

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PENTA MODA EN
LA CIUDAD DE CALI**



**DIANA CAROLINA MANCIPE BOTERO
2150838**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PENTA MODA EN
LA CIUDAD DE CALI**



DIANA CAROLINA MANCIPE BOTERO

**Pasantía institucional Para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
ANA MILENA ALVAREZ
Maestría en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

JUAN CARLOS AGUILAR

Jurado

MARÍA CRISTINA PEREA

Jurado

Santiago de Cali, 28 de enero de 2021

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. ESTRUCTURA DEL PROYECTO	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA – PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.2.1 Sistematización	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.3.1 Justificación Social	18
1.3.2 Justificación Económica	19
1.4 DELIMITACIÓN	19
1.4.1 Temática	19
1.4.2 Geográfico	19
1.4.3 Temporal	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. MARCOS DE REFERENCIA	21
3.1 MARCO CONTEXTUAL	21
3.2 MARCO LEGAL O JURÍDICO / AMBIENTAL / TECNOLÓGICO	22

3.2.1 Artículo 333.	22
3.2.2 Ley 590 de 2000, Artículo 1° Gestor Normativo	23
3.2.3 Literal modificado por la Ley 1151 de 2007, artículo 74.	23
3.3 MARCO TEÓRICO/ CONCEPTUAL	23
3.3.1 Antecedentes	23
3.3.2 Marco Teórico	25
3.3.3 Direccionamiento Estratégico	28
3.3.4 Modelo para el direccionamiento estratégico	28
3.4 MARCO CONCEPTUAL	31
3.4.1 Administración	31
3.4.2 Planeación	31
3.4.3 Estrategia	32
3.4.4 Planeación Estratégica	33
3.4.5 Organización	33
3.4.6 Dirección	34
3.4.7 Control	34
3.4.8 Mejora Continua	35
3.4.9 Identidad Corporativa	35
3.4.10 Benchmarking	35
4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	36
4.1 METODOLOGÍA	36
4.2 FUENTE DE INFORMACIÓN	37
4.2.1 Primarias	37

4.2.2 Secundarias	37
4.3 DISEÑO DE MUESTREO	37
4.4 OBJETIVO NO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA PENAMODA.	39
4.5 OBJETIVO N. 2, IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.	40
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	41
5.1 PROCESO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	41
5.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL DISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
5.2.1 Definición de la razón de ser de la empresa Penta Moda:	41
4.2.1.4 Análisis de los factores que impactan la razón de ser de Penta Moda.	42
5.3 MATRIZ DOFA	57
5.3.1 Estrategia FO	58
5.3.2 Estrategia FA	58
5.3.3 Estrategia DO	58
5.3.4 Estrategia DA	58
6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	61
6.1 PLAN ESTRATÉGICO	61
6.1.1 Misión	61
6.1.2 Visión	61
6.1.3 Valores	61
6.2 PLAN DE ACCIÓN	63

6.2.1 Estrategias y acciones	63
6.3 ACTIVIDADES, INVERSIÓN, RECURSOS, RESPONSABLE Y CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES	69
6.3.1 Plan de acción administrativos	69
6.3.2 Plan de acción mercadeo	70
6.3.3 Plan de acción de producción	72
6.3.4 Plan de acción de talento humano	73
6.4 INDICADOR DE GESTIÓN	74
7. CONCLUSIONES	76
8. RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS	83

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 <i>Ubicación Del Valle Del Cauca En Mapa Colombia</i>	21
Figura 2 <i>Ubicación De Penta Moda</i>	22

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Ventas Promedio 2014 al 2018	14
Tabla 2 Registro Mercantil Por Sectores	14
Tabla 3 Empresas Registradas Por Municipio	15
Tabla 4 Empresas Registradas Por Municipio	16
Tabla 5 Pasos Metodológicos desarrollados en el proyecto	36
Tabla 6 Muestra	38
Tabla 7 Matriz Mefe	48
Tabla 8 Matriz Mefi	57
Tabla 9 Matriz Dofa	59
Tabla 10 Mapa de Acción	64
Tabla 11 Participación en el Mercado	66
Tabla 12 Propuesto Mensual De Empleo	67
Tabla 13 Estructura Organizacional	67
Tabla 14 Plan de Acción Administrativo	70
Tabla 15 Plan de Acción Mercadeo	71
Tabla 16 Plan de Acción de Producción	72
Tabla 17 Plan de Acción de Talento Humano	73
Tabla 18 Indicadores de Gestión	74

TABLA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Frecuencia de Ropa	83
Anexo B. Razón de Compra	83
Anexo C. Tipo de Compra	84
Anexo D. Escala de Factores	84
Anexo E. Nivel de Importancia	85
Anexo F. Medio de Estrategia	85
Anexo G. Medio de Compra	86

RESUMEN

El direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual se obtiene y se analiza información para la toma de decisiones pertinentes, ya sean internas y/o externas, con el fin de calcular la situación presente de la empresa y el propósito de anticipar y decidir la dirección de la empresa en un futuro.

Bajo este contexto, las empresas enfrentan a diario desafíos y retos, en especial aquellas empresas cuya metodología y sistema de operación es empírico, y fundamentado en conceptos de administración tradicionales, que en determinado periodo de tiempo fueron exitosos, en consecuencia, son empresas con dificultades para desarrollar una constante innovación y responder a las oportunidades o riesgos propios de su industria y del mundo en general. Es así como, se proponen para Penta Moda formular su direccionamiento estratégico, estableciendo estrategias para alcanzar objetivos y metas planteadas, rediseñando procesos y flujos de actividades de cada área involucrada en la empresa, para que contribuyan con su crecimiento y desarrollo. Los aspectos fundamentales del direccionamiento estratégico incluyen la planeación y proyección de técnicas administrativas, utilizando herramientas de innovación que lo conduzca hacia un modelo de negocio competitivo, con la finalidad de brindar un horizonte claro a la compañía que permita tomar un rumbo viable en su permanencia rentable en el tiempo.

En este orden, la elaboración del direccionamiento estratégico para Penta Moda se realiza con el fin de generar una proyección y crear un plan estratégico determinando sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, iniciando por medio de la misión en una declaración duradera de los objetivos, los propósitos y el ser de la empresa, posteriormente con la visión y valores, con los que Penta Moda, no contaba. La importancia de crear y plantear el direccionamiento estratégico en Penta Moda, brinda beneficios con relación a la capacidad de gestión, volviéndola más eficiente, ejecutando planes, proyectos, modelos de operación y estructura organizacional, lo que da como resultado una mejor calidad de trabajo y efectividad en todos los miembros de la organización.

Palabras clave:

Direccionamiento Estratégico, Benchmarking, Administración, Plan, Estrategia, Competencia.

INTRODUCCIÓN

Un gran número de las microempresas de la ciudad de Cali poseen un modelo de gestión tradicional y empírico lo que les ocasiona altos costos administrativos, de producción y comercialización, entre ellas se incluye Penta Moda. Esta situación motivó el plan de un direccionamiento estratégico, se plantea una estrategia a partir de la elaboración del diagnóstico interno y externo. La propuesta inicia con la definición de la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos. Continúa con el diseño de las estrategias, tácