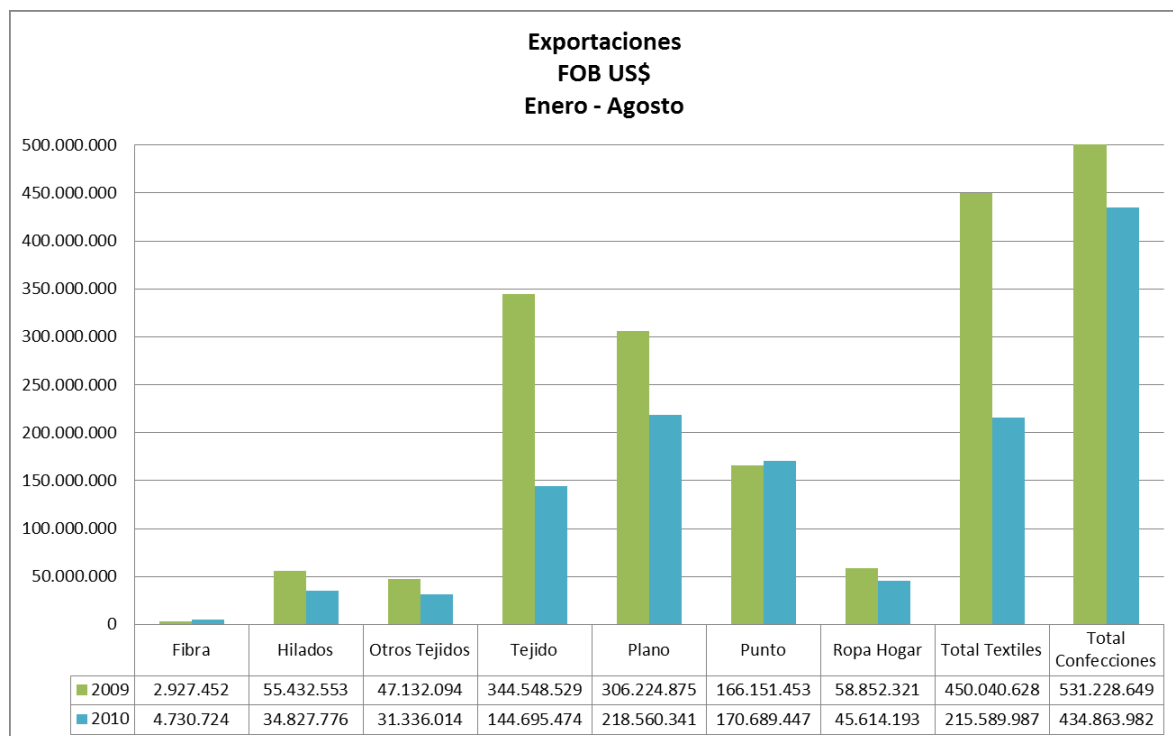
Para poder conquistar aquellos nichos de mercado en donde la diferenciación más que el precio es el factor fundamental, este sector debe aprender a agregarle mucho valor a la producción y concentrarse en el conocimiento que a hoy se posee en el mundo de la moda, factor que ubica ya a Colombia en ventaja significativa frente a otros países como Perú, Ecuador, México, e inclusive Brasil.

Actualmente, Colombia representa el 0.31% y 0.17% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones respectivamente. Esto lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda. Se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. La gran acogida de ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales reúnen a las más prestigiosas compañías textiles del mundo, es una muestra clara de esto es un país que se conoce como un país que sabe de moda, tal como lo ratifican pasadas apreciaciones de conocedores del tema en Ferias de Milán.⁴⁸

⁴⁷ ANDI, de Sector textil, confecciones y moda en Colombia, [en línea] 12/11/2011 URL disponible en <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>, [citado el 04 de Junio 2012]

⁴⁸ Ibíd., pág. 2

Grafica 2 Exportaciones Colombianas Textiles y confecciones Enero Agosto 2009 Vs Enero Agosto 2010



Fuente: ANDI Asociación Nacional de empresarios de Colombia

Los únicos eslabones de la cadena en los que las exportaciones aumentan son fibra y confecciones de punto. Con una variación porcentual de 61.6% y 2.7% respectivamente.

□ Las exportaciones que más caen en variación porcentual son las de los tejidos y los hilados.

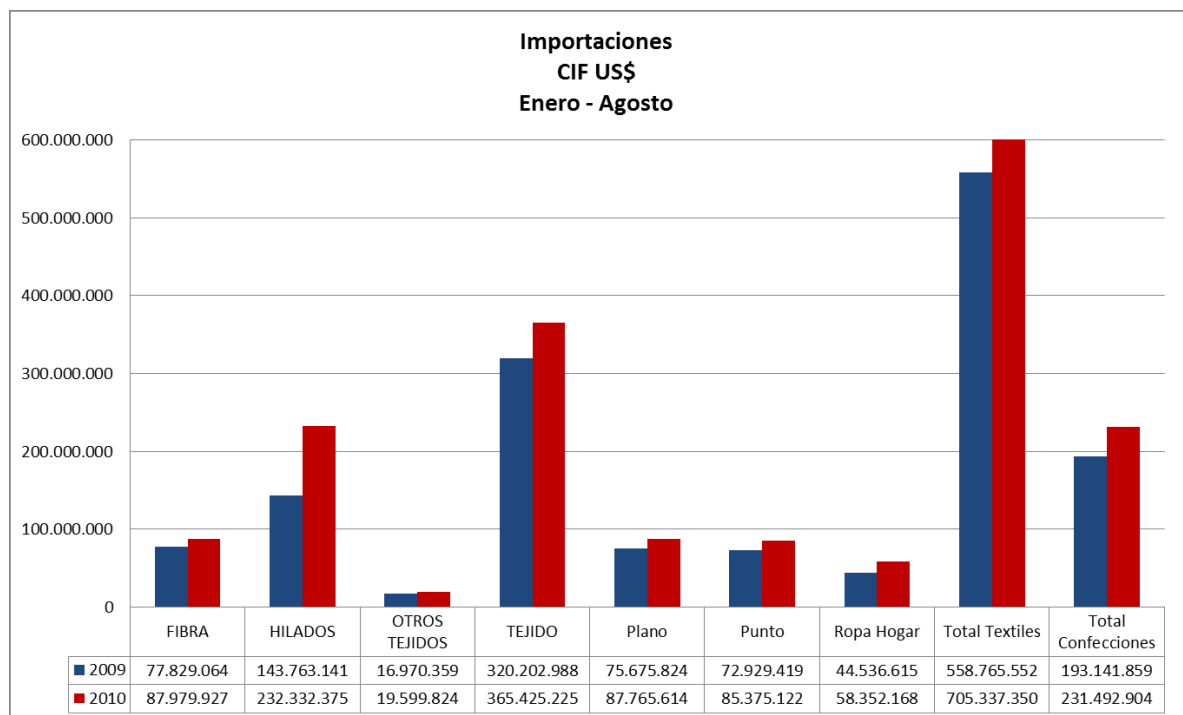
□ Tejidos caen 58%

□ Hilados caen 37.2%

□ Los principales aspectos que influyen en este descenso de las exportaciones son: la revaluación del dólar frente al peso, y contracción de la demanda Estadounidense⁴⁹

⁴⁹ Ibíd. Pág. 84

Grafica 3 Importaciones Colombianas Textiles y confecciones



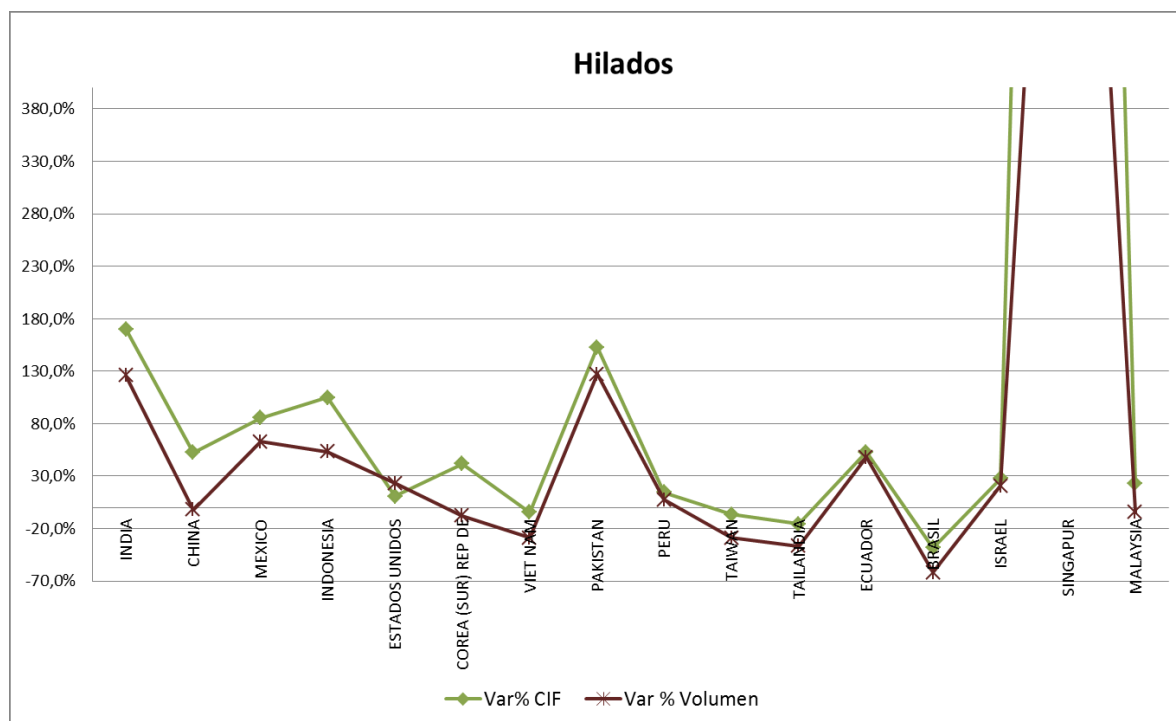
Fuente: ANDI Asociación Nacional de empresarios de Colombia

Al comparar el periodo Enero Agosto 2009 vs 2010 encontramos: ⁵⁰

- ☐ Las importaciones de todos los eslabones aumentan
- ☐ Las importaciones que más crecen son las de hilados, con una variación de 61.6%
- ☐ En textiles las importaciones aumentan: 26.2%
- ☐ En Confecciones las importaciones aumentan 19.9%

⁵⁰ Ibíd., pág. 84

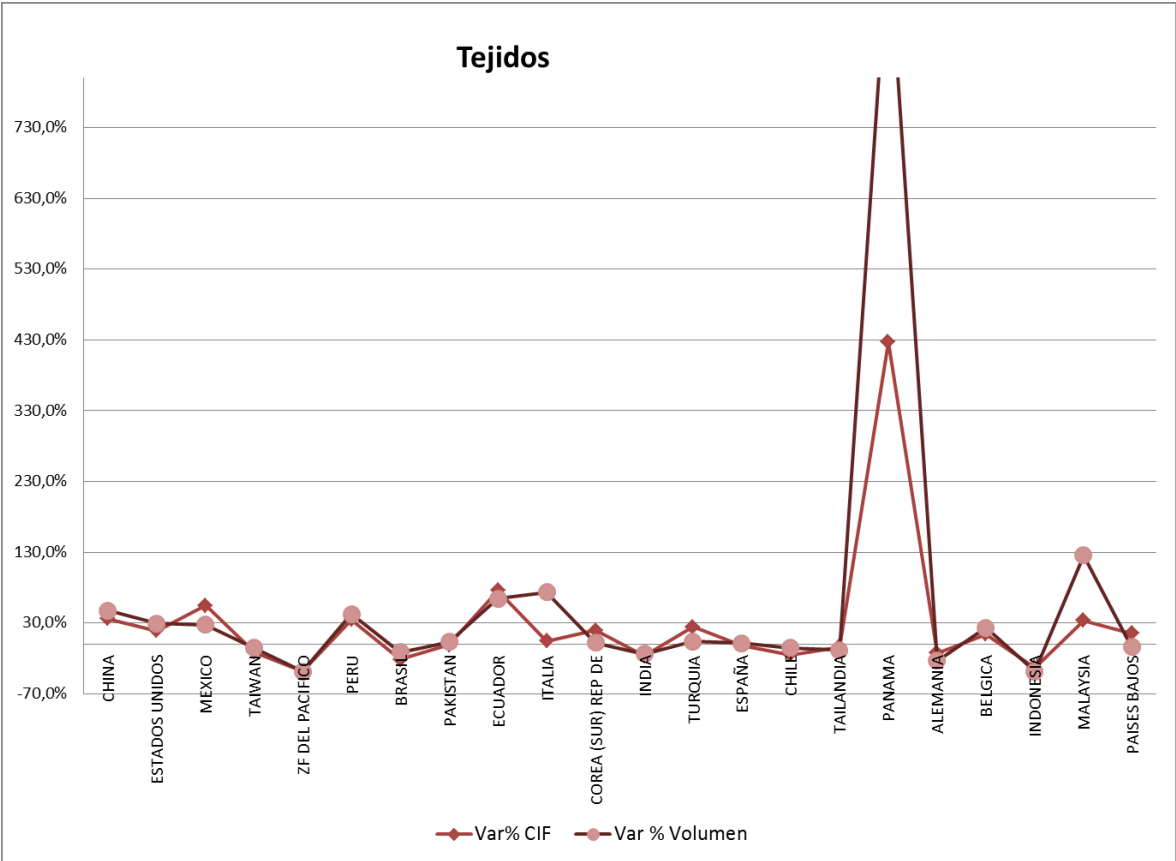
Grafica 4 Volumen de importación de hilados por país.



Fuente: ANDI Asociación Nacional de empresarios de Colombia

Después de la derogación de la medida de precios indicativos el 4 de Febrero del 2010 ha aumentado el contrabando técnico y abierto. Los precios promedios por Kg de importación de los hilados de Singapur han aumentado, mientras que los de origen chino han disminuido.

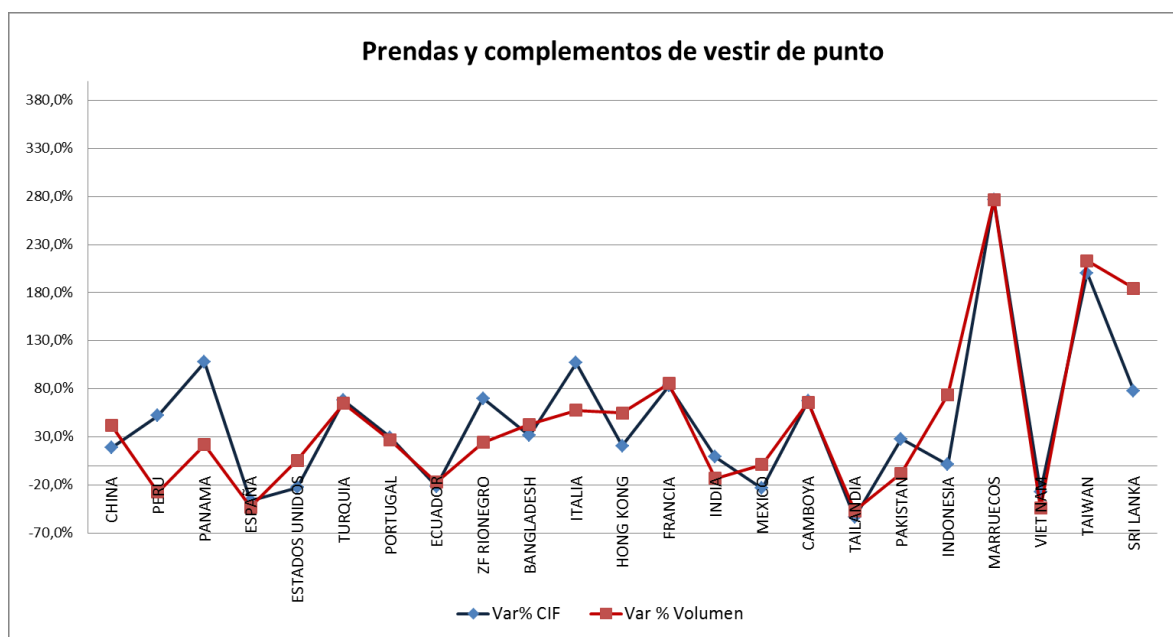
Grafica 5 Volumen de importación de tejidos por país.



Fuente: ANDI Asociación Nacional de empresarios de Colombia

Los tejidos con origen Panamá y Malasia han disminuido notoriamente los precios promedios de importación por metro cuadrado.
Las prendas y complementos de vestir de punto con país de origen: Hong Kong, México, Indonesia, Sri Lanka y China han aumentado los precios promedios unitarios de importación.

Grafica 6 Prendas y complementos de vestir de punto.



Fuente: ANDI Asociación Nacional de empresarios de Colombia

Medellín es la ciudad textilera con más tradición en Colombia. Sus principales empresas se caracterizan por su antigüedad (que oscila entre 70 y 50 años). Se originaron como empresas familiares pero muy pronto pasaron a ser grupos económicos sin lazos familiares bajo la forma de Sociedades Anónimas. Su actividad principal es el proceso de fibra de algodón y el tejido plano.

Bogotá, a diferencia de Medellín, se caracteriza por una industria más joven y más familiar. Las empresas siguen perteneciendo a las mismas familias que las crearon, y se han destacado por su éxito temprano en el sector textil. Su principal producto es la fibra sintética y los tejidos de punto.⁵¹

El Sector textil es uno de los que más cambios tecnológicos sufren. La maquinaria va evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo.

Colombia es un país que no produce ningún tipo de maquinaria textil, todos los equipos son importados de distintos países. Por lo tanto no hay una investigación o desarrollo tecnológico sino un gran seguimiento por parte de las empresas de las innovaciones en el

⁵¹ Serna Dora Ines, Ramirez Francisco Javier de Reunión con empresarios -propietarios Almacenes Ozono Store, reuniones realizadas entre Marzo y Junio de 2012

exterior. La inversión en esos equipos acostumbra a ser una de las prioridades de las grandes empresas textiles.

Históricamente la maquinaria siempre se importó de EEUU, por cercanía e influencia económica, pero a partir de los años sesenta dicho país dejó de ser el gran productor mundial de ese tipo de maquinaria y las compras empezaron a trasladarse a Europa y a Japón. Los principales países proveedores de maquinaria textil en Colombia son Alemania, Suiza, Italia y España, cada uno especializado en un tipo distinto de equipos.

Actualmente se puede afirmar que los empresarios han tomado conciencia que para estar a la altura de los estándares productivos el mejorar las instalaciones y los equipos es imprescindible, y la reconversión se situó como una de las prioridades. Esta reconversión, cuya filosofía es eliminar todo lo viejo siguiendo modelos europeos y españoles, es muy lenta debido a las circunstancias económicas, sobre todo a la dificultad de financiación. Ésta viene dada por un lado por los altos intereses que encarecen los créditos, y por otro lado por los altos aranceles aplicados a la maquinaria. Además el sector necesita con urgencia créditos blandos o ayudas por parte del gobierno. Para la adquisición de estos bienes de capital se utilizan créditos de bancos internacionales, créditos externos que generan un riesgo debido al tipo de cambio tan variable y a las devaluaciones colombianas.

La reconversión se basa en la idea que la maquinaria nueva es costosa pero rentable, mientras que la maquinaria vieja produce altos costes de mantenimiento y mezclada con la nueva dificulta enormemente el control de la eficiencia de la producción. Uno de los criterios a la hora de elegir la maquinaria nueva son especialmente las innovaciones que pueda aportar al producto y los costos de mantenimiento.

Los principales canales de compra varían dependiendo del tamaño de la empresa. Las grandes compañías suelen dirigirse a ferias internacionales en los EEUU, Japón y Europa. Es su principal medio para adquirir maquinaria y estar al corriente de los últimos avances.⁵²

Algunas empresas desconfían de los representantes ya que consideran que estos son meros comerciales o administrativos incapaces de describir la ingeniería de la maquinaria. Confían en los distribuidores de las principales marcas, pero siguen prefiriendo la compra directa a la empresa y valoran mucho el servicio post-venta, donde vienen técnicos de la empresa proveedora que les asesoran en la instalación y manejo de la nueva maquinaria. También aprecian mucho los cursos ofrecidos para sus trabajadores dados por multinacionales que les proveen de insumos.

La maquinaria de segunda mano es muy desconocida y poco usada en Colombia. Además como hemos comentado con anterioridad con el proceso de reconversión si ha iniciado un proceso de destrucción de la maquinaria obsoleta, es decir, las grandes empresas optan por desmontar y desechar la maquinaria que ya ha sido usada, para

⁵² Serna Dora Ines, Ramirez Francisco Javier de Reunion con empresarios -propietarios Almacenes Ozono Store, reuniones realizadas entre Marzo y Junio de 2012

impedir su compra y la posterior imitación de su producto y para evitar que sean usadas en la misma empresa complicando los cálculos de costes y productividad.

A continuación se relacionan algunas estadísticas que validan las anteriores observaciones:⁵³

Cifras:

- Genera cerca de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos.
- La producción nacional de telas es de 950 millones de m2.
- Las exportaciones representan aproximadamente el 30% de la producción nacional.
- La cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales.
- El 24% del empleo manufacturero del país lo genera el sector textil confección.

Producción:

- El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización.
- Más del 6% del producto interno bruto industrial textil del país se genera en Medellín, principal ciudad productora de índigo con el objetivo a corto plazo de ser autosuficiente.
- El sector textil-confección está compuesto por cerca de diez mil fábricas situadas en siete ciudades del país, principalmente en Medellín con un aproximado del 40%

6.2 Análisis de la estructura del sector

6.2.1 Barreras de ingreso:

-Diferenciación del producto:

Las empresas tienen ya una marca reconocida, una cartera de clientes. Para lograr captar la clientela, las nuevas empresas tendrían que entrar con una fuerte inversión y productos muy atractivos. Las nuevas empresas podrían enfocarse en los clientes no fidelizados y/o clientes no satisfechos, así como también en los nuevos clientes.

Las empresas comercializadoras buscan ofrecer productos únicos y originales, de esta manera cada una busca distinguirse de la otra, lo anterior genera que las empresas busquen exclusividad con proveedores o busquen mercancía en diferentes países que les ofrezcan productos únicos e irrepetibles, esto genera una barrera de entrada puesto que a

⁵³ Inexmoda en Datos Industria textil Colombiana [en línea] 10/09/2010 URL disponible en <http://www.inexmoda.org.co/Laferia/Datosdeutilidad/tabid/180/language/en-US/Default.aspx> [citado el 7 de Dic de 2012]

pesar de contar con una amplia gama de proveedores los compradores mayoritarios gozan en algunos casos de exclusividad.

-Requerimientos de capital, Inversiones grandes:

Alta inversión en implementar una infraestructura física agradable para los clientes que posicione la marca Ozono, comprar un establecimiento comercial, adecuarlo, adquisición de la mercancía, traslados, bodegaje, son factores altamente significativos, y los cuales requieren de capital.

La empresa en su búsqueda de ser diferente a la competencia incurre en altas inversiones en la planta física, es política de los propietarios ser los dueños de los puntos de venta para evitar abusos de terceros en cuanto a renta y no perder la antigüedad de sus puntos de venta por ejemplo en el año 2008 adquirieron el edificio completo ubicado en la calle 14 con cra 4 en pleno centro de Cali por un valor superior a los cien millones de pesos, lo anterior sin sumarle las adecuaciones que se le han realizado durante los últimos años no solo a este punto sino a todos los 5 puntos de venta en búsqueda de la unificación de conceptos y de posicionamiento de marca

-Política gubernamental:

En algunos países se han aprobado leyes para obligar a la identificación del contenido de fibras, independientemente de la calidad del tejido. En los tejidos de punto hay que indicar el porcentaje de fibras de lana, y la etiqueta debe indicar si se trata de lana virgen (aquella que nunca ha sido procesada), reprocesada (lana recuperada del procesamiento de lana virgen) o reutilizada (recuperada de productos de lana usados). Otra exigencia es que los términos mohair y cachemir se restrinjan a las fibras obtenidas del pelo de la cabra de Angora y la cabra de Cachemira, respectivamente. Otras normativas de algunos países rigen los acabados de los textiles, como la protección contra el encogido, el ignifugado o el lastrado, que consiste en añadir sales metálicas a tejidos delicados como la seda para darles más cuerpo. En los textiles etiquetados como no encogibles, la etiqueta debe indicar el grado máximo de encogido determinado en pruebas controladas por el gobierno. También se han establecido de forma legal normas de seguridad con respecto a la inflamabilidad de los tejidos utilizados en prendas de vestir.

6.2.2 La rivalidad competitiva

En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. La distribución textil es un sector altamente competitivo en el que Ozono store se enfrenta con otras empresas y cadenas nacionales y locales que también operan en el mismo sector.

En el centro de la ciudad de Cali se encuentra un numero indefinido de locales comerciales dedicados a la misma actividad de Almacenes Ozono Store, cada uno de ellos maneja su propio estilo de venta para el publico en general y esto genera una

competencia muy agresiva, el factor diferenciador en muchos casos es el precio, pero Ozono le apuesta al concepto, a la atención y a la comodidad en la medida de lo posible teniendo en cuenta el entorno donde se desenvuelve la actividad de la empresa y aprovechando la alta afluencia de personas que circulan por todos sus puntos de venta.⁵⁴

6.2.3 Productos sustitutos.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser:

- productos con ciclos de vida cortos,
- productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio,
- y productos con altos márgenes comerciales.

En la industria de la moda, estas tres características están a menudo presentes. De hecho, debido a la externalización de la producción en países low-cost, las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

6.2.4 Poder de negociación de los compradores

- Si estos compran en grandes volúmenes a la empresa, pueden pedir más beneficios; por ejemplo disminución de precios lo que hará disminuir el margen de ganancia.

- Exigencias de los compradores referente a estándares de calidad y otros certificados que soliciten; las empresas deben estar debidamente certificadas y en la capacidad de emitir lo requerido.

-En el caso del sector de la distribución minorista de ropa, podemos decir que los consumidores tienen poder de negociación, a pesar de ser una política de la empresa el ofrecer sus productos con precios fijos para evitar el popular regateo, la clientela constantemente esta comparando la mercancía con la de los competidores buscando la mejor opción, el único factor que llega a ser un amplio diferenciador es la atención, la calidad del producto y la originalidad del mismo el cual es el factor mas apreciado por los clientes de Almacenes Ozono Store

⁵⁴ Serna Dora Ines, Ramirez Francisco Javier de Entrevista con empresarios -propietarios Almacenes Ozono Store, reuniones realizadas entre Marzo y Junio de 2012

6.2.5 Poder de negociación de los proveedores (vendedores)

El poder de negociación de los proveedores de Ozono Store por lo general es bajo, ya que la empresa es una gran compradora dentro del sector, además de contar con una gran cantidad de proveedores, esto facilita el poder de negociación de la empresa y le permite aprovechar ventajas en márgenes de utilidades y líneas de crédito, aunque en algunas ocasiones esta tendencia se ve afectada por algunos productos y/o materia primas exclusivas de algunos proveedores que son muy difíciles de remplazar, en este caso es el proveedor quien propone algunos términos de compra que son negociables según el volumen y la forma de pago pactada.

Los proveedores se encuentran en constante competencia puesto que la empresa cuenta con un amplio historial dentro del sector lo cual es visto por todos como una venta segura tanto en términos de volumen como en términos de utilidades

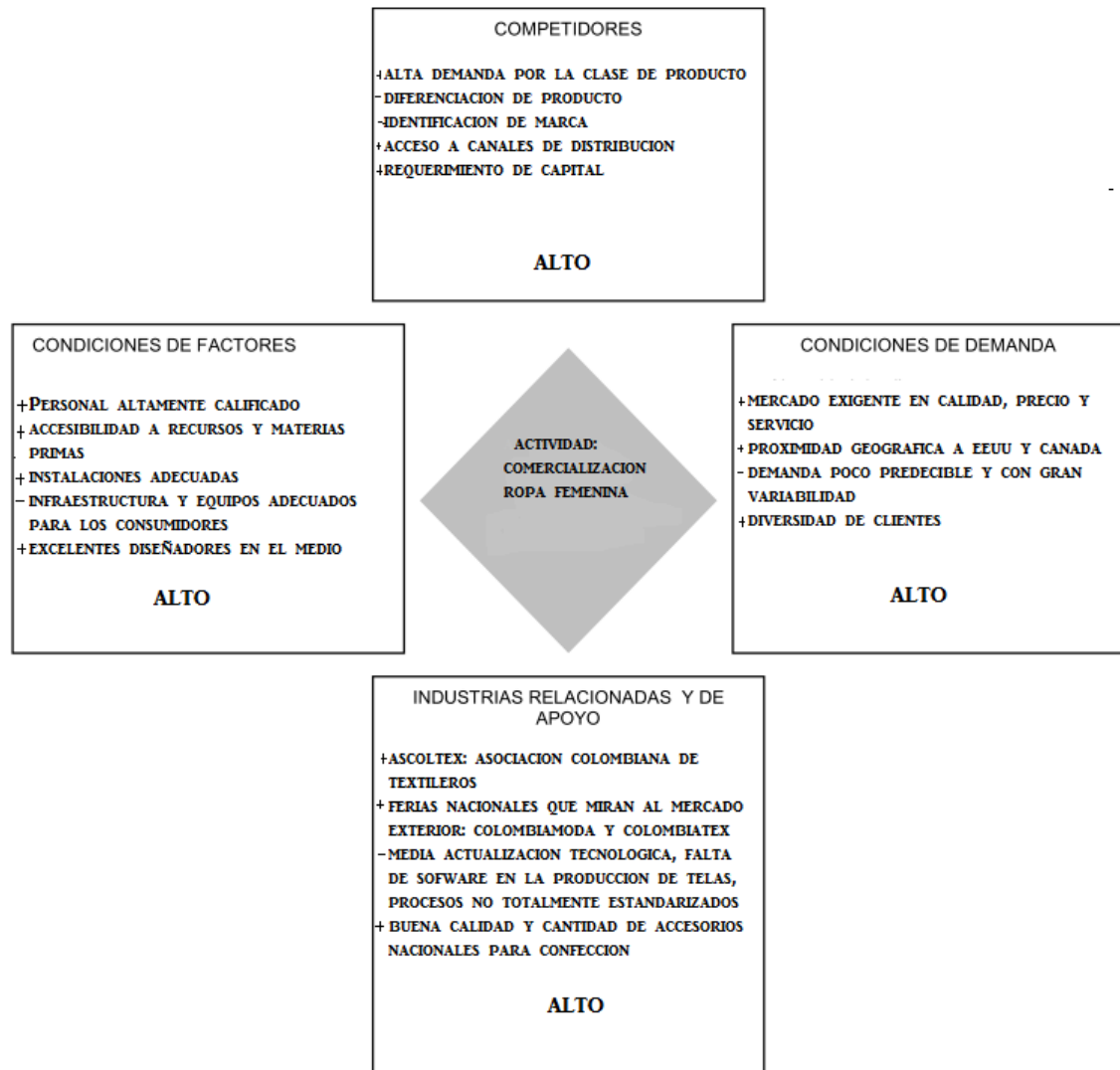
MATRIZ 9. Estructura del sector

FUERZAS	VARIABLES	IMPORTANCIA/ INFLUENCIA EN ORGANIZACIÓN			
		ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNA
BARRERAS DE ENTRADA	Diferenciación del producto	X			
	Requerimiento de capital	X			
	Política gubernamental		X		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Diferenciación del producto	X			
	Identificación de marca	X			
	Concentración de competidores	X			
	Diversidad de competidores	X			
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	X			
	Relación valor/precio producto sustituto	X			
	Propensión de los compradores a sustituir	X			
PODER DE NEGOCIACION COMPRADORES	Diferencia del producto		X		
	Identificación de marca			X	
	Impacto calidad / desempeño		X		
	Utilidades de los compradores				X
	Concentración de compradores	X			
	Volumen de compras			X	
	Información comparativa		X		
PODER DE NEGOCIACION PROVEEDORES	Concentración de proveedores	X			
	Compra a proveedores		X		
	Funciones diseño/comercialización	X			

6.3 Diamante competitivo de Porter

El diamante competitivo es un modelo en el cual se definen las variables que contribuyen a que se genere y se mantenga la ventaja competitiva de un sector. En este se analizan si dichas variables son negativas o positivas, se analizan los competidores, las condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y las condiciones de factores.

Figura 11. Diamante competitivo de Porter



FUENTE: AUTORES

El sector en el que se encuentra almacenes Ozono store, podemos decir que es favorable ya que la mayoría de las variables son positivas lo cual indica que la empresa puede generar y mantener ventaja competitiva frente a sus competidores, y más teniendo en cuenta que ofrece un producto de primera necesidad a la población.

6.4 Cadena de comercialización de Almacenes Ozono Store

Conjunto de actores y etapas de actividades interrelacionadas que se inician en el lugar de producción y terminan en manos del consumidor del producto; antes de llegar al consumidor puede pasar por una o más etapas de intermediación.

Según las características físicas y económicas de los Bienes, ésta puede variar de un modo bastante pronunciado.

La cadena de Comercialización, aunque en apariencia encarece el Producto final, es imprescindible para que éste llegue oportunamente a los consumidores que lo demandan, constituyendo por lo tanto un elemento indispensable en el funcionamiento de una Economía de Mercado.

6.4.1 Encadenamientos comerciales

La cadena productiva a la cual pertenece la organización objeto del proceso diagnóstico, tiene dos posibles clases de encadenamiento: horizontal y vertical.

- Los encadenamientos horizontales se realizan con los competidores, es decir con empresas de similar tamaño, sector, localización y etapa del proceso comercial como el caso de almacenes ozono store.

- Al encadenamiento vertical pertenecen los proveedores, los subcontratistas, los canales de distribución y los clientes. Se realizan por lo tanto con empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso.

Cuadro 20 Identificación cadena comercial

PRODUCTO	PROVEEDOR	LOCALIZACION	CIUDAD
BLUSAS	Colors	Calle 43 A 52 D-88 L-129 Tel. 2859507	Envigado
VESTIDOS	Estafull	Calle 48 3 57-87 Tel: 2931677	Medellín
JEANS	Confecciones Wow	Calle 50 # 51 A 21 BOD. 164 Tel. 2313531	Medellín
PANTALONES	Dimar	Cl 3 72-44. .. Tel. 4441120	Medellín

Fuente: Autores

Cuadro 21. Selección de los proveedores

PRODUCTO	PRECIO	CALIDAD	PLAZO DE PAGO	ENTREGA A TIEMPO
BLUSAS	X	X	X	X
VESTIDOS	X	X	X	X
JEANS	X	X	X	X
PANTALONES	X	X	X	X

Fuente: Autores

Cuadro 22. Los subcontratistas

SUBCONTRATISTAS	LOCALIZACION	PROCESO
Transportes TCC	Cra. 36 No.13-290 Urbanización Acopi Yumbo tel. 690 2121	Traslado de mercancía
Imágenes Graficas.	Cr 8 # 49 – 08 Tel. 4481293	Elaboración publicidad
Eka	Calle 46a No.1-61 Tel. 486 2222	Proveedor materiales

Fuente: Autores

Cuadro 23. Canales de distribución

VENTA DIRECTA	%	LOCALIZACION
Puntos de venta	100%	5 almacenes en zona céntrica

Fuente: Autores

Cuadro 24. Transporte

TIPO DE TRANSPORTE	SI	NO	CALIFICACION
PROPIO	X		5
PARTICULARES	X		3
EMPRESAS ESPECIALIZADAS	X		5

Fuente: Autores

Cuadro 25. Tecnologías de comunicación

TECNOLOGIA	SI	NO
TELEFONO	X	
VIDEOCHAT		X
INTERNET	X	
CELULAR	X	
CORREO ELECTRONICO	X	
FAX	X	

Fuente: Autores

Cuadro 26. Competidores directos

RAZON SOCIAL	PRODUCTOS/ SERVICIOS	UBICACIÓN
STUDIO F	Ropa dama	Carrera 7N # 52N- 99 Cali
DECKO	Ropa/ accesorios dama caballero	cc Unicentro – Palmetto-Unico- chipichape
CHAZARI	Ropa dama	calle 9 # 20-67
STOP JEANS	Jeans dama - blusas	cc. Chipichape-Palmeto-calima- Cosmocentro
EL TEMPLO DE LA MODA	Ropa dama –caballero - niños	calle 14 no. 5 – 59 Centro

Fuente: autores

Cuadro 27. Barreras del sector

BARRERA	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Ubicación	X				
Acceso a canales de distribución		X			
Calificación y disponibilidad mano obra		X			
Capital inicial	X				
Requerimientos legales		X			

Fuente: Autores

Cuadro 28. Clientes

PRODUCTO	TIPO CLIENTE	UBICACIÓN
BLUSAS	Mujer	Cali- Centro
VESTIDOS	Mujer	Cali- Centro
JEANS	Mujer	Cali- Centro
PANTALONES	Mujer	Cali- Centro

Fuente: Autores

6.5 Cadena de Valor de Almacenes Ozono Store

De acuerdo a la cadena de valor descrita por Porter, se realiza a continuación una descripción de las actividades primarias que presenta la empresa y además las actividades que sirven de apoyo para la actividad realizada por almacenes Ozono Store:

Figura 12. Cadena de Valor



55

6.5.1 Actividades primarias

Estas actividades primarias se desarrollan dentro de la empresa y se describen a continuación.

⁵⁵ Porter Michael, de Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

6.5.1.1 Logística interna

Calculo de las necesidades: en esta actividad se precisa cuales son las necesidades de la empresa respecto al abastecimiento. Las necesidades de abastecimiento se hacen evidentes cuando existe mayor demanda por parte de los clientes, es decir, que las cantidades compradas se realizan de acuerdo a las necesidades, por lo tanto la cantidad de productos y el tiempo para la compra se realizan de acuerdo a la demanda.

Compra o adquisición: las compras son realizadas de acuerdo a la solicitud de los usuarios, por lo tanto, se informa al gerente sobre cuáles son las necesidades de los clientes por medio de una orden, después el gerente decide las compras.

Obtención: en esta actividad se efectúan los tiempos y las cantidades necesarios para lograr cumplir con los requerimientos.

Almacenamiento: En esta actividad como su nombre lo indica, la empresa almacenes o almacena en su bodega ubicada en su sede principal los pedidos recibidos por parte del proveedor.

Despacho o distribución: En esta etapa se consideran los aspectos relacionados con despacho de los productos que ofrece la empresa a cada uno de sus puntos de venta de acuerdo con las demandas de las mismas. Para esta actividad se debe resaltar que la empresa al recibir los productos, ya se encuentra disponible para la distribución hacia el cliente final.

Finalmente como valor agregado la clientela encuentra una atención personalizada y productos con garantía extendida, además de gozar de créditos especiales según su frecuencia de compra.

Cuadro 29. Logística de la empresa

ACTIVIDADES	SI	NO
La alta gerencia entiende el papel estratégico que la función logística cumple en la creación de valor.	X	
La definición de logística incluye los flujos de materiales, información y dinero dentro de una instalación física, la organización y la cadena de abastecimiento.		X
La función logística en la organización es responsable de los procesos de captura/procesamiento de pedidos, gerencia de inventarios y la gestión de compras, y distribución.	X	
Monitorean la contribución de los procesos logísticos a la creación de valor	X	
La estrategia logística mide y busca la optimización de los costos totales de logística que, al mismo tiempo permitan cumplir la promesa de servicio al cliente.	X	
Hay una planeación en la cual se consideran indicadores de desempeño, requerimientos de infraestructura y el diseño de la		X

organización idóneo para soportar los procesos.		
La planeación se aplica para la logística general y cada uno de los procesos individuales.		X
La estrategia logística entiende las fuerzas de globalización, virtualización de la economía y la colaboración entre los miembros de la cadena de valor.		X

Fuente: Autores

De acuerdo a la evaluación se puede decir que la empresa no tiene un entendimiento de la importancia estratégica de la gerencia en logística. Por lo tanto, es necesario que se tenga un conocimiento respecto a la planeación de costos y el servicio implícitos en la logística.

6.5.1.2 Producción y operaciones

En nuestro caso producción y operaciones se refiere al proceso de compra de los productos y la programación de ventas. Para la empresa almacenes Ozono, los criterios más importantes son el volumen de ventas y este a su vez está relacionado con el tipo de cliente. De acuerdo al tipo de cliente, el volumen de venta será proporcional.

Cuadro 30. Causas de retardos o retrasos en abastecimiento de productos

CAUSA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Descoordinación de ventas y producción				X
Fallas en el transporte		X		
Incumplimiento de proveedores			X	
Fallas administrativas			X	
Fallas en las normas de seguridad por el clima		X		
Incumplimiento del contratista			X	
Fallas de comunicación				X

Fuente: Autores

Cuadro 31. Calidad

SISTEMA	SI	NO
Durante todo el proceso y al final	X	
Al final del proceso		X
Control estadístico del proceso		X
Aseguramiento de la calidad	X	
Calidad total		X
Ninguno		X

Fuente: Autores

Básicamente se trata de establecer a simple vista si el producto tiene una buena presentación y si cumple con las especificaciones que necesita el cliente. Esta norma de calidad es empírica y no se desarrolla bajo estándares establecidos.

6.5.1.3 Logística externa

Esta actividad consiste en recoger, almacenar y distribuir el producto final al cliente, Para Almacenes Ozono, se consideran los siguientes aspectos:

Distribución física

Almacenes Ozono, es una empresa que comercializa de acuerdo a la demanda del mercado determinado tipo de producto, de esta forma conforme a la demanda existen inventarios. Es necesario resaltar que el transporte para los productos a sus diferentes puntos de venta es realizado directamente por la empresa.

Canales de distribución

La empresa Almacenes Ozono, es una empresa comercializadora de prendas de vestir, y tiene la ventaja que por la cercanía de sus puntos de venta no existen ningún tipo de intermediarios en la cadena de distribución.

6.5.1.4 Mercadeo y ventas

La actividad de mercadeo y ventas está relacionada con la fijación de precios, ya que de acuerdo a este se establece el margen de utilidad, además se debe contar con la promoción y publicidad para dar información sobre la empresa y los servicios que esta presta.

El responsable por los precios es el gerente-propietario, el cual mensualmente de acuerdo a los precios de los materiales, salarios, precio de la competencia, entre otros aspectos ya mencionados, define los nuevos precios o a su vez mantiene los precios actuales.

Cuadro 32. Revisión de precios

MEDIO	CLASE	SI	NO
Material impreso	Folletos, plegables		X
	Afiches		X
	Volantes		X
	Catálogo		X
	Directorio		X
	Prensa		X
	Revistas especializadas		X
Material audiovisual	Videos institucionales		X
Comunicación masiva	Televisión		X
	Radio		X
Manejo de marca	Logotipo	X	
	Papelería	X	
	Colores institucionales	X	
	Oficina de prensa		X
Tele mercadeo	Teléfono	X	
Red	Portal en Internet		X
Eventos	Conferencias		X
	Ferias		X
	Salas de exhibición		X
Otro. ¿Cuál?	Correo electrónico		X

Fuente: Autores

Los medios para hacer publicidad como se puede apreciar son muy pocos, se maneja solo la papelería membreteada, donde se identifica el logo de la empresa.

6.5.1.5 Servicios post- ventas

Almacenes Ozono presta a sus clientes un servicio posventa, donde se identifican las necesidades de los clientes después de la venta del producto. Dentro de estas actividades se encuentra la garantía por determinados periodos, esto incluye el manejo de devoluciones por productos defectuosos.

A pesar de que no se lleva un índice de quejas y reclamos, estos son tenidos en cuenta para verificar la calidad de los productos ofrecidos.

6.5.2 Actividades de soporte

6.5.2.1 Infraestructura de la organización

La empresa Almacenes Ozono cuenta con cinco puntos de venta en la zona centro de la ciudad de Cali, cuenta también con una oficina ubicada en el mismo sector, donde se llevan a cabo los procesos administrativos, órdenes de compra y venta, además se lleva el manejo contable y financiero de la empresa.

6.5.2.2 Administración de recursos humanos

La empresa no cuenta con el departamento establecido de talento humano, por lo tanto no se lleva a cabo la planeación de talento humano identificando las necesidades de capacitación del personal y a su vez no se hace un diagnóstico de la oferta y demanda de personal vinculado a la planeación.

A pesar de que no existe un encargado del talento humano, se cuenta con un profesional en el área de psicología, cuya función es la de ir encaminando y fortaleciendo el área de contratación y desarrollo. La organización pretende tomar fuerza en esta área en un periodo no muy lejano.

6.5.2.3 Desarrollo tecnológico

La empresa Almacenes Ozono cuenta con poca tecnología de acuerdo a las Características del sector, por ende no cuenta con tecnología de punta que le permitan optimizar sus procesos y mejorar la eficiencia.

6.5.2.4 Compras

Esta actividad comprende para la empresa la compra de los productos que serán posteriormente puestos a disposición del cliente.

La empresa cuenta con proveedores que le suministran los materiales los productos necesarios en las condiciones requeridas. El proceso de compra de productos se hace de manera directa.

7. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

7.1 Análisis de las empresas

La competencia implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que las distinguen de sus competidores.

El objetivo del análisis del competidor es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras puedan iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector industrial y los cambios del entorno que pudieran ocurrir.

Para iniciar el análisis de la competencia es necesario empezar con la definición de cuales son los competidores que deben examinarse; estableciendo la importancia de los competidores dentro del sector.

Los datos de los competidores proceden de fuentes, tales como: clientes, proveedores, apreciaciones del personal de la empresa Almacenes Ozono Store, incluida la gerente de la empresa.

El manejo de los datos de la competencia, se convierten en información valiosa que permite la formulación de la estrategia.⁵⁶

El benchmarking permite determinar la fuerza con la cual una compañía mantiene su posición competitiva al evaluar de manera cuantitativa si la empresa es más poderosa o débil que sus rivales cercanos en cada uno de los factores competitivamente clave del éxito en la industria, así como en cada capacidad y recurso. El análisis competitivo y los datos del benchmarking proporcionan la base para juzgar las fortalezas y capacidades de los rivales respecto a factores competitivamente relevantes tales como el costo, la calidad del producto el servicio al cliente, la imagen, la reputación, la fortaleza financiera las capacidades tecnologías la velocidad para llegar al mercado, la capacidad de distribución y la posesión de recursos y capacidades que resultan significativas para competir.

Las empresas más destacadas dentro del sector y que se toman en cuenta para el benchmarking son:

⁵⁶ THOMPSON. Arthur, STRICKLAND. A. J. Administración estratégica. México DF: McGraw-Hill, 2004.p. 142

Cuadro 33. Empresas competidoras

 Fuente: http://www.caliexposhow.com/2011/disenadores-y-marcas/marcas/studio-f/	Studio F es una empresa colombiana que lleva más de 17 años dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios femeninos, que exaltan la belleza de la mujer latina moderna y actual. Sus diseños exclusivos son basados en las últimas tendencias de la moda internacional y con lo más altos estándares de calidad. Dirección: Carrera 7N # 52N- 99 Cali Mail: dirpubliidad@studiof.com.co – madelaida.villamil@gmail.com Teléfono: 685 0000 Ext. 2178 -2117 Web: www.studiof.com.co
2  Fuente: http://atlantisplaza.com/Ropa-Femenina/decko.html http://www.decko.com.co/deckowebiste/	Decko Marca de origen brasilero con manufactura caleña. Los bordados son completamente a mano y muy artesanales. Ropa casual de hombre y mujer. Cali: Unicentro, Chipichape, Cosmocentro, Palmetto Plaza, Unico
3  Fuente: http://www.creacioneschazari.com/index_files/index.html	Chazari Compañía Colombiana ubicada en la ciudad de Cali (Valle), con 22 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional, produce, diseña y comercializa prendas de vestir para dama, conservando las últimas tendencias de la moda Calle 9 # 20-67 Cali - Colombia PBX: 558 47 90 Fax: 558 33 01 Cosmocentro L- 283 - Unicentro L- 364 Bogotá - Centro Comercial Calima Local A-27 chazari@creacioneschazari.com

4	Studio F														
 Fuente: http://www.stopjeans.com/	Tiendas Stop Jeans en Cali, marca líder de moda para la mujer en Colombia. Blusas, Bolsos, magic jean, camiseras, shorts, pantalones, accesorios. <table> <tr> <td>C.C. Pasarela Lc: 187</td><td>6610929 - 6610531</td></tr> <tr> <td>C.C. Cosmocentro Lc: 121</td><td>5516314 - 5531439</td></tr> <tr> <td>C.C. Chipichape Lc: 622</td><td>6592263 - 6592262</td></tr> <tr> <td>Clle 12 # 5-17 ED. Suramericana</td><td>8831867 - 8802514</td></tr> <tr> <td>C.C. Palmeto Nivel 2 Lc: 270</td><td>5137253 - 5137254</td></tr> <tr> <td>C.C. Calima Lc: 1-126</td><td>4461964 - 4490741</td></tr> <tr> <td>C.C. Unicentro Lc: 123</td><td>3396434 - 3304885</td></tr> </table>	C.C. Pasarela Lc: 187	6610929 - 6610531	C.C. Cosmocentro Lc: 121	5516314 - 5531439	C.C. Chipichape Lc: 622	6592263 - 6592262	Clle 12 # 5-17 ED. Suramericana	8831867 - 8802514	C.C. Palmeto Nivel 2 Lc: 270	5137253 - 5137254	C.C. Calima Lc: 1-126	4461964 - 4490741	C.C. Unicentro Lc: 123	3396434 - 3304885
C.C. Pasarela Lc: 187	6610929 - 6610531														
C.C. Cosmocentro Lc: 121	5516314 - 5531439														
C.C. Chipichape Lc: 622	6592263 - 6592262														
Clle 12 # 5-17 ED. Suramericana	8831867 - 8802514														
C.C. Palmeto Nivel 2 Lc: 270	5137253 - 5137254														
C.C. Calima Lc: 1-126	4461964 - 4490741														
C.C. Unicentro Lc: 123	3396434 - 3304885														
5	El templo de la moda														
 Fuente: www.guiaLocal.com.co	Variedad en moda para toda la familia, informal, casual, deportiva, gran variedad y a buen precio. Calle 14 No. 5 - 59 Sector Centro Cali - Valle del Cauca - CP: 0572 Tel: (2) 880 5781- Fax: (2) 889 6580 eltemplodelamodacali@hotmail.com														

7.2 Factores clave del éxito

Los factores claves de éxito (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo. Por su propia naturaleza, los FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben prestar una gran atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria. Para decirlo de otra forma, los FCE son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa⁵⁷.

Los factores claves de éxito que poseen las empresas del sector al que pertenece la empresa Almacenes Ozono Store, conociendo su dinámica y el de sus competidores directos son:

- Calidad en el servicio
- Mejoramiento de infraestructura
- Ampliación de cobertura en el mercado
- Personal calificado
- Innovación
- Variedad de servicios y productos
- Reconocimiento de marca
- Diferenciación de producto
- Control de calidad
- Accesibilidad del mercado/ clientes

7.3 Matriz del perfil competitivo

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluyen cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse sólo en factores internos.

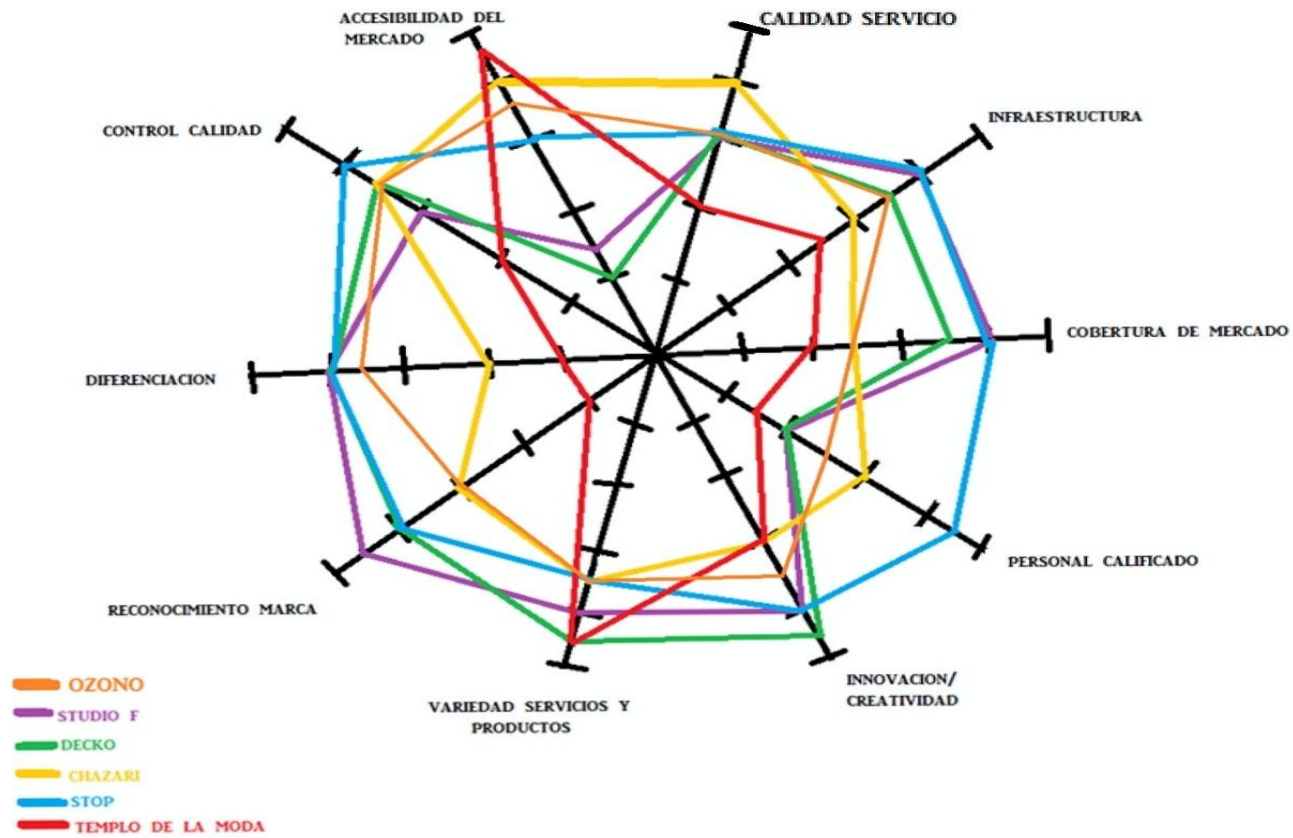
⁵⁷ THOMPSON. Arthur. Administración estratégica. México DF: McGraw-Hill, 2004.p. 108-

MATRIZ 10. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		OZONO		STUDIO F		DECKO		CHAZARI		STOP JEANS		TEMPLO DE LA MODA	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1. Calidad en servicio	20%	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4
2. Mejoramiento infraestructura/locaciones	10%	0,1	3,5	0,35	4	0,4	3,5	0,35	3	0,3	4	0,4	2,5	0,25
3. Ampliación de cobertura en el mercado	5%	0,05	2,5	0,125	4	0,2	3,5	0,175	2,5	0,125	4	0,2	2	0,1
4. Personal calificado/entrenado	15%	0,15	2,5	0,375	2	0,3	2	0,3	3	0,45	4,5	0,675	1,5	0,225
5. Innovación/ creatividad	10%	0,1	3,5	0,35	4	0,4	4,5	0,45	3	0,3	4	0,4	3	0,3
6. Variedad de servicios y productos	5%	0,05	3,5	0,175	4	0,2	4,5	0,225	3,5	0,175	3,5	0,175	4,5	0,225
7. Reconocimiento marca	10%	0,1	3	0,3	4,5	0,45	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1
8. Diferenciación de producto	10%	0,1	3,5	0,35	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	1	0,1
9. Control calidad productos	10%	0,1	3,5	0,35	3	0,3	3,5	0,35	3,5	0,35	4	0,4	2	0,2
10. Accesibilidad del mercado/ clientes	5%	0,05	3,5	0,175	1,5	0,075	1	0,05	4	0,2	3	0,15	4,5	0,225
TOTAL	100%	1		3,15		3,33		3,30		3,20		3,80		2,13

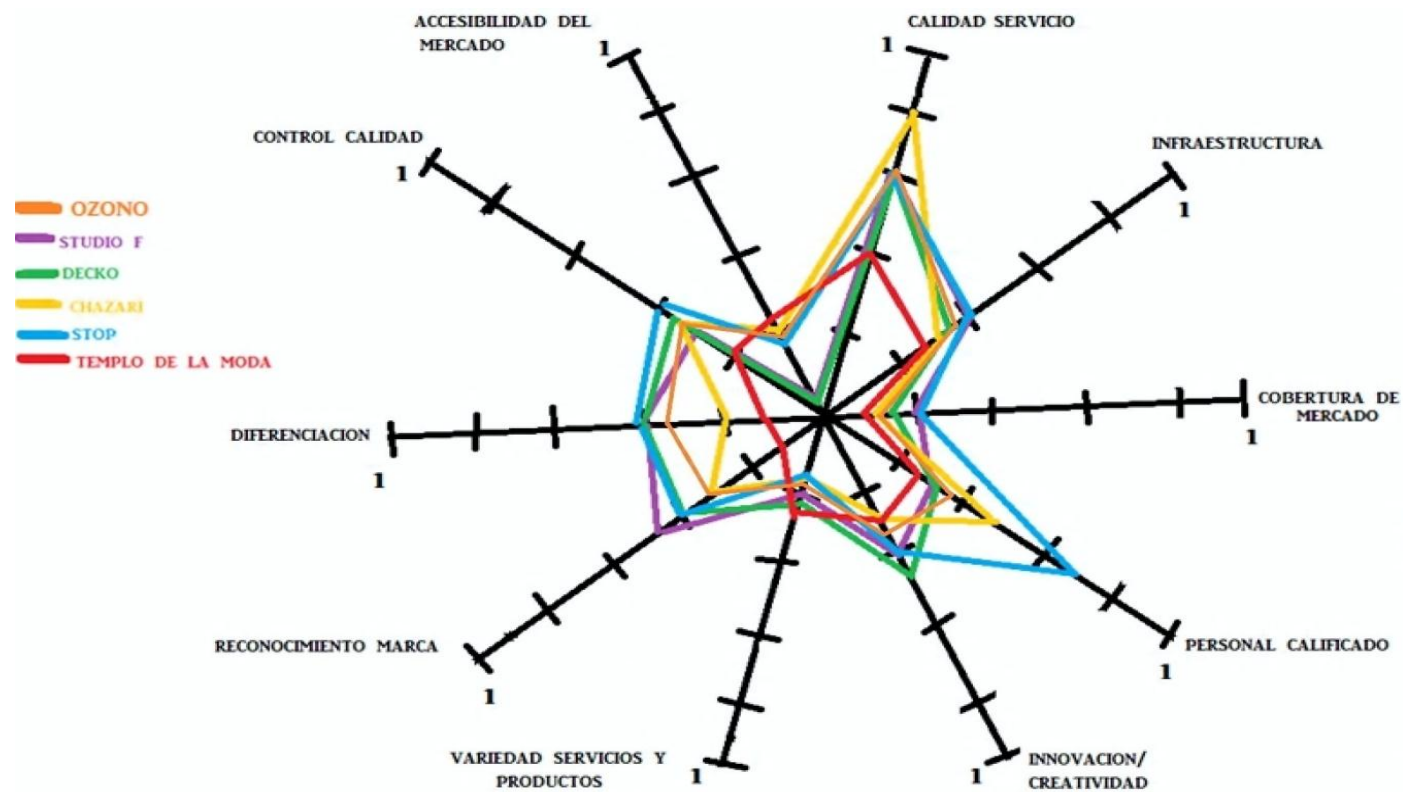
7.4 Araña

Figura 13. Radar de valor sector almacenes de moda



7.4.1 Radar de peso de valor ponderado

Figura 14. Radar de peso de valor ponderado



7.5 Análisis de los factores de éxito

De acuerdo a la MPC, se puede observar que Almacenes Ozono Store, se debe preocupar la empresa Almacenes Stop. la cual tiene un amplio campo dentro del peso ponderado y se convierte en una amenaza principal para el mercado objetivo de la empresa.

También se observa que los competidores con la mejor infraestructura son Studio F y Stop jeans, así mismo, estas dos junto con Decko son las de mayor reconocimiento de marca y cobertura en el mercado, por ser competidores ya posicionados a nivel nacional y tener una mayor trayectoria.

En cuanto a accesibilidad del mercado observamos que el templo de la moda y almacenes ozono son las de mayor accesibilidad, pues por sus ubicaciones, precios y calidad, son de mayor accesibilidad a las personas del común y de los diferentes estratos socioeconómicos, a diferencia de algunos competidores como Studio F y Decko a los que solo tienen acceso personas de estratos socioeconómicos altos, por lo cual la accesibilidad a estos es más limitada obteniendo estas los menores puntajes. Otra característica que hace que el templo de la moda tenga mayor accesibilidad es la variedad de productos, en la cual se observa un puntaje alto ya que distribuyen ropa para toda la familia, personas de todas las edades. Lo cual le constituye una ventaja frente a los demás competidores.

Studio F y Decko, aunque son fuertes competidores por su reconocimiento gracias a su cobertura nacional y trayectoria, observamos que poseen dos puntos débiles que son mercado y bajos puntajes en personal calificado, ya que por su estilo los vendedores son personal joven, de poca experiencia pero con buena apariencia física, lo cual hace que por la inexperiencia se debiliten los aspectos de servicio. A diferencia de otros competidores como por ejemplo ozono, donde los vendedores logran una amplia trayectoria en esta labor y van adquiriendo mayor experiencia, mejorando así la calidad de servicio, lo cual debe complementarse de ser posible con capacitación.

Observamos como el templo de la moda, a pesar de ser un gran competidor en cuanto a accesibilidad del mercado y por su ubicación céntrica, presenta varios aspectos que la debilitan como competidor, pues en calidad en el servicio, personal calificado, infraestructura, reconocimiento de marca, control de calidad y cobertura del mercado, y diferenciación presenta los más bajos puntajes, lo cual la debilitan como amenaza fuerte.

En cuanto a innovación y creatividad, el competidor más fuerte es Decko, Stop y Studio F, lo cual se evidencia en la calidad de su publicidad, sus anuncios, su imagen, el estilo que manejan sus almacenes y los productos tecnológicos que utilizan en sus puntos de venta, lo cual los diferencia de los demás competidores.

8. DIAGNOSTICO INTERNO

El diagnostico interno permite conocer las fortalezas y debilidades de las distintas áreas que conforman la empresa y como se encuentran, a través de la observación directa de estas, encuestas y entrevistas. Para llevar a cabo este proceso en la empresa Almacenes Ozono Store., se analizan las áreas de Gerencia, de Contabilidad, de tesorería, Inventarios, Gestión humana, cultura y clima organizacional en los puntos de venta de la empresa.

8.1 Diagnostico del proceso administrativo

La empresa Almacenes Ozono Store., es una empresa que no tiene definida un área específica administrativa para el análisis estratégico. Por ende todos los procesos llevados a cabo son realizados de acuerdo a las consideraciones del gerente y del representante legal quienes son los propietarios de la empresa.

8.1.1 Planeación

Almacenes Ozono Store, actualmente tiene en cuenta una planeación definida, es decir, se tiene en cuenta los elementos básicos como la elección y la fijación de objetivos, que permitan determinar cuáles son las decisiones que se deben tener en cuenta para cumplir con las acciones indicadas, pero estos elementos solo son conocidos por el gerente y el representante legal los factores como la Visión y la Misión de la empresa no están definidos y sus empleados no los conocen, al igual que los objetivos.

Objetivos

Ser siempre una empresa comercializadora de prendas de vestir para dama de alta calidad y en acorde con las tendencias de la moda, todo con el único propósito de que nuestros clientes cuenten con la mejor alternativa en cuanto a comodidad, calidad y precio.

Generar empleo a personas capaces de brindar la mejor atención y asesoría posible a nuestra clientela, y con el amplio deseo de mejorar su nivel de vida, lo cual permite una calidad laboral excelente.

Los objetivos presentan una carencia de elementos que intervengan como lo son el tiempo y las personas involucradas en estos.

Es necesario capacitar a todo el personal frente a estos objetivos y ampliar su aplicación para el beneficio de la empresa y de esta manera estar preparado para la toma de decisiones y elaborar posibles contingencias.

Esta situación presenta una serie de problemas que pueden ser no atendidos por parte del gerente, ya que no cuenta con el tiempo suficiente para atender el buen funcionamiento de la empresa. Todos los comportamientos se basan en experiencias de cómo se debe actuar en determinados momentos.

No se tiene un análisis de la cultura corporativa, por su parte el gerente trata de inculcar valores como la perseverancia, respeto y responsabilidad entre sus empleados pero se descuida la cultura que regula la vida en la organización donde la mayoría son mujeres.

Respecto a la cultura de la empresa debe considerarse que en la empresa se interactúa con todos los empleados y existe un ambiente de resignación y respeto por parte de todos, cabe resaltar que gran parte del personal son mujeres, por el trabajo que se practica, por tanto es un tipo de ambiente más hermético.

En cuanto a la toma de decisiones, estas están centralizadas y por lo ende son tomadas por el gerente y el representante legal quienes son los encargados de tomar las decisiones y por lo general ninguna es delegada sin su previa autorización.

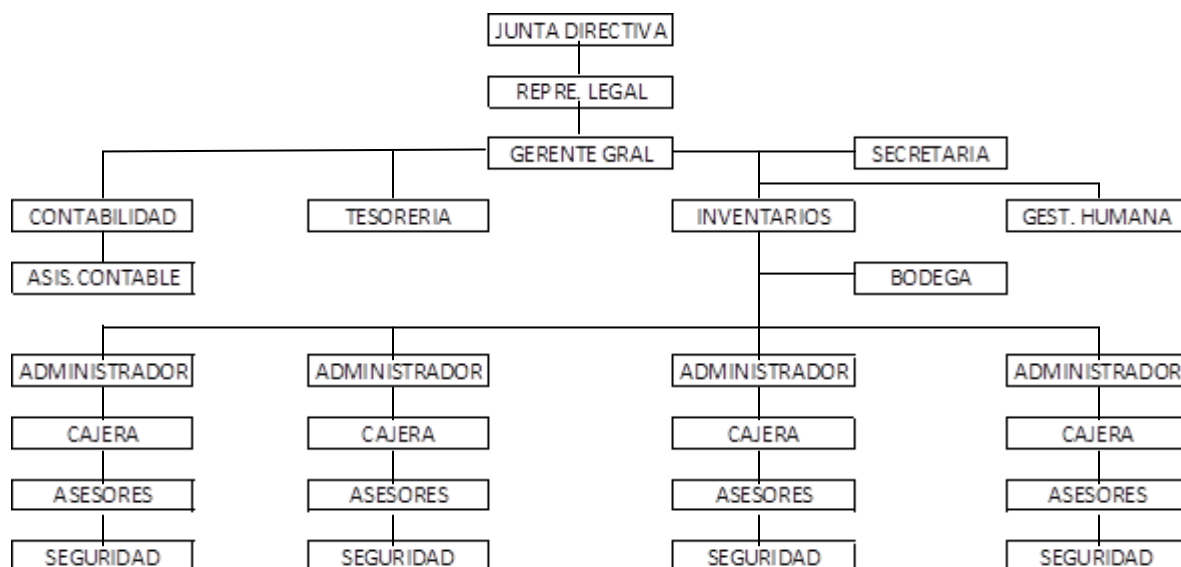
La dirección solo conoce de su competencia, el tamaño de las mismas en cuanto a personal y compras, pero no se preocupa por fijar los objetivos y darlos a conocer a sus colaboradores.

8.1.2 Organización

La organización por parte de Almacenes Ozono Store., cuenta con una estructura organizacional que representa cuales son los cargos disponibles en la empresa.

Según la información recolectada se elaboro el siguiente organigrama de la empresa contando con todos los cargos con los que cuenta la organización:

Figura 15. Organigrama actual



Fuente: Autores según información recolectada

A pesar de que la empresa cuenta con un organigrama sugerido y una estructura de tipo funcional, éste se encuentra mal definida, ya que no es clara y no permite a cada trabajador conocer muy bien sus funciones y responsabilidades. No se ha establecido una metodología para que estos realicen sus trabajos.

Al no establecerse las tareas, éstas no pueden llevarse a cabo de manera eficaz y no se logra construir un propósito común que permita el cumplimiento de objetivos.

El organigrama sugerido de la empresa no facilita la iniciativa del personal, no favorece la coordinación entre las distintas funciones y las actividades no se encuentran bien agrupadas, lo único que permite es reconocer quienes están al mando.

La empresa Almacenes Ozono Store, debe ajustar la cantidad de empleados necesarios para determinada labor, esta ausencia de planeación genera algunos inconvenientes en la demanda laboral para las actividades, ya que en ocasiones se tiene una gran demanda de personal y no se cuenta con el personal necesario, y por otra parte cuando se tiene una gran cantidad de personal y no hay mayores actividades para realizar. Tampoco se establecen proyectos, lo cual es muy importante para conocer la cantidad de personas y recursos requeridos.

Por otra parte, se cuenta con un diseño de los recursos necesarios para la ejecución de determinada actividad, esto básicamente se refiere a las compras involucradas en determinado proceso; como anteriormente se mencionó este se lleva a cabo de manera empírica, es decir, no se tiene un programa previo que determine los recursos necesarios.

Respecto a la organización del talento humano, debe considerarse que la empresa Almacenes Ozono Store, realiza el reclutamiento por medio directo, donde se hace por

medio de referidos de los mismos trabajadores, por ende no se hace ningún tipo de selección, sino que se realiza un análisis en ocasiones de la hoja de vida y posteriormente se hacen las respectivas verificaciones de su desempeño.

Igualmente no se hace una determinada selección de personal para cubrir las vacantes generadas y de esta manera encontrar a los mejores colaboradores para cada puesto de trabajo. Esto hace relevancia en la falta de capacitación e igualmente en el desarrollo de carrera en la empresa.

Esto indica que dentro de la empresa no existe promoción de carrera, cada empleado entra en determinada labor y allí permanece mientras dure el contrato por servicios prestados.

8.1.3 Dirección

Dentro de este proceso se destaca la capacidad del líder, además de establecer directrices de comunicación, motivación y disciplina.

El gerente y el representante legal quienes además de ser esposos son los propietarios de Almacenes Ozono Store., han sido unos líderes a seguir, pues tomaron la decisión de crear su propio negocio y asumir no solo el reto sino el riesgo de ser comerciantes, con su perseverancia y esfuerzo han logrado sacar adelante su empresa y ser reconocidos en el mercado hasta el día de hoy además de ser pioneros en un mercado muy competitivo y difícil

Dentro de su estilo de dirección ellos se encuentran constantemente atentos a los movimientos de su entorno y de sus competidores. La motivación de parte de gerencia para los colaboradores consta de algunas charlas de motivación, las cuales se dan por lo menos una vez al mes, no se dan capacitaciones realmente acordes con la labor de los colaboradores y es muy difícil que los mismos pueden iniciar estudios superiores por motivos de horarios, estos deben aprender de la experiencia o buscar por sus propios medios para estudiar.

La comunicación dentro de la empresa es verbal no existen boletines informativos ni carteleras, las llamadas de atención también son verbales, lo único que se da por escrito es la copia de los contratos de trabajo o las cartas de terminación de contrato.

La persona encargada de Gestión humana establece las normas a los empleados de manera directa, por lo anterior se reitera que no existe un manual de convivencia que se presente a los empleados al iniciar labores con la empresa. Este proceso debe realizarse por medio de comunicación directa mediante la publicación de un manual de procedimientos y de puestos de trabajo.

Por otra parte la empresa no cuenta con un programa de salud ocupacional, que debe contener las normas de control y prevención de accidentes y enfermedades profesionales. Este programa se debe desarrollar con la ayuda de una profesional de salud ocupacional,

quien diseñe este programa para presentarlo a los empleados para determinar las normas que deben cumplirse para evitar accidentes, de acuerdo a las actividades realizadas.

El gerente debe reconocer las variables que inciden en la conducta humana y utilizar las herramientas que le permitan potencializar las actitudes y aptitudes de sus colaboradores.

La toma de decisiones no es rápida, ni oportuna debido a que estas solo las puede tomar el gerente, lo que indica que es una organización centralizada, donde como anteriormente se mencionó no existe delegación de autoridad.

Esto interviene negativamente en la empresa, ya que se da prioridad a decisiones sin mayor relevancia que deben ser atendidas por el gerente, tal vez con el descuido de asuntos de mayor importancia.

El trabajo en equipo se encuentra dividido, puesto que se puede percibir que la gerencia toma las decisiones pero la información no llega a los empleados de menor nivel.

El clima organizacional dentro de la empresa es agradable, ya que por lo general todos los empleados son conocidos y tiene algún tipo de vinculación amigable; esto permite al gerente tener un contacto mas cercano con cada un de los empleados.

Dentro de la empresa los grupos informales se caracterizan por el buen trato y el respeto que se tiene tanto de jefes como subordinados a la hora de comunicarse

Todo lo anterior indica que muchos procesos requieren de ajustes, además no se cuenta con sistemas de evaluación, ni de control y la comunicación es solo verbal, lo cual es un obstáculo para que esta llegue de manera eficaz a todos los niveles.

8.1.4 Control

No hay sistemas de control establecidos que permitan verificar el cumplimiento de las tareas eficazmente, además estas no son claras para cada empleado, las tareas se asignan por cada punto de venta y lo que se requiera en el momento.

Los únicos controles hasta el momento son de tipo administrativo, llegadas a tiempo del personal tanto en los puntos de venta como en los cargos administrativos al igual que el personal encargado de bodega, cada empleado encargada de los puntos de venta, debe velar por el mantenimiento y el comportamiento de quienes laboren en el almacén asignado y de la calidad de las ventas y de la asesoría al cliente además de estar atenta a los movimientos del inventario.

Los resultados no se miden y las respectivas correcciones se toman una vez ocurrido el problema.

Esta razón se determina desde el inicio de la gestión de compras, donde no se hace un manual de procedimientos que permita definir los proveedores directos.

Almacenes Ozono Store, no tiene programas de gestión ni de evaluación de desempeño, básicamente se lleva a cabo un análisis del rendimiento del trabajador y si este no cumple con las expectativas del punto de venta se informa al gerente y este determina que hacer con el empleado.

Mediante este proceso será necesario realizar la observación y medición de procesos que los colaboradores llevan a cabo diariamente en la empresa Almacenes Ozono Store, para asegurar que estén de acuerdo a los planes y objetivos establecidos.

Para lograr el control se emprenden actividades tales como normas de desempeño, medidas de desempeño, lo cual permitirá fijar estándares para su respectivo cumplimiento.

Se debe tener en cuenta que además del control que se ejerce sobre las personas también se deben llevar a cabo el control de los procesos, por medio de la programación de compras de mercancía en determinado periodo; es necesario aclarar que en la empresa manejan inventarios, y cuenta con un software especial que le permite conocer el estado de los mismos en tiempo real tanto en la bodega principal como en los puntos de venta, se debe evaluar el proceso de auditoría de estos inventarios.

Los estándares deben ser empleados para los costos en la mercancía, en la inversión de capital y además estándares para medir el desempeño de los empleados, lo cual no se presenta en la empresa.

Además, las compras se determinan de acuerdo al pedido por parte de las ventas, por ello se cuenta con proveedores que abastecen a la empresa de la mercancía indicada y en las cantidades necesarias.

Es decir que no se tiene ningún tipo de programa que maneje un pedido por determinadas cantidades en determinados periodos.

MATRIZ 11. Variables del proceso administrativo

VARIABLES	F/D	D/M	dm	FM	fm
PLANEACION					
Misión y visión inexistentes.	D	X			
Ausencia de planes para la toma de decisiones.	D	X			
Fijación de objetivos inexistentes.	D	X			
Conocimiento de la competencia	F			X	
ORGANIZACION					
Estructura organizacional definida.	F				X
Ausencia de manual de cargos y funciones.	D	X			
Definición de autoridad y responsabilidades	F			X	
Inexistencia de determinación de la fuerza laboral	D	X			
Falta de definición de los materiales involucrados en cada producto.	D		X		
DIRECCION					
Liderazgo, motivación y comunicación.	D	X			
Programa de salud ocupacional inexistente	D	X			
Clima organizacional agradable	F				X
Centralización de las decisiones	D		X		
CONTROL					
Inexistencia de programas de evaluación y desempeño.	D	X			
Falta de programación de compras de mercancías	D	X			

Fuente: autores según información recolectada

8.2 Cultura y clima organizacional

El ambiente en que laboran las personas de Almacenes Ozono Store, se caracteriza por ser un ambiente tranquilo, pues cada uno de los colaboradores conoce sus responsabilidades y el trato por parte de los superiores a los trabajadores es respetuoso, al igual que entre los trabajadores; en esta empresa el 95% del personal son mujeres, en los puntos de venta y en el área administrativa, solo se cuenta con un hombre por punto de venta, dos en el área de bodega y otro que cumple las labores de mensajería en general.

En la oficina hay mucho más compañerismo, se nota la camaradería y hay más unidad y cooperación. En los almacenes la percepción que tienen las asesores/ vendedoras, se puede identificar fácilmente, ven en la empresa una oportunidad de trabajo fijo pero con cierto sentimiento de resignación aunque no abandonan sus deseos de ser mejores cada día, aunque no tengan muchas oportunidades de ascenso ni de capacitación.

La estructura es de tipo funcional, donde cada uno se dedica a realizar las labores que se le asignan y conocen quienes están al mando, las normas dentro de la empresa son básicas y se encuentran establecidas por la gerencia.

Este tipo de estructura hace que los procesos sean más ágiles y flexibles, ya que facilita la comunicación e interacción entre sus miembros y define quienes pueden tomar decisiones dentro de la empresa, es decir, la gerencia. Según lo observado dentro de la empresa la intervención por parte la dirección se da solo cuando los objetivos no se están llevando a cabo.

Los trabajadores no reciben recompensas como tal, solo el pago por sus labores, como ya se había mencionado anteriormente en el caso de las asesoras/ vendedoras cuando estas demuestran que han aprendido y ganado la experiencia que requiere el cargo pueden llegar a ser a cajeras o administradoras de punto, lo cual es motivante.

La organización no promueve en sus empleados los objetivos y metas que se quieren lograr, lo que hace que estos estén divididos la parte administrativa quiere lograr más productividad y los demás miembros mantener su puesto de trabajo.

Las relaciones de tipo formal e informal se caracterizan por el buen trato y el respeto que se tiene tanto de jefes como subordinados en el momento de comunicarse. Los directivos por su parte colaboran para que se sientan cómodos a la hora de trabajar, cuando se tiene alguna calamidad doméstica los superiores siempre dan su apoyo moral y monetario a sus trabajadores.

La comunicación formal casi siempre se realiza de manera verbal, lo que permite mayor interacción y participación tanto de los jefes como subordinados.

La comunicación informal dentro de la empresa es normal ya que se da en toda organización, algo muy particular que se puede observar es que el gerente se reúne con sus empleados cuando se presentan conflictos o rumores que perturban el clima laboral, siempre se encuentra dispuesto a escucharlos, y fomenta el diálogo entre sus trabajadores para aclarar y resolver conflictos.

El lenguaje que se maneja entre la mayoría de los trabajadores es un lenguaje popular debido a los entornos en los que se desenvuelven a diario, al contrario de quienes ocupan cargos más altos.

El gerente y el representante legal fundadores de la empresa son admirados y respetados por sus colaboradores los ven como un modelo a seguir por su perseverancia, responsabilidad y respeto.

Dentro de la empresa algunos colaboradores (los más antiguos) conocen la historia de la empresa pero la mayoría no la conoce o no la considera importante para sus labores. Por su parte la mayoría de los trabajadores, cuando se presentan emergencias como por ejemplo en la temporada alta que es la de fin de año, siempre están dispuestos a colaborar a si ya hayan terminado su jornada de trabajo.

Por otro lado el gerente asume un liderazgo participativo ya que consulta a sus colaboradores sobre sus ideas y opiniones, pero no delega la toma de decisiones finales. Este trata los conflictos y los resuelve con la participación de los afectados.

Los miembros de la organización respetan mucho los estándares que se encuentran actualmente en la empresa, sobre cómo debe iniciar la jornada de trabajo, el uniforme, los horarios y los permisos.

Al ingresar personal a la empresa no se hace una inducción en cuanto a su puesto de trabajo, sino que sobre la marcha el nuevo colaborador debe estar atento a “captar” los lineamientos y responsabilidades de su puesto de trabajo, al igual que las responsabilidades, derechos y deberes que acarrea el mismo.

De acuerdo con lo anterior, la inducción no es proceso formal que haya establecido la empresa en el momento de ingresar nuevo personal, ya que no se socializa a sus trabajadores, ni se cumple con todos los requisitos que exige la misma.

Dentro de la empresa se realiza un paseo de integración a final de cada año por medio del cual la empresa que busca fomentar la integración y recreación de los empleados.

MATRIZ 12. Clima organizacional y cultura

Variables Clave	F/D	D/M	dm	FM	fm
Recompensas	D		X		
Promoción de objetivos y metas de la empresa	D	X			
Relaciones	F			X	
Cooperación	F				X
Identidad	D	X			
Buena comunicación entre los colaboradores	F			X	

Fuente: autores

8.3 Análisis de gestión de áreas de las empresas

8.3.1 Análisis del área de contabilidad

En el área financiera, se debe analizar que almacenes Ozono Store, es una empresa mediana, donde no se toman en cuenta muchos de los aspectos prácticos de la planeación estratégica, y por ende muchas de las decisiones tomadas son consideradas

de acuerdo a lo que dice el gerente y propietario de la empresa, como es el caso de Almacenes Ozono Store.

En este caso se tiene unos colaboradores definidos en el departamento de finanzas, lo cual crea en la empresa un conocimiento constante de la situación actual y permite planificar en cierta medida las medidas a tomar en el futuro en cuanto a inversión frecuente en el negocio, lo que permite fortalecer la estructura y el crecimiento de la organización.

La empresa cuenta para su parte financiera y contable, con un contador y una auxiliar contable, quienes son las encargadas de manejar todo lo indicado en los aspectos de la empresa. Donde no se llevan a cabo planes de acción y se fijan estrategias que permitan determinar el crecimiento de la empresa.

Las funciones realizadas son básicamente llevar a cabo el registro contable, donde se realizan mensualmente el balance general y su respectivo estado de resultados anual. Este no se analiza en términos de inversiones, deudas y demás, se analiza básicamente en el estado de pérdidas y ganancias de la empresa. Es decir, no se tiene presente la reducción de costos, por falta de información contable.

Según al análisis realizado, un aspecto importante que se debe resaltar es que Almacenes Ozono Store, trata de reducir sus costos y gastos sin disminuir su calidad, se realiza por medio de búsqueda de precios mas bajos por medio de proveedores conocidos, aunque no se hace un mayor énfasis en la búsqueda de otros que permitan un menor costo.

Existe una importancia para la empresa en reducir impuestos por la parte contable y maximizar utilidades por la parte financiera.

La empresa maneja una política de hacer compras en efectivo, es la cultura de la empresa, por lo general el gerente considera que es lo mejor para no tener deudas en el futuro sin poder pagar, puesto que la tasas de interés son altas y por ende son desacertadas de acuerdo a sus consideraciones, tampoco se hacen por medio de préstamos extra bancarios.

Almacenes Ozono Store invierte sus utilidades, en la adecuación de sus puntos de venta, modernizándolos para que sus clientes gocen de instalaciones agradables y seguras.

Respecto a las especificaciones del área de finanzas debe considerarse que es de gran importancia tener un departamento encargado de esta área que permita encontrar alternativas de reducir costos sin afectar la calidad, pero logrando contribuir al crecimiento de la empresa.

A continuación analizaremos las razones financieras de la empresa Almacenes Ozono Store, las cuales tienen por objeto medir diferentes aspectos de la parte financiera de la empresa, para de esta manera elaborar estrategias que permitan a la empresa desarrollar su plan estratégico.

8.3.1.1 Razones Financieras

Cuadro 34. Razones de liquidez

Razón Corriente	R. Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	$R. Corriente (2010) = 977507524/841209720 = 1.16 \text{ veces}$ $R. Corriente (2011) = 781165232/966440063 = 0.80 \text{ veces}$	La razón corriente de la empresa nos permite ver que se ha perdido liquidez para responder ante las obligaciones, pasando en 2010 de 1.16 veces sobre sus obligaciones a 0.8 en 2011, es decir que ante una situación inesperada la capacidad de pago sería del -20% sobre sus obligaciones
Prueba Acida	P. Acida= Activos corrientes- Inventarios/ Pasivos Corrientes	$P. Acida (2010)= 977507524-602.548.302/841209720= 0.44\%$ Veces $P. Acida (2011)= 781165232-422.791.963/966440063= 0.37\%$ Veces	De acuerdo con el resultado observamos que en estos momentos la empresa no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías

Cuadro 35. Razones de apalancamiento

Razón de Endeudamiento	R. Endeudamiento = Pasivo total / Activos totales	$R. Endeudamiento (2010) = 841.209.720/1.960.822.276 = 42.9\%$ $R. Endeudamiento (2011) = 966.440.063/2.158.871.831= 44.7\%$	La teoría financiera establece un máximo de endeudamiento para el negocio de 70%, bajo lo cual podemos evaluar que el nivel de endeudamiento es adecuado pese a que se haya presentado un incremento en el 2011 frente al 2010//Almacenes Ozono tiene una tasa de endeudamiento bastante buena. Compromete a los propietarios a tener una buena administración ya que, en su mayor parte, es su dinero el que está en juego.
-------------------------------	---	---	--

Cuadro 36. Razones de actividad

Rotación del inventario	Rota. del Inventario = Ventas / Inventario	Rota. del Inventario (2010) = $2.189.315.379 / 602.548.302 = 3.63$ veces Rota. del Inventario (2011) = $2.417.223.120 / 422.791.963 = 5.71$ veces	El comparativo de la rotación de inventario nos permite entender que el negocio presentó un crecimiento en las ventas dado que las mercancías pasaron de venderse 3.6 veces en el año a 5.7 veces es decir que mientras que en el 2010 un producto tardaba en venderse aproximadamente 3 meses en 2011 el promedio se encuentra en 2 meses
Rotación de los activos totales	Rota. Act. Totales = Ventas / Activos Totales	Rota. Act. Totales (2010) = $2.189.315.379 / 1.960.822.276 = 1.11$ veces Rota. Act. Totales (2011) = $2.417.223.120 / 2.158.871.831 = 1.11$ veces	La empresa está generando suficientes ventas teniendo en cuenta los activos de los que dispone, En el periodo 2010 y 2011 se mantuvo igual.

Cuadro 37. Razones de rentabilidad

Margen de utilidad sobre las ventas	Margen de utilidad = Ingreso Neto / Ventas	Margen de utilidad (2010) = $42.956.126 / 2.189.315.379 = 0.019\%$ Margen de utilidad (2011) = $51.426.953 / 2.417.223.120 = 0.021\%$	Observamos que del periodo 2011 se presentó incremento en utilidades con respecto al 2010, lo cual es resultado del incremento en ventas evidenciado en la rotación del inventario. Podemos concluir que la empresa tuvo un mejor desempeño en sus ventas para el periodo 2011.
Capacidad básica de generación de utilidades	Cap. .Gen. Útil.=Utilidades Antes De Intereses Impuestos/Activos Tot.	Cap. Gen. Útil. (2010) = $58.289.064 / 1.960.822.276 = 0.029\%$ Cap. Gen. Útil. (2011) = $69.783.953 / 2.158.871.831 = 0.032\%$	La Capacidad Básica de Generación de utilidades presento incremento del 2010 al 2011, lo cual es consecuencia del incremento observado en las ventas realizadas.
Rendimiento sobre los activos totales	Ren. Act. Tot. = Ingreso Neto/Activos Totales	Ren. Act. Tot. (2010) = $815.035.288 / 1.960.822.276 = 0.41\%$ Ren. Act. Tot. (2011) = $863.378.538 / 2.158.871.831 = 0.39\%$	Se observa que durante la vigencia 2011 la empresa invirtió mas en activos, sobrepasándose en márgenes con relación al 2010.
Rendimiento sobre el capital contable	Ren. Cap. Cont. = Ingreso Neto/Capital Contable	Ren. Cap. Cont. (2010) = $815.035.288 / 1.960.612.566 = 41.5\%$ Ren. Cap. Cont. (2011) = $863.378.538 / 2.158.877.831 = 39.9\%$	La empresa sigue al mercado en sus precios. Verifica su costo y gastos de operación y con ello calcula sus costos unitarios. A estos le agregan un factor de utilidad, así como sueldos. Su mercado está bien definido (Mujeres) y con base a él se determinan los volúmenes de compra. Ozono Store tiene excedentes de activos, por lo que en este momento no necesita de mayores inversiones. Además en la temporada de fin de año (Diciembre) se obtienen las más altas ganancias del año.

MATRIZ 13. Variables del área de contabilidad

Variables Clave	F/D	D/M	dm	FM	fm
Existencia del Departamento de Contabilidad	F			X	
Compras en efectivo	F				X
Pocos préstamos bancarios	D		X		
Inversión en locaciones	F			X	
Liquidez	F			X	
Endeudamiento	F				X

Fuente: autores

8.3.2 Análisis del área de Gestión Humana

Se cuenta con una Psicóloga en el departamento de talento humano la cual está encargada recientemente de lo relacionado con esta área. Por el momento no hay ningún proceso o tipos de selección de personal, las personas son contratadas cuando cumplen los requisitos según las recomendaciones de colaboradores o amigos de la empresa, el requisito principal es que tengan la experiencia y la habilidad que requiere el cargo.

Los tipos de contratos que se manejan con todos los miembros de la empresa son recientemente a término fijo con renovación inmediata después del año.

Una vez contratada la persona, primero se le presenta a su jefe inmediato y este le ordena lo que debe hacer, además se les enseña el almacén, donde pueden cambiarse, el proceso a seguir para reclamar el uniforme, consultar mercancía disponible, y horarios de entrada salida y alimentación. Pero esto más que un proceso es para conocer quien facilita estos requerimientos.

Respecto a la motivación e incentivos, los miembros en la organización no reciben reconocimientos monetarios y por otro lado tampoco encuentran muchos puestos para pensar en ascensos.

En las sanciones se aplican suspensiones hasta por tres días cuando no se cumplen con los horarios o normas de la empresa.

Las capacitaciones que recibe el personal son enfocadas a temas personales, pero ningún colaborador recibe capacitación que permita afianzar sus conocimientos en su trabajo.

El desempeño de los trabajadores no se mide, ni se evalúan competencias, solo se verifica que estos cumplan con su trabajo de la mejor manera. No existe un sistema adecuado de descripción de funciones lo cual no permite un óptimo desempeño.

Los despidos se dan cuando hay justa causa como incumplimientos de horarios constantes, mala atención a la clientela, pérdida de mercancía y equipos, etc. Se les entrega una carta especificando porque es despedido.

Las condiciones en las que trabajan los empleados son muy buenas constantemente se les da dotación, los lugares para laborar están en buenas condiciones, además se está pensando en implementar de manera rápida y oportuna un programa de salud ocupacional.

MATRIZ 14. Variables del área de gestión humana

Variables Clave	F/D	D/M	Dm	FM	fm
Profesional encargado del área de Gestión humana	F			X	
Inexistencia de programa de salud ocupacional	D	X			
Inexistencia de procedimiento de reclutamiento	D	X			
Motivación	D	X			
Medición de desempeño de los colaboradores	D	X			

Fuente: Autores

8.3.3 Análisis del área de Inventarios

En el área de inventarios se encuentra inmersos tres procesos importantes que se deben dar a conocer, los cuales son: ingreso, adecuación y distribución.

Este proceso inicia con el proceso de compra a los proveedores, donde se hacen evidentes cuales son las tendencias del mercado en determinado momento del año.

Esta serie de pedidos influyen en el producto final, los cuales incluyen tanto los proveedores, clientes además de materias primas y el personal involucrado en este proceso.

Esta etapa de recibo de mercancía comprende obtener las cantidades que pueden ser en promedio de 10 cajas por día, en la cual cada caja contiene entre 20 y 40 unidades de determinado producto (blusas, jeans, pantalones); las mismas son requeridas en términos de tiempo, calidad y precio, y en ella se encuentran inmersas las compras que son realizadas por el gerente de Almacenes Ozono Store, donde no existe ningún tipo de departamento encargado específicamente de las compras.

Las compras son realizadas de acuerdo a la cantidad del pedido, por medio de una orden enviada al gerente. La cuales son realizadas a determinados proveedores especializados en el tipo de mercancía solicitado estas compras van acompañadas con actividades de pruebas, que evalúan las prendas compradas; un medio que permite evaluar la calidad de los productos.

Las compras se realizan a determinados proveedores, quienes tienen una amplia experiencia en la industria y que además cumplan con los requisitos de calidad, de cumplimiento en las entregas y además que sean a precio justo.

La cantidad de mercancía comprada, es exactamente la que será distribuida en los puntos de venta para el consumo final, pero cada punto de venta debe mantener un inventario el cual debe tener más rotación en un periodo de tiempo determinado.

La empresa Almacenes Ozono Store cuenta con la gran fortaleza de ser reconocidas a nivel nacional por los principales proveedores y representantes de marca más importantes del mercado de prendas de vestir para dama, lo cual le permite estar constantemente en contacto con diferentes portafolios de servicios y tener varias opciones de compra según sus necesidades.

Lo anterior afecta positivamente el área de compras, pues en lo posible se hace una buena previsión de compras lo cual incide de manera positiva en el aspecto económico de la organización.

La empresa Almacenes Ozono Store, debe asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, ya que de la idoneidad de las materias primas y materiales adquiridas dependerá del efecto de estos en la posterior satisfacción y fidelización del comprador final del producto/servicio.

En la etapa de adecuación de mercancía los directos responsables son las personas encargadas de la bodega principal (jefe de bodega y tres colaboradores), todos los pedidos llegan empacados en cajas a estas instalaciones y es labor de los colaboradores desempacar, contabilizar, asignar códigos, rotular asignar código, poner ganchos, tomar registro, ingresar cantidades al sistema de inventarios y empacar los pedidos para ser despachados a los puntos de venta, en este proceso no intervienen más personas que las ya nombradas, su trabajo es repetitivo y rutinario pero se debe hacer de la manera más ágil posible sobre todo en temporadas altas donde el volumen de mercancía y los pedidos son muy altos

En la etapa de distribución, la empresa debe llevar la mercancía desde la bodega principal hasta las bodegas de cada punto de venta. Para ello, la empresa presenta una distribución directa, es decir, no existe ningún tipo de intermediario en el canal de distribución. En esta actividad de distribución, determinada por los canales de distribución la empresa no emplea ningún tipo de programas, este simplemente se realiza de acuerdo a lo indicado por la persona encargada de la bodega principal.

En otra actividad relacionada de la distribución, se analiza las actividades de control y administración de inventarios, transporte y entrega del producto final.

Se maneja varios tipos de transporte, especializado en el caso de despacho de pedidos especiales o devolución de mercancía hacia otras ciudades del país, servicio que es contratado por la empresa; como lo son empresas especializadas en este tipo de transporte como TCC o Servientrega, no siempre se contrata al mismo. Cuando se transportan cantidades más pequeñas de mercancía por la cercanía de los puntos de venta y la bodega principal el transporte se lleva a cabo de manera manual o con la ayuda

de carretas las cuales son operadas por los colaboradores de la bodega principal o por algún colaborador que se encuentre en los puntos de venta.

MATRIZ 15. Variables del área de inventarios

Variables Clave	F/D	D/M	dm	FM	fm
Inexistencia del dpto. de compras	D	X			
Previsión en las compras	F			X	
Evaluación de los artículos comprados	F			X	
Proveedores especializados	F				X
Muchos proveedores	F				X
Distribución directa	F			X	
Transporte no especializado	D		X		
Existencia de inventarios	F				X
Carencia de programas post venta	D	X			

Fuente: autores

8.3.4 Análisis del área de Tesorería

En el área de tesorería se encuentra encargada una profesional en el área de Contaduría, aunque tiene el conocimiento de los movimientos contables, no hace parte directa del equipo de contabilidad y finanzas, es una persona que goza gran confianza por parte de la gerencia y es la directa responsable de todos los movimientos de dinero que genera la empresa; dentro de sus funciones se destacan:

- Realizar todas las funciones y responsabilidades que acarrea el manejo del efectivo.
- Adquirir, verificar y hacer seguimiento a las pólizas de seguro adquiridas por diferentes conceptos.
- Realizar los respectivos cuadros de las transacciones electrónicas realizadas en los puntos de venta con medios de pago débito y crédito.
- Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa.
- Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, las cajas y los bancos.
- Brindar información oportuna sobre liquidez y todas las transacciones comerciales y financieras, también es la directa responsable de generar los pagos a proveedores y entregar los mismos por medio físico o por transacción bancaria.

Este cargo es de una alta responsabilidad y por este motivo la empresa lo mantiene aparte de todo el resto de la operación de la empresa, por la gran cantidad de transacciones que se generan a diario en la empresa; el área de tesorería debe llevar un libro auxiliar de operaciones el cual debe estar diligenciado solo por la tesorera en forma clara y actualizada, el cual es consultado y auditado a diario por la gerencia quien está muy pendiente de los movimientos relacionados.

Por otro lado para el pago de proveedores es directamente el área de tesorería quien genera los documentos y obtiene las certificaciones de los pagos, para luego generar el respectivo reporte diario al área de contabilidad y finanzas.

MATRIZ 16. Variables del área de tesorería

Variables Clave	F/D	D/M	dm	FM	fm
Única persona encargada del área	D	X			
Funciones definidas	F				X
Reportes diarios y actualizados	F			X	
Independencia del área contable	D		X		
Alta responsabilidad en la organización	D	X			
Ausencia de campo de acción	D	X			

Fuente: autores

9. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoria de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro, como los problemas propios de la organización.

Identificaremos las posibles situaciones que en Almacenes Ozono Store requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Analizaremos las fortalezas que nos arroje este análisis y las aprovecharemos para diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

Además de lo anterior se Identificarán los objetivos claros de la organización y se diseñará la estrategia para darlos a conocer y aplicarlos, luego se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo, por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante que forma nos financiaremos, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero.

Por ultimo obtendremos el diagnostico estratégico organizacional, analizaremos la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella. Se analizará la organización de la empresa en cuanto a estructura jerárquica, de mando. Aquí nuevamente tocamos la importancia del recurso humano, ya que es a este al que le corresponde el seguimiento de los parámetros establecidos por la empresa y la consecución de los objetivos y propósitos que se plantearán según los resultados de las diferentes matrices.

9.1 Análisis externo

MATRIZ 17. Evaluación de factores externos EFE

	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Políticas internacionales	0.07	3	0.21
Tratados de libre comercio	0.04	2	0.08
Política Nacional y regional	0.04	1	0.04
Incremento de la producción	0.07	1	0.07
Zona comercial estratégica	0.05	2	0.1
Potencial para la inversión	0.05	1	0.05
Amplia experiencia comercial (EXPORTACIONES)	0.04	4	0.16
PIB	0.05	1	0.05
Importancia de la moda	0.08	4	0.32
Beneficios en impuestos	0.07	2	0.14
Amenazas			
Competencia	0.04	2	0.08
Nivel de desempleo	0.05	2	0.1
Inversión en capacitación	0.05	2	0.1
Incremento del subempleo	0.07	3	0.21
Dólar	0.05	3	0.15
Negocios alrededor de la belleza	0.06	3	0.18
Inseguridad y drogadicción	0.05	2	0.1
Problemas sociales	0.04	1	0.04
Civismo	0.03	3	0.09
TOTAL	1		2.27

9.1.1 Análisis de resultado de la matriz EFE

De acuerdo al resultado obtenido de 2.27, se puede observar que la empresa Almacenes Ozono Store está por debajo del promedio ponderado 2.30 correspondiente al sector en el que opera; se consideraron las variables más representativas que impactan directamente el sector de la industria textil a nivel nacional y regional.

Esto significa que Almacenes Ozono Store no cuenta con las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector que son muy variadas y se encuentran al alcance de la empresa, también debe generar planes a corto, mediano y largo plazo, que le permitan minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas.

Teniendo en cuenta el análisis de la competencia, que posee factores diferenciales como reconocimiento de marca y variedad de canales de comunicación para difundir publicidad que impacta directamente al consumidor, Almacenes Ozono Store debe elaborar planes de contingencia que le permitan reaccionar y capitalizar sus fortalezas frente a sus principales competidores.

La infraestructura es otro factor de diferenciación competitiva que tiene que aprovechar la empresa Almacenes Ozono Store puesto que teniendo en cuenta las referencias de la competencia esta variable es un valor agregado que los clientes aprecian pero que a su vez están encontrando en otros establecimientos que ofrecen productos sustitutos, por lo cual la Almacenes Ozono Store se encuentra en el deber de innovar constantemente y no perder su ventaja en este aspecto.

Almacenes Ozono Store tiene algunas estrategias que le permiten mantenerse en el sector y que pueden evolucionar satisfactoriamente, pero es muy importante renovarlas y fortalecerlas para ser más competitiva en la industria textil de la ciudad de Cali, algunas de ellas son la gran variedad de productos, los precios bajos, el canal de crédito, los diferentes puntos de venta ubicados en el centro de la ciudad de Cali y el reconocimiento de marca.

Los factores socioculturales afectan directamente la empresa y es urgente tener objetivos claros para enfrentarlos, además de involucrar a todos los colaboradores en programas que generen nuevos espacios de comunicación y convivencia para de esta forma generar valor a la organización la cual a su vez, debe desarrollar programas de responsabilidad social empresarial e invertir en temas sociales que impacten positivamente la empresa y su entorno.

9.2 Análisis interno

MATRIZ 18. Evaluación de factores internos EFI

	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortalezas			
Relaciones	0.06	4	0.24
Cooperación	0.05	4	0.2
Buena comunicación entre los colaboradores	0.05	4	0.2
Existencia del Departamento de Contabilidad	0.05	4	0.2
Compras en efectivo	0.04	4	0.16
Inversión en locaciones	0.05	4	0.2
Liquidez	0.04	4	0.16
Endeudamiento	0.05	3	0.15
Profesional encargado del área de Gestión humana	0.05	4	0.2
Previsión en las compras	0.04	3	0.12
Debilidades			
Promoción de objetivos y metas de la empresa	0.07	1	0.07
Recompensas	0.05	2	0.1
Identidad	0.06	1	0.06
Pocos préstamos bancarios	0.06	1	0.06
Inexistencia de programa de salud ocupacional	0.04	2	0.08
Inexistencia de procedimiento de reclutamiento	0.05	1	0.05
Motivación	0.04	2	0.08
Medición de desempeño de los colaboradores	0.05	1	0.05
Inexistencia del dpto. de Mercadeo y ventas	0.05	1	0.05
Falta de integración entre las áreas	0.05	1	0.05
Total	1		2.48

9.2.1 Análisis del resultado de la matriz EFI

De acuerdo al resultado obtenido de 2,48 se puede observar que la empresa esta por debajo del promedio ponderado 2.50, correspondiente a las variables internas de la organización.

Esto significa que Almacenes Ozono Store tiene debilidades en los factores internos, debido a la falta de planeación y a que no posee estrategias que le permitan optimizar su desempeño con la ayuda de sus fortalezas.

A pesar de que la empresa lleva varios años en el mercado debe fortalecer lo mas pronto posible sus políticas internas e invertir en todos los aspectos que tengan que ver con el capital humano, para de esta manera tener unos objetivos claros conocidos por todos los miembros de la organización y se elaboren proyectos a largo plazo que generan valor a la organización.

Por otro lado es de carácter prioritario mejorar en el tema de mercadeo y ventas aprovechando todas las herramientas tecnológicas de las que dispone el mercado en estos momentos, de esta manera potencializara sus fortalezas y generara mayor impacto en nuevos mercados además de posicionar aun más su marca.

9.3 DOFA

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1-T.L.C 2-Incremento de la producción 3-Zona comercial estratégica 4-P.I.B 5-Innovacion	1-Competencia 2-Problemas sociales 3-Ausencia de políticas medioambientales 4-Variacion del dólar 5-Negocios alrededor de la belleza
FORTALEZAS (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
1-Solidaridad 2-Inversion en infraestructura 3-Proveedores 4-Control de calidad 5-Distribucion directa	1-Aumentar la comercialización en un 30% durante el primer año de implementación del plan estratégico 2- Generar cambios en infraestructura. 3- Potencializar el poder de compra con el que cuenta la empresa. 4- Crear nuevas colecciones innovadoras y de primera calidad 5- Captar nuevos mercados en otras regiones del país	1- Afrontar la competencia de manera directa 2- Crear espacios y actividades solidarias al interior de la empresa 3- Aprovechar los mejores precios y proveedores disponibles. 4- Generar alianzas estratégicas en pro de la organización. 5- Generar conciencia ambiental al interior de la empresa
DEBILIDADES (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
1-Promoción de objetivos y metas de la empresa 2- Ausencia Salud Ocupacional 3- Ausencia proceso de reclutamiento 4- Manejo inadecuado de inventarios 5- Ausencia dpto. mercadeo y ventas	1- Difundir una misión y una visión clara de la empresa. 2- Crear un programa serio de salud ocupacional que permita mantener un ritmo de producción ascendente sin mayores contratiempos. 3- Crear procesos de selección y manuales de procesos para tener el mejor talento humano destinado a atender los nuevos mercados 4-Crear proyectos a mediano y largo plazo para aprovechar la zona comercial con mayores utilidades	1- Diversificar el portafolio de productos y servicios de la empresa. 2- Generar semana de la salud y semana del medio ambiente al interior de la organización. 3-Crear un proceso de reclutamiento cumpliendo con los estándares exigidos 4- Crear un sistema de inventarios claro y de rápida aplicación 5- Crear el dpto. de Mercadeo y Ventas

9.4 Análisis del resultado de la matriz DOFA

La empresa Almacenes Ozono Store cuenta con una gran cantidad de oportunidades las cuales puede aprovechar potencializándolas y apoyándose en sus grandes fortalezas, el sector del que hace parte la empresa y su amplia experiencia en el mercado le permite tomar la delantera en cuanto a sus competidores y aunque sus amenazas no son muchas si son grandes y pueden atentar contra la integridad de la organización en cualquier momento, por lo cual la empresa debe elaborar planes de contingencia y proyectarse con unos objetivos claros hacia el futuro.

Según el análisis DOFA encontramos también que en la empresa Almacenes Ozono Store la descoordinación en los procesos internos se presenta por una falta de planeación en los procesos de la empresa, lo cual ha generado una serie de falencias que inciden en la comunicación dentro de la misma.

Los problemas que se han identificado de acuerdo a la matriz, se derivan de los sistemas de información que carece la empresa, por lo cual todos los tipos de comunicaciones se realizan de manera informal y sin ningún tipo de soporte que permita tomar decisiones más eficaces.

La empresa no cuenta con ningún documento, que permita un buen funcionamiento, esto se refiere a los manuales de funciones y cargos, donde se presenten las actividades que cada uno de los empleados debe realizar; la empresa sostiene y argumenta que esto es innecesario, puesto que los trabajadores no han tenido ningún tipo de problemas con sus actividades, pero es necesario resaltar que estos manuales le permiten a la empresa tener normas básicas de comportamiento y de labores a realizar que determinen el buen funcionamiento de la empresa y un buen ambiente laboral.

La empresa además presenta falencias en el área de talento humano, ya que no cuenta con un responsable a su cargo. Es de gran importancia resaltar que la empresa como prestadora de servicios debe tener un gran énfasis en la atención de sus empleados, para mantener un adecuado ambiente laboral.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para llevar a cabo el plan estratégico se plantea una misión y visión sugeridas, además de unos valores y políticas, estas últimas encaminadas a las áreas y procesos que se realizan en la empresa. También se crea una nueva estructura.

10.1 Visión Propuesta

Ser reconocida en el 2015 como la empresa líder en innovación y buen gusto, que seguirá marcando la pauta de la moda en la mujer Caleña, trabajando con calidad y responsabilidad social generando soluciones y empleo en el sector textil del Valle del cauca.

10.2 Misión Propuesta

Somos una empresa que brinda moda para damas con productos innovadores, marcando las tendencias y el buen estilo en la ciudad de Cali, que satisface y actualiza las necesidades de la mujer Vallecaucana, a través de una atención personalizada y un trabajo en equipo con sentido social.

10.3 Principios y Valores

- Calidad en los productos y servicios: nuestro compromiso está en ofrecer productos y servicios de calidad que cumplan con las necesidades, especificaciones y expectativas de nuestros clientes, orientamos nuestro trabajo hacia la mejora continua en todos los procesos que realizamos, capacitando y motivando a nuestro personal.
- Orientación al cliente: ayudar y servir a nuestros clientes en la resolución de sus necesidades de manera rápida y eficaz a través de nuestros productos y servicio al cliente lo cual es nuestra prioridad.
- Integridad: somos una empresa comprometida a actuar con honestidad, rectitud y profesionalismo en cualquier situación que se presente.
- Trabajo en equipo: En nuestra empresa trabajamos en conjunto para lograr sinergia, agregar valor a nuestro trabajo y alcanzar metas comunes.
- Innovación: Implementamos nuevos procesos, ideas, productos y servicios para lograr mejoras en lo que hacemos.

- Compromiso con el desarrollo sostenible: contribuir al mejoramiento socio económico, la calidad de vida de las personas y el medio ambiente.
- Compromiso con los resultados: las actividades que llevamos a cabo están orientadas al logro de lo propuesto con eficiencia. Para dar cumplimiento así a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y lograr mejoras en la organización.
- Responsabilidad social: Mejorar los procesos de quienes usan nuestros productos y servicios, contribuir al desarrollo de la sociedad, la protección de la salud de nuestros trabajadores y el medio ambiente es nuestro compromiso.

10.4 Políticas

Propuestas

- Política gerencial: encaminar todos los esfuerzos de la gerencia a la obtención de resultados óptimos y mejoramiento continuo que permitan un buen desempeño de la empresa.
- Política financiera: adquirir pocos créditos bancarios y con otras entidades.
- Política comercial: contar con programas de mercadeo, ventas y servicios posventa, que permita incrementar la participación de la empresa en su mercado meta.
- Política de operaciones: llevar a cabo correctamente y bajo los parámetros de seguridad, los procesos de elaboración y prestación de nuestros productos y servicios, los requerimientos de nuestros clientes, de manera eficiente.
- Política de personal: promover el desarrollo de nuestros colaboradores a través de capacitación que le permita crecer dentro de la empresa y tener un mejor desempeño.
- Política de calidad: prestar servicios y brindar productos que satisfagan las necesidades de los clientes, mejorando continuamente los procesos y capacitando al personal; permiten que el trabajo sea más eficiente.

10.5 Estructura

La empresa actualmente cuenta con una estructura formal la cual tiene clara la departamentalización, es decir, se encuentran establecidas las áreas funcionales, lo cual permite una coordinación de las mismas. Para ello se agrupan algunas funciones.

Se encuentran dos áreas principales, la administrativa y la operativa
En la administrativa se encuentran los cargos altos de la compañía y los cargos medios.

Todos requieren algún tipo de estudio superior entre ellos encontramos:

Cuadro 38. Cargos administrativos

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Gerente General	Profesional en carreras administrativas	Dirigir a la empresa, planear y ejecutar planes que le permitan la sostenibilidad de la organización en el tiempo
Contabilidad	Profesionales en Contaduría pública	Generar balances, estados de resultados que permitan ver la situación financiera de la empresa
Asistente Contable	Profesional en contaduría pública	Apoyar todas las actividades del departamento de contabilidad
Jefe de Personal	Profesional en psicología	Encargado de todas las novedades de personal y puntos de venta
Secretaria general	Técnica o tecnóloga	Recepción de llamadas, agendamiento de proveedores, atención a proveedores, pedidos
Almacenistas	Técnico o Tecnólogo	Manejo de inventarios, almacenamiento y aplicativos para el control de inventarios

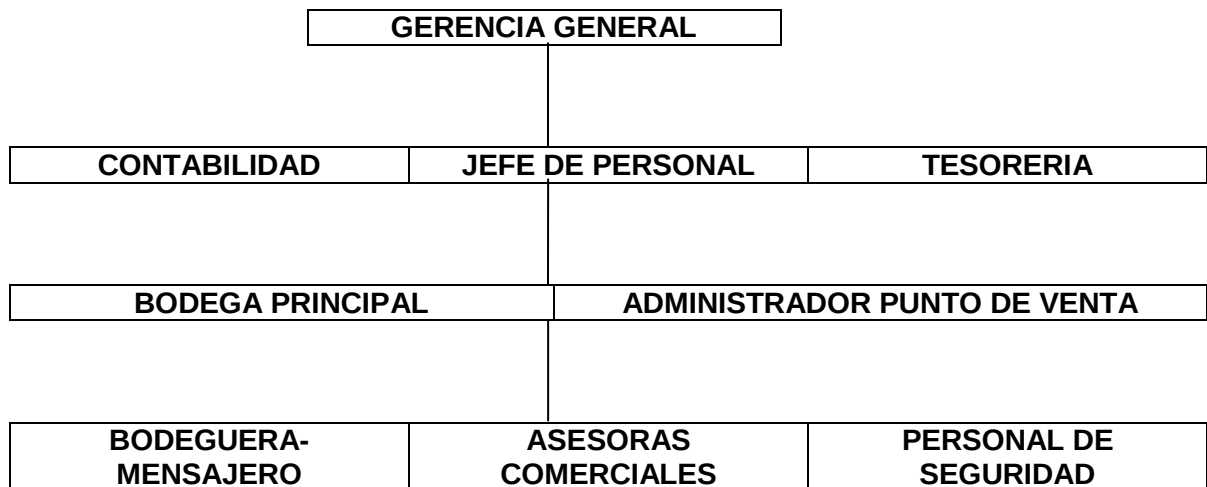
Cuadro 39. Cargos operativos

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Administrador de punto de venta	Bachiller con conocimientos en contabilidad	Facturar las ventas diarias, coordinar al personal del punto de venta, reportar novedades, estar pendiente del inventario
Bodeguera	Bachiller con conocimientos de almacenista	Almacenar, empacar y despachar la mercancía hacia el punto de venta, reportar novedades al administrador del punto
Mensajeros	Bachiller	Distribuir mercancía, documentos y demás entre los puntos de venta y las oficinas administrativas
Asesoras de imagen	Bachiller	Encargadas de la atención directa del cliente en los puntos de venta, elaboran cotizaciones, pedidos y cierran las ventas
Personal de seguridad	Bachiller con experiencia en seguridad	Encargados de velar por la seguridad de las instalaciones, el personal y la mercancía que rota entre los puntos de venta y la bodega principal

Fuente: Autores

El concepto de autoridad es percibido por la mayoría de los colaboradores como escaso, solo la gerencia general goza del reconocimiento total de autoridad frente a los colaboradores, seguido por el jefe de personal, la mayoría de ellos se sienten totalmente ajenos al resto de las áreas de la empresa, el poder es manejado y delegado en orden jerárquico de la siguiente manera:

Figura 16. Orden jerárquico



Fuente: Autores

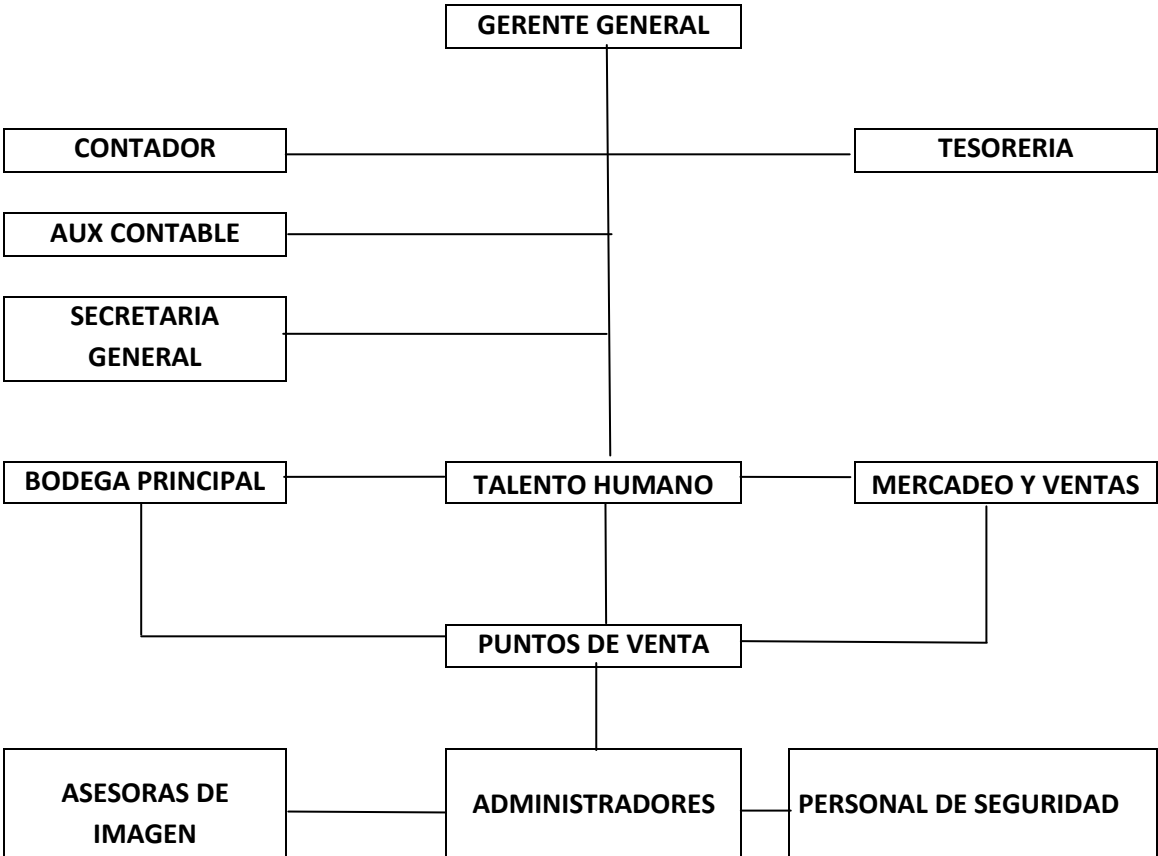
Los canales de comunicación son escasos y no están institucionalizados, no se cuenta con canales de difusión internos y la mayoría de las comunicaciones son verbales e informales, para complementar la estructura de la organización es necesaria la creación de dos nuevos departamentos los cuales son:

Departamento de mercadeo y ventas: para poder llevar a cabo la estrategia de penetración y desarrollo del mercado, es necesaria la creación de un departamento de mercadeo y ventas, donde se contrata a un profesional en el área para que se encargue de este, junto a un vendedor con el cual puedan trabajar en equipo.

Departamento de talento humano: la creación de este departamento nace de los problemas y necesidades que se encontraron al realizar diagnostico interno pues no se llevan a cabo procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, no se motiva al personal entre otros y es vital para llevar a cabo las estrategias contar con el personal profesional. Para ello se debe contar como mínimo con 2 profesionales en el área de administración de empresa y Talento humano.

La toma de decisiones es un factor que solo lo maneja la gerencia general, en este sentido no existe ningún tipo de delegación con los otros departamentos que componen la empresa, los propietarios son a su vez gerencia general y representante legal, esta situación les da el derecho de manejar la empresa según sus ideales y objetivos personales.

Figura 17. Organigrama propuesto



Elaborado por: Autores

10.6 Objetivos globales

Objetivos de crecimiento propuestos

• Lograr una fidelización de sus clientes actuales durante el periodo 2013-2015.
• Elaborar proyectos a mediano y largo plazo que permitan aprovechar la ventaja competitiva de la empresa Almacenes Ozono Store y su ubicación en el sector comercial de la ciudad de Cali
• Continuar con la inversión en la infraestructura de le empresa Almacenes Ozono Store
• Incrementar en un 20% la totalidad de sus clientes en el año 2013.

Objetivos financieros propuestos

• Aumentar la comercialización de los productos de la empresa Almacenes Ozono Store en un 30% durante el periodo 2013-2015.
• Aprovechar al máximo el poder de negociación que tiene la empresa Almacenes Ozono Store con sus proveedores.

Objetivos sociales propuestos

• Elaborar programas que generen un clima laboral agradable con un nivel de satisfacción del 70% durante el periodo 2013-2015.
• Invertir en proyectos que impacten positivamente a los colaboradores de la empresa y sus familias durante el periodo 2013-2015.
• Desarrollar un programa de responsabilidad social empresarial, en alianza con la caja de compensación familiar (COMFANDI) de la empresa Almacenes Ozono Store.

Objetivos competitivos propuestos

• Fortalecer políticas internas para generar valor y competitividad a la organización.
• Captar nuevos mercados y diversificar su portafolio de servicios.
• Generar alianzas estratégicas con otras compañías en beneficio de la organización y de su clientela.

Objetivos de flexibilidad propuestos

• Desarrollar estrategias que le permitan a la empresa Almacenes Ozono Store potencializar sus fortalezas y oportunidades en el mercado.
• Difundir al interior de la organización los objetivos propuestos, la misión y la visión de la empresa Almacenes Ozono Store.
• Elaborar y aplicar los manuales de procesos y de evaluación de cargos en la empresa Almacenes Ozono Store.

10.7 Estrategias

La empresa Almacenes Ozono Store, busca además de una mayor participación en el mercado, fidelizar a sus clientes y aprovechar su ventaja competitiva en el mercado.

La empresa cuenta con un capital suficiente para la inversión en nuevas formas de publicidad y mayor capacidad de servicio para toda la ciudad de Cali; es de gran importancia resaltar que el mercado no está saturado y que puede ampliarse notablemente el número de clientes.

Para ello se plantean las siguientes estrategias que permitan dar cumplimiento a cada uno de los objetivos anteriormente expuestos:

- Aumentar la comercialización de los productos de la empresa Almacenes Ozono Store durante el primer año de implementación del plan estratégico teniendo unos objetivos claros para todos los integrantes de la organización.

- Aprovechar todas las ventajas comerciales que le brinden los proveedores a la empresa y que esto se vea reflejado en beneficios para el consumidor final.

- Dar a conocer la misión y la visión de la empresa Almacenes Ozono Store por todos los canales de comunicación posibles (carteleras, boletines, publicidad) tanto al interior como al exterior de la empresa, lo anterior con el fin de fijar objetivos claros y generar sentido de pertenencia al interior de la organización.

- Crear el departamento de mercadeo y ventas el cual estará encargado de toda la parte comercial de la empresa además de buscar aliados estratégicos que permitan a la empresa brindar valores agregados a sus clientes y diversificar su portafolio de productos y servicios.

- Elaborar manuales de procesos que permitan desarrollar programas claros al interior de la empresa como lo son: salud ocupacional, selección y contratación de personal y puestos de trabajo.

- Continuar la inversión en la planta física y en procesos que permitan un mejor control de los productos que comercializa la empresa Almacenes Ozono Store.

- Crear espacios para el beneficio de los colaboradores de la empresa Almacenes Ozono Store en diferentes temas como por ejemplo: salud, recreación, vivienda, solidaridad, clima y cultura organizacional.

11. PLAN DE ACCION AÑO 2013-2015

El plan de acción parte del análisis de la situación actual de cada área funcional de la empresa, donde a partir de este, se definen unos objetivos por cada área, los cuales siguen y apoyan a las estrategias que se diseñaron en el direccionamiento estratégico; luego se proponen las actividades y tácticas, el tiempo, los recursos necesarios y los responsables.

Variables a tener en cuenta para elaborar el plan de acción:

-INVERSION: La gerencia trabajará de la mano con el área contable y de tesorería. Tomará decisiones basados a la información integrada que suministrarán estas áreas.

-CAPACITACION/ ENTRENAMIENTO: El área de gestión humana velará por la constante capacitación y entrenamiento del personal lo cual tendrá repercusión en mejor servicio y motivación de los colaboradores.

-CALIDAD: Preocuparse por brindar al cliente un excelente producto, con el mejor servicio para así lograr su fidelidad y lograr la continuidad del negocio.

-CONTROL: Desarrollar los formatos y seguimientos necesarios tanto a nivel interno (colaboradores, procesos) como externo (proveedores), para la correcta prestación tanto de productos como de servicios.

-OPERACIONES: Puesta en marcha de plan estratégico, nuevas áreas, formatos, cambios administrativos, implementación de organigrama, tener en cuenta objetivos, dar a conocer la misión y visión a todo el personal.

-VENTAS/ COMERCIAL: puesta en marcha del área de mercadeo y publicidad, Implementar campañas publicitarias, nuevos medios de difusión, promociones, bases de datos.

PROGRAMAS

-Plan estratégico área de Gestión humana

-Gestión de actividades de mercadeo

-Replanteamiento de procesos y mejoras en área contable e inventarios.

-Implementar estrategias generales que promuevan el crecimiento y mejora organizacional.

Cuadro 40. Plan de acción

ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	POLITICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PERIODO DE TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION Y AREA RESPONSABLE
Trabajo en equipo	Alianza con la caja de compensación de la empresa Almacenes Ozono Store.	-Diagnostico de bienestar y clima organizacional. - Planeación de actividades según diagnostico. - Ejecución de las actividades propuestas.	De Enero1 de 2013 a Enero1 de 2014	\$8.000.000	Indicador: Resultado de encuestas y entrevistas. Área: Gestión humana
Mejoramiento de la comunicación	Uso obligatorio de los canales de comunicación definidos por la empresa.	-Generación informes de gestión y novedades. -Canales de comunicación interna. -Reporte de escrito de novedades. -Elaboración manual de funciones y cargos.	De Enero de 2013 a Noviembre de 2013	\$3.000.000	Indicador: Reportes escritos e historial de novedades. Área: gestión humana
Desarrollo de productos y servicios	Evaluar y tener un periodo de prueba para los nuevos aliados estratégicos	-Alianzas estratégicas comerciales. -Incursión nuevos productos: Calzado, accesorios.	De Junio de 2013 a Julio 2015	\$5.000.000	Indicador: Numero de clientes nuevos y fidelizados según histórico de ventas Área: gerencia
Plan de mercadeo	Creación del dpto. de mercadeo y ventas.	-Diseño pagina web. -Publicidad /folletos, tarjetas. -Promociones, fechas especiales, fidelización clientes, bases de datos.	De Febrero de 2013 a Mayo de 2014	\$ 10.000.000	Indicador: Impacto en la población y reconocimiento de marca Área: gerencia
Fortalecer área gestión humana	Apoyo total de todas las áreas de la empresa al ares de Gestión humana.	-Elaborar procesos de selección, inducción y capacitación. -Elaborar control de hojas de vida / salud ocupacional.	De Enero de 2013 a Enero de 2014	\$8.000.000	Indicador: Informes mensuales del área de gestión humana a la gerencia. Área: Gestión humana

Fuente: autores

11.1 Área de contabilidad

11.1.1 Análisis de la situación actual

La empresa cuenta actualmente con una contadora y una auxiliar contable encargadas de manejar toda la información contable de la empresa, elaborar los balances mensuales, liquidar la nómina, revisar los pagos a proveedores, auditar los inventarios de la bodega principal, revisar el ingreso de la mercancía y los documentos requeridos en el aplicativo de la empresa y realizar el estado de resultados al final de cada año respectivamente, también se encargan de generar los informes requeridos por la gerencia general en el transcurso del mes.

Estas dos personas solo se encargan de la situación contable de la empresa, no manejan información de inversiones, rentabilidad y demás temas financieros relacionados con la empresa.

Cuadro 41. Análisis de la situación actual del área de contabilidad

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Falta de campo de acción en temas financieros más amplios y de interés para la empresa	Falta de delegación la gerencia	Pérdida de oportunidades de inversión y de nuevos mercados. Pérdida de poder de negociación.	La Gerencia general debe brindar más información al área. Evaluar y rediseñar las funciones del área

Fuente: autores

11.1.2 Objetivos a corto plazo

- 1) Incrementar el campo de acción del área de contabilidad en la empresa.
- 2) Fijar indicadores para medición de las nuevas responsabilidades del área de contabilidad.
- 3) Mejorar la calidad de los informes elaborados por el dpto. de contabilidad.

11.1.3 Actividades y tácticas

El departamento contable se encargará además de llevar los registros contables de todas las actividades que efectúe la empresa, de realizar un análisis de los mismos y presentarlos a la gerencia general con el fin de conocer posibles alternativas de inversión, serán responsables de la situación financiera de la empresa Almacenes Ozono Store y deberán estar atentos para plantear posibles planes de contingencia según las situaciones que se presenten.

Diseñar planes de inversión y de alianzas que le permitan aprovechar su poder de negociación frente a los proveedores de la empresa.

Presentar informes de nivel de liquidez y evaluar posibles alternativas de endeudamiento con bajas tasas de interés, prevaleciendo la inversión en efectivo.

Elaborar planes de estímulos y beneficios para los proveedores que manejan grandes volúmenes y exigen pago en efectivo.

11.1.4 Procedimientos

La contadora será la encargada de recolectar toda la información necesaria para elaborar los informes financieros, para ello contará con todos los medios necesarios. Después de recolectada la información deberá hacer un análisis detallado, donde se establezcan los planes de inversión, de acuerdo al nivel de liquidez de la empresa y a su vez que contribuya al aumento de la rentabilidad.

11.2 Área de inventarios

11.2.1 Análisis de la situación actual

La empresa cuenta con una alto poder de negociación, también cuenta con un software avanzado que le permite conocer en tiempo real el estado de su inventario, el proceso de análisis de compra depende solo de dos personas; a pesar de que estas personas son idóneas en la materia es necesario mejorar este proceso y delegar muchas actividades que sobrecargan de trabajo a los involucrados en este proceso. La comunicación de la empresa con los proveedores varía dependiendo de la temporada del año y las tendencias de la moda femenina, por lo tanto en ocasiones se presenta que algunos proveedores se sienten relegados por la empresa.

Cuadro 42. Análisis de la situación actual del área de inventarios

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Sobrecarga de trabajo en los encargados del proceso de compras.	Falta de manual de procesos. Claridad en la inducción de cargos y responsabilidades	Dos personas y el gerente son los únicos encargados de compras. No se conoce la opinión de otros colaboradores de la organización.	Realizar un análisis de cargos en el área de inventarios y redistribuir funciones. Elaborar un manual de procesos.

Fuente: autores

11.2.2 Objetivos a corto plazo

- 4) Analizar los cargos del área de inventarios.
- 5) Conocer el cliente interno.
- 6) Garantizar el acompañamiento a los proveedores durante todo el año.

11.2.3 Actividades y tácticas

El área de inventarios hará un seguimiento profundo a sus proveedores con el fin de mantener una relación más estrecha, parte fundamental del éxito de la empresa, debido a que su cumplimiento en la entrega de la mercancía solicitada y pedidos urgentes o eventuales para la clientela de la empresa, depende de la confiabilidad de los proveedores.

Realizar verificación de precios con diferentes proveedores, a partir de la confiabilidad y respaldo que estos brinden al momento de la entrega de la mercancía y estar dispuestos a conocer nuevos proveedores que les permitan incursionar en nuevos mercados.

Elaborar un análisis de la información que arroja el programa de control de inventarios y verificar que se esté aprovechando todo su potencial en pro de realizar pronósticos de compras y mantener un inventario ideal según la época del año sin incurrir en la incertidumbre de la falta de proveedores o mercancía.

Recolección de datos para la elaboración del manual de procesos a futuro del área de inventarios para que los colaboradores involucrados conozcan sus funciones y responsabilidades.

11.2.4 Procedimientos

El área de inventarios será la encargada de los pronósticos mensuales de las compras que se llevarán a cabo, teniendo en cuenta que la empresa tiene inventarios, por ende se encargará además de realizar el seguimiento y control a los mismos además de generar convenios y negociaciones con los proveedores y mantener una excelente relación con los mismos.

Esta área es de las más importantes de la empresa, ya que se necesita contar con la presencia de proveedores estables, porque la empresa no fabrica sino que comercializa los productos.

11.3 Gestión humana

11.3.1 Análisis de la situación actual

Actualmente el área de Gestión Humana cuenta con una persona encargada la cual es nueva en la organización y está realizando los estudios y los cambios pertinentes en el área, los cuales le permitirán fijar parámetros de acción, generar políticas de contratación y elaborar procesos de selección e inducción.

Esta persona la cual tiene el cargo de Jefe de Personal también cumple la función de desarrollar las actividades de bienestar y de capacitación para los colaboradores de la empresa; es la directa responsable de todo el personal que labora en los puntos de venta, también debe generar informes de gestión y de novedades, además debe hacerse cargo de todo lo que le delegue la gerencia general.

Cuadro 43. Análisis de la situación actual del área de gestión Humana

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Falta de planeación de las actividades que involucran a todos los integrantes de la organización.	No existe manual de funciones. No existe proceso de selección, contratación e inducción	Clima organizacional inestable Falta de cronograma de actividades	Generar un plan estratégico para el área de Gestión Humana de la empresa

Fuente: autores

11.3.2. Objetivos a corto plazo

- 7) Elaboración de manual de funciones y cargos.
- 8) Misión y Visión de la empresa.
- 9) Generar espacios para la planeación estratégica del área de gestión humana.
- 10) Establecer canales de comunicación claros y efectivos para el área de gestión humana y los colaboradores de la empresa.

11.3.3 Actividades y tácticas

Elaborar un manual de funciones y cargos para cada puesto dentro de la empresa, el manual contará con todas las especificaciones necesarias que permitan entender de una manera clara y oportuna las responsabilidades y funciones de cada empleado, de manera que no existan confusiones y pérdida de productividad.

Se diseñara un proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación para las vacantes que se vayan dando en la empresa con la asesoría de profesionales en el tema.

Diseñar un análisis del clima organizacional e implementar mejoras, donde se evalúe los comportamientos de los individuos y se establezca pautas y normas sociales que permitan la convivencia en armonía, que promueva un ambiente laboral agradable y que a su vez este, sea percibido frente los clientes en un mejor servicio.

Informar y difundir la Misión y la Visión de la empresa a los colaboradores esta deberá ser expuesta en cada uno de los puntos de venta y oficinas administrativas, además al iniciar labores en la empresa deberá exhibirse normas de seguridad básicas para el funcionamiento y protección de los colaboradores en la jornada laboral.

Elaborar un archivo de hojas de vida de los empleados, este debe evaluarse a partir de los riesgos a que están expuestos los trabajadores, por lo tanto, al iniciar labores dentro de la empresa, cada empleado tendrá una historia ocupacional donde se controle y se de evaluación a enfermedades y accidentes que ocurran durante su estancia en la empresa.

11.3.4 Procedimientos

El área de gestión humana elaborara pronósticos del personal necesario para determinada labor y se diseñará un manual de funciones y cargos que servirá de soporte para llevar a cabo el proceso de reclutamiento; selección, inducción y capacitación, para que los colaboradores desarrollen sus funciones según lo

estipulado, de acuerdo a sus capacidades en el sitio de trabajo adecuado y bajo condiciones de seguridad, además de conocer claramente la Misión y la Visión de la organización.

11.4 Área de tesorería

11.4.1 Análisis de la situación actual

El área de tesorería se encuentra a cargo de una persona profesional en el campo de la contabilidad la cual se encarga de elaborar los respectivos documentos de pagos y transacciones requeridas por la empresa para su funcionamiento, se encarga de mantener actualizada la información de las cuentas de la empresa y de realizar los movimientos bancarios necesarios en búsqueda de generar la mayor liquidez y sostenibilidad de la empresa, teniendo en cuenta que es una empresa que el 80% de sus movimientos financieros son en efectivo esta persona goza de la entera confianza y total respaldo de la gerencia para desarrollar este delicado trabajo; también se encarga de realizar los cuadros diarios por concepto de pagos con tarjeta crédito y débito en los puntos de venta y trabaja en conjunto con el departamento de contabilidad en la revisión de los cuadros diarios de caja generados por las ventas en cada uno de los almacenes.

Cuadro 44. Análisis de la situación actual del área de tesorería

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Falta de integración con otras áreas de la empresa	Funciones muy definidas y con poco poder de decisión	Perdida de oportunidades al poder analizar otras alternativas según el mercado	Compartir mas información y realizar planes de trabajo con el departamento de contabilidad

Fuente: Autores

11.4.2. Objetivos a corto plazo

- 11) Incrementar las ventas en un 25% para el final del segundo semestre del año 2013 respecto a las ventas del año 2012.
- 12) Dar mayor uso al poder de negociación frente a los proveedores.
- 13) Evaluar la implementación de una línea de crédito a corto plazo para los clientes regulares.

11.4.3 Actividades y tácticas

El área de tesorería de la empresa se encargará de generar los respectivos documentos de pago a proveedores, además de aprovechar las oportunidades que se le presenten con los mismos como por ejemplo: promociones, fechas de pago, plazos y todo tipo de negociaciones que beneficien a la empresa; también se encargara de llevar a cabo análisis que permitan conocer nuevas alternativas de inversión o de mejoramiento en los movimientos bancarios y los presentará a la Gerencia para su estudio y posible aprobación.

Diseñará un plan de trabajo en conjunto con la gerencia y el departamento de contabilidad que les permita conocer la misma información actualizada de los diferentes puntos de venta y sus respectivas estadísticas.

11.4.4 Procedimientos

El tesorero recolectará toda la información necesaria para elaborar informes detallados de los pagos realizados y recaudos, trabajando en conjunto con contabilidad. Después de recolectada la información deberá hacer un análisis detallado, donde se establecerá el nivel de liquidez de la empresa y a su vez esto contribuirá al control eficiente y detallado de los recursos, rindiendo informes semanales de ingresos y egresos de caja.

12. SISTEMA DE CONTROL DEL PLAN

El sistema de control que planteado permite verificar el cumplimiento de los objetivos, es decir los resultados, para tomar acciones y/o las respectiva correcciones que se requieran. Estos también permiten comprobar si el plan puesto en marcha está funcionando y si la gestión es efectiva para el cumplimiento del mismo.

12.1 Objetivos

Los objetivos que se han trazado establecen los alcances que se desean obtener de acuerdo al plan y los resultados del personal que se han elaborado para el periodo entre 2013-2015.

12.2 Indicadores de gestión

Los indicadores son criterios para medir los resultados, la fijación de estos son un elemento esencial para el éxito del control. Los indicadores se pueden medir de forma cuantitativa o cualitativa para luego compararlo con los resultados esperados.

12.2.1 Área de contabilidad

El encargado del área contable y financiera elaborará los documentos de manera mensual, donde se indiquen los ingresos y gastos de la empresa con su respectivo análisis, presentado este sea presentado al gerente.

Cuadro 45. Indicadores de gestión para el área de contabilidad

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTION
Incrementar el campo de acción del área de contabilidad en la empresa	-Informes mensuales a la gerencia. -Auditorias regulares al dpto. de contabilidad. -Cumplimiento de metas en periodos de tiempo determinados.
Manejar el 80% de las compras realizadas por la empresa en efectivo	Nivel de endeudamiento: $\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$
Fijar indicadores para la medición de las nuevas responsabilidad del área de contabilidad.	-Informes de cumplimiento de labores asignadas. -Presentación de proyectos a mediano y largo plazo. -Resultados de auditorias a los puntos de venta. -Estudio y análisis de los indicadores contables de la empresa (actual y a futuro)

Fuente: Autores

12.2.2 Área de inventarios

El encargado del área debe recolectar datos para la elaboración del manual de procesos del área de inventarios para que los colaboradores involucrados conozcan sus funciones y responsabilidades, así mismo crear orden y evitar las sobrecargas laborales.

Cuadro 46. Indicadores de gestión para el área de inventarios

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTION
Analizar los cargos del área de inventarios	-Análisis de cargos y diagnostico. -Estudio de tiempos y resultados. -Histórico de inventarios según aplicativo. -Comparativos de productividad del área.
Garantizar el acompañamiento constante de los proveedores durante el año	-Pronósticos de compras mensuales. -Histórico de visitas de los proveedores. -Rotación del inventario: $\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$

Fuente: Autores

12.2.3 Área de gestión humana

El encargado de Gestión Humana diseñará todos los planes de procesos de gestión humana dentro de la empresa, como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo de carrera. Además elaborar un manual de funciones y cargos que será presentado a los empleados al iniciar sus labores dentro de la empresa y diseñar planes para mejorar las condiciones del clima laboral en la empresa y vincular al cliente interno en las acciones que emprenda la empresa. Este tipo de Informes serán presentados de manera trimestral al gerente.

Cuadro 47. Indicadores de gestión para el área de gestión humana

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTION
Elaboración e implementación de manual de funciones y cargos.	-Evaluaciones de capacitación de personal -Nivel de aprobación de pruebas: Total personas que aprobaron pruebas - Total de personas capacitadas -Evaluaciones periódicas de desempeño. -Monitoreo constante a la aplicación de las políticas de puestos de trabajo, ficha técnica, histórico, formatos de evaluación.
Difusión de Misión y Visión de la empresa	-Evaluación periódica de conceptos para todos los colaboradores de la empresa. -Encuestas de satisfacción e identificación con los valores corporativos, misión y visión de la empresa Almacenes Ozono Store. -Monitoreo por parte de empresa especializada en la interiorización del concepto dentro y fuera de la empresa Almacenes Ozono Store

Fuente: Autores

12.2.4 Área de tesorería

El jefe de tesorería se encargará de mantener actualizada la información de las cuentas de la empresa y de realizar los movimientos bancarios necesarios en búsqueda de generar la mayor liquidez y sostenibilidad de la empresa, trabajando en conjunto con el área contable.

Cuadro 48. Indicadores de gestión para el área de tesorería

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTION
Incrementar el margen de rentabilidad de la empresa.	-Histórico de ventas de la empresa. -Informes semanales por cada punto de venta. -Tasa de rentabilidad: $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$ -Nivel de endeudamiento: $\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$ -Margen de utilidad: $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$
Potencializar el poder de negociación con los proveedores.	Frecuencia de compra -Montos de compra. -Temporadas de compra. -Volumen de compras: $\frac{\text{Cantidad vendida}}{\text{Cantidad solicitada}}$ -Rotación de los activos totales: $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$

Fuente: Autores

13. CONCLUSIONES

La planeación estratégica para el año 2013-2015 en la empresa Almacenes Ozono Store, permite identificar y generar acciones para potencializar las oportunidades y fortalezas de la organización. Mediante la planeación estratégica diseñada se logra integrar los aspectos del entorno con los procesos dentro de la empresa, para generar nuevos procedimientos y estrategias que puedan ser elaboradas y promovidas por parte de la gerencia con el fin de fortalecer las actividades y generar una ambiente de trabajo más propicio que permita la participación de todos los colaboradores en el crecimiento y mejoramiento de la empresa Almacenes Ozono Store.

Se identificaron claramente los aspectos que internamente afectan el funcionamiento de la organización como la ausencia de diferentes procesos en áreas importantes de la empresa Almacenes Ozono Store y se identificaron puntos importantes para desarrollar las respectivas correcciones y mejorar los indicadores de la empresa. De igual manera se plantearon alternativas para aprovechar las fortalezas y oportunidades que rodean a la organización Almacenes Ozono Store:

Análisis del entorno:

En general la empresa Almacenes Ozono Store cumple con la mayoría de los requerimientos necesarios y acordes con cada uno de sus entornos, lo cual le permite un buen funcionamiento y constituye ventajas que pueden llevar al crecimiento de la empresa, si bien es cierto hay que impulsar algunos otros como el tecnológico el cual se observa deficiente.

La empresa Almacenes Ozono Store debe adelantar procesos de innovación y competitividad, de manera que pueda aprovechar las oportunidades que abren los Tratados de Libre Comercio vigentes y los nuevos mercados internos.

Análisis del sector:

El sector en el que se encuentra almacenes ozono es favorable, sin embargo se observan algunos factores que conllevan que empresas de la competencia obtengan ventaja en cuanto al reconocimiento de marca.

Según el estudio la empresa debe realizar alianzas estratégicas con otras compañías que le permitan diversificar su portafolio de productos y servicios.

Análisis de la competencia:

Almacenes Ozono Store presenta puntos fuertes y débiles, lo cual puede observarse en los radares de valor, es una marca que aunque es reconocida en el sector, debe mejorar ciertos puntos para lograr un mayor posicionamiento con respecto a otras marcas.

La empresa Almacenes Ozono Store debe estar pendiente de los movimientos estratégicos de la competencia para contar con planes de contingencia que le permitan reaccionar a tiempo ante la agresiva competencia del sector.

Diagnostico interno:

Muchos de los procesos internos requieren ajustes, se observan diferencias en tiempo de respuesta por su acción centralizada, comunicación, sistema de evaluación y control, lo cual se consideran obstáculos para el mejor desempeño de la organización.

Según el estudio es muy importante que la gerencia delegue funciones en los diferentes departamentos de la empresa con el fin de agilizar procesos y aportar al crecimiento de la organización.

Diagnostico estratégico:

Se requiere establecer estrategias para poder sacar ventaja de una situación de oportunidad en el momento que se presente. La implementación de estrategias permite hacer más fácil el aprovechamiento de situaciones externas y así mismo permite una mayor capacidad de reacción sin que la organización se vea tan afectada de forma negativa.

Es necesario realizar una reorganización de los departamentos de la organización para obtener mejores canales de comunicación e inclusión de todos los colaboradores de la empresa Almacenes Ozono Store.

Direccionamiento estratégico:

Se requiere la creación de áreas como son mercadeo, ventas y gestión humana, ya que son áreas fuertes que pueden incentivar y direccionar la organización hacia su crecimiento.

Es urgente la divulgación de la Misión y la Visión de la empresa Almacenes Ozono Store a todos sus colaboradores y clientes.

Plan de acción 2013-2015:

Mediante la implementación del plan de acción se espera reforzar algunas áreas e implementar otras nuevas, además de elaborar actividades que generen beneficios en pro de la organización y sus trabajadores.

El plan de acción permitirá el crecimiento de Almacenes Ozono Store en el periodo 2013-2015 y generara bienestar a todos los integrantes de la empresa, lo cual a su vez, se vera reflejado en valor para la organización.

Sistema del control del plan:

Mediante la implementación de procesos de control y seguimiento la empresa Almacenes Ozono Store estará mejor preparada para enfrentar situaciones que se puedan dar de forma inesperada y que puedan llegar a afectarla.

Se desarrollaron indicadores de gestión que le permitirán monitorear a la gerencia el estado en el que se encuentran los diferentes departamentos de la empresa en algún momento determinado consiguiendo de esta manera tomar decisiones acertadas.

14. RECOMENDACIONES

Es de suprema importancia que la empresa reconozca la importancia de la planeación estratégica para la fijación de sus objetivos y la ejecución adecuada de los mismos en pro del beneficio de la organización y de todos sus colaboradores.

La empresa Almacenes Ozono Store, posee grandes capacidades, que mediante las oportunidades que plantea el sector, es posible lograr mejorar considerablemente la competitividad dentro del mercado actual, así, con un mayor conocimiento y puesta en marcha de un constante estudio del mercado, el sector y la competencia estará más preparado para afrontar los inconvenientes o cambios que se puedan generar, así mismo estará más preparado para aprovechar las oportunidades que el sector genere, contribuyendo al crecimiento de la organización.

Consideramos de suma importancia la puesta en marcha de los planes de acción sugeridos para el desarrollo efectivo de los procesos para así conseguir el logro de los resultados esperados.

La empresa debe tener un panorama más amplio de su portafolio de servicios y una vez replanteados sus procesos, es viable buscar abrir nuevos mercados y buscar más oportunidades de comercio a nivel regional y nacional, además de generar alianzas estratégicas que le permitan acceder a nuevos nichos de mercado y conquistar nuevos clientes, además de fidelizar los actuales.

Almacenes Ozono Store debe institucionalizar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, y debe generar políticas claras para su operación, además de generar campañas de marketing estratégico que le permitan acceder a nuevos mercados y posicionar mejor aun su marca y productos.

15. BIBLIOGRAFIA

- **ALCALDIA de Santiago de Cali**, Oficina asesora en comunicaciones, en Santiago de Cali de Ayer y Hoy, [en línea] 11/05/2004 URL disponible en <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=2446>
- **ANDI**, de Sector textil, confecciones y moda en Colombia, [en línea] 12/11/2011 URL disponible en <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>, [citado el 04 de Junio 2012]
- **BETANCOURT G., Benjamín**. Material y guías de clase utilizado en los distintos módulos del Entorno. **Guías de Clase** para el desarrollo de los talleres entregadas por el profesor y tomadas del material: **Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos**.
- **BOTERO Hoyos Carlos Eduardo**, en TLC: Protagonista en Colombiatex 2012, [en línea] 25/02/2012 URL disponible en http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/empresario/Paginas/colombiatex_tlc_medellin_ed01_200112.aspx
- **BUBIS BLANK. León**. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. Cali: facultad de ciencias de la administración universidad del Valle y artes graficas del Valle Ltda.,2002.p.133
- **CÁMARA DE COMERCIO DE CALI**. Informe Monitor “Situación Competitiva de la Región”. El Valle del Cauca de cara al mundo.
- **CHIAVENATO. Adalberto**. Introducción a la teoría general de la administración. México D.F: Mc Graw Hill, 2006. p.188,192-196
- **DANE**, en Indicadores demográficos y tablas abreviadas de mortalidad nacionales y departamentales 2005-2020, [en línea] 10/01/2010, URL disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/ITMoDto2005_2020/ValledelCauca.xls
- **DANE**, en Mercado Laboral por sexo trimestre Diciembre 2011-Febrero 2012, [en línea] 13/04/2012 URL disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/re_sex0_dic_feb12.pdf
- **DANE**, en Muestra Mensual de Comercio al por menor MMCM, [en línea] 21/03/2012 URL disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/presentacion-coyuntural-MMCM-ene-12.pdf>
- **DIEZ. Emilio Pablo**, GARCÍA. Julio, MARTÍN. Francisca, PERLAÑEZ. Rafael. Administración y dirección. España: Mc Graw Hill, 2001. p.5-6
- **EMCOLOMBIA.com**, en Departamentos Colombianos [en línea] 20/02/2012 URL disponible en <http://www.encolombia.com/Regiones/departamentos-valledelcauca.htm> [citado el 2 de Marzo 2012]
- **GARRIDO. Santiago**. Dirección estratégica. España: Mc Graw Hill, 2003.p.5
- **GOBERNACIÓN del Valle del Cauca**, en Componente demográfico comparativo resultados censo de población para el Valle del Cauca, [en línea] 16/01/2007 URL disponible en <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=1693>,

- **GONZALES Motta Nancy**, en Las Dinámicas Culturales y la Identidad Vallecaucana, [en línea] 20/11/2007 URL disponible en <http://historiayespacio.univalle.edu.co/TEXTOS/28/0428.PDF>
- **GONZALES Pérez María Alejandra**, en Oportunidades para el sector textil y confecciones del TLC entre Colombia y EE.UU [en línea] 27/01/2012 URL disponible en <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/oportunidades-para-sector-textil-confecciones-del-tlc-entre-colombia-eeuu/143562> [citado el 20 de Mayo de 2012]
- **GUZMÁN, Arcadio (Compilador)**. Entorno Organizacional. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 1998.
- **HITT; IRELAND y HOSKISSON**. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Tercera Edición. International Thomson Editores, 1999.
- **INEXMODA** en Datos Industria textil Colombiana [en línea] 10/09/2010 URL disponible en <http://www.inexmoda.org.co/Laferia/Datosdeutilidad/tabid/180/language/en-US/Default.aspx> [citado el 7 de Dic de 2012]
- **MENDOZA, José María**. Macroadministración – Gerencia Estratégica. Ediciones Uninorte. Barranquilla, 1991.
- **MILLÁN, Felipe**. Competitividad Internacional de las Regiones. Cámara de Comercio de Cali.
- **MINISTERIO de Comercio Industria y turismo**, En 2012 economía seguirá senda de crecimiento [en línea] 24/01/2012, URL disponible en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1922>
- **MINZBERG. Henry**, ASHLTRAND. Bruce y LAMPEL. Joseph. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica, 1999.p.23
- **PAÑEDA. Javier**. Administración. México: McGraw Hill, 2004.p.40
- **PEREZ . Angela Marleny**. Planeación, administración y control de operaciones administrativas. Universidad del Valle 1999
- **PÉREZ, Martha**. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle. Cali, 1990.
- **PORTER, Michael**. ¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia? Capítulo 1. Ser Competitivo. Editorial Deusto.
- **PORTER, Michael**. ¿Qué es la estrategia? Capítulo 2. Ser Competitivo. Editorial Deusto.
- **PUERTO B. Dora Patricia**. Material y guías de clase utilizado en los distintos módulos. Universidad del Valle 2008
- **REDACCIÓN de Periodico El País**, en Cali Exposhow, un evento para todos los estratos sociales, [en línea] 17/10/2011 URL disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-exposhow-evento-para-todos-estratos-sociales>
- **THOMPSON. Arthur, STRICKLAND. A. J.** Administración estratégica. México DF:McGraw-Hill, 2004.p. 142
- **TOLEDO Merizalde Nathalia** en Sector textil tendencia ecológica textil [en línea] 10/06/2011 URL disponible en http://www.contacto-i.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=689&catid=3&Itemid=67 [citado el 08 de Mayo de 2012.

- **VELÁSQUEZ Lina Marcela**, en Consumo de Vestuario Febrero 2012 creció 15.87%, frente al mismo mes en 2011, [en línea] 01/03/2012 URL disponible en <http://www.inexmoda.org.co/prensa/Consumodevestuariofebrerode2012/tabid/6213/Default.aspx>
- **VIVAS Velasco Natalia**, Periódico El País, en Mas allá de las noticias “Midaselo sin compromiso” [en línea] 10/10/2006 URL disponible en <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Octubre102006/midaselo.html>

ANEXOS

Anexo A

Indicadores demográficos del Valle del Cauca 2005-2020 Valle de Cauca. Indicadores demográficos

Año	Población			Relaciones de			Edad median a (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Depen- dencia (por mil)	Niños- mujer (por mujer)	Masculi- nidad (por 100 mujeres)	
2005	4,161,425	2,022,815	2,138,610	541.54	0.319	94.59	27.27
2010	4,382,939	2,126,631	2,256,308	491.06	0.297	94.25	28.90
2015	4,613,377	2,235,211	2,378,166	466.17	0.291	93.99	30.55
2020	4,852,896	2,348,788	2,504,108	473.37	0.291	93.80	32.20

Periodo	Tasas medias anuales de crecimiento (%)		Tasas implícitas (por mil)			Migrantes netos	
	Expo- nencial	Geo- metrico	Creci- miento natural	Nata- lidad	Morta- lidad	Total	Tasa (por mil)
2005- 2010	1.04	1.04	10.87	17.09	6.22	-10,611	-0.50
2010- 2015	1.02	1.03	10.36	16.43	6.07	-2,644	-0.12
2015- 2020	1.01	1.02	9.69	15.80	6.10	10,088	0.43

Periodo	Tasa de reproducción (por mujer)		Tasa de la fecundidad (por mil mujeres)		Edad media de la fecundidad (años)	Numero estimado de:	
	Bruta	Neta	Global	General		Nacimi- entos	Defun- ciones
2005-	1.01	0.98	2,079.00	62.10	27.72	365,006	132,881

2010							
2010-2015	0.99	0.97	2,038.00	60.80	27.92	369,607	136,525
2015-2020	0.98	0.97	2,023.00	60.30	27.99	373,832	144,401

Periodo	Esperanza de vida al nacer (años)			Tasa de mortalidad infantil (por mil)	Defunciones		
	Hombres	Mujeres	Total		< 1 años	0-4 años	1-4 años
2005-2010	69.23	78.41	73.70	16.70	6148	6688	540
2010-2015	70.95	79.96	75.33	14.80	5535	5895	360
2015-2020	72.44	81.13	76.67	13.30	5043	5259	217

58

⁵⁸ DANE, en Indicadores demográficos y tablas abreviadas de mortalidad nacionales y departamentales 2005-2020, [en línea] 10/01/2010, URL disponible en

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/ITMoDto2005_2020/ValledeCauca.xls, [citado el 10 de Junio de 2012]

Anexo B

Tabla de mortalidad del Valle del Cauca

**Valle del Cauca. Tabla de mortalidad
2010-2015**

Edades	${}_n m_x$	${}_n q_x$	l_x	${}_n d_x$	${}_n L_x$	${}_5 P_{x,x+4}$	T_x	e_x^0
Hombres								
0	0.01727	0.01702	100,000	1,702	98,567	0.98170	7,094,993	70.95
1 a 4	0.00094	0.00376	98,298	369	392,285	0.99672	6,996,426	71.18
5 a 9	0.00033	0.00165	97,929	162	489,239	0.99822	6,604,141	67.44
10 a 14	0.00038	0.00191	97,767	186	488,368	0.99377	6,114,902	62.55
15 a 19	0.00212	0.01056	97,580	1,030	485,326	0.98639	5,626,534	57.66
20 a 24	0.00337	0.01669	96,550	1,611	478,722	0.98280	5,141,208	53.25
25 a 29	0.00358	0.01772	94,939	1,682	470,489	0.98270	4,662,486	49.11
30 a 34	0.00341	0.01688	93,257	1,574	462,348	0.98359	4,191,997	44.95
35 a 39	0.00321	0.01594	91,682	1,461	454,759	0.98291	3,729,649	40.68
40 a 44	0.00368	0.01825	90,221	1,647	446,989	0.98002	3,274,890	36.30
45 a 49	0.00440	0.02174	88,574	1,926	438,057	0.97307	2,827,902	31.93
50 a 54	0.00655	0.03223	86,649	2,792	426,263	0.96055	2,389,844	27.58
55 a 59	0.00961	0.04691	83,856	3,934	409,447	0.93972	1,963,582	23.42
60 a 64	0.01543	0.07431	79,922	5,939	384,766	0.90550	1,554,135	19.45
65 a 69	0.02470	0.11632	73,984	8,606	348,404	0.85408	1,169,369	15.81
70 a 74	0.03942	0.17942	65,378	11,730	297,564	0.78307	820,965	12.56
75 a 79	0.06047	0.26265	53,648	14,091	233,012	0.55481	523,402	9.76
80 y +	0.13622	1.00000	39,557	39,557	290,390		290,390	7.34
F₀ =	0.158	4K₁ =	1.5422					

Mujeres

0	0.01266	0.01252	100,000	1,252	98,931	0.98685	7,995,907	79.96
1 a 4	0.00052	0.00209	98,748	207	394,492	0.99814	7,896,976	79.97
5 a 9	0.00016	0.00080	98,541	79	492,508	0.99918	7,502,484	76.14
10 a 14	0.00017	0.00083	98,462	82	492,106	0.99868	7,009,976	71.19
15 a 19	0.00036	0.00181	98,380	178	491,456	0.99788	6,517,869	66.25
20 a 24	0.00048	0.00242	98,202	238	490,416	0.99739	6,026,413	61.37
25 a 29	0.00056	0.00279	97,964	273	489,138	0.99700	5,535,997	56.51
30 a 34	0.00064	0.00321	97,691	313	487,671	0.99617	5,046,859	51.66
35 a 39	0.00089	0.00445	97,377	433	485,805	0.99468	4,559,188	46.82
40 a 44	0.00124	0.00619	96,945	600	483,222	0.99234	4,073,383	42.02
45 a 49	0.00184	0.00914	96,344	881	479,520	0.98793	3,590,161	37.26
50 a 54	0.00303	0.01502	95,464	1,434	473,732	0.98132	3,110,641	32.58
55 a 59	0.00453	0.02240	94,029	2,106	464,882	0.97120	2,636,909	28.04
60 a 64	0.00720	0.03535	91,923	3,249	451,493	0.95274	2,172,027	23.63
65 a 69	0.01229	0.05961	88,674	5,286	430,155	0.92119	1,720,533	19.40
70 a 74	0.02088	0.09923	83,388	8,275	396,254	0.86979	1,290,378	15.47
75 a 79	0.03587	0.16460	75,113	12,363	344,658	0.61453	894,124	11.90
80 y +	0.11420	1.00000	62,750	62,750	549,465		549,465	8.76
F₀ =	0.1464	₄K₁ =	1.5853					

59

⁵⁹ DANE, en Indicadores demográficos y tablas abreviadas de mortalidad nacionales y departamentales 2005-2020, [en línea] 10/01/2010, URL disponible en

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/ITMoDto2005_2020/ValledelCauca.xls, [citado el 10 de Junio de 2012]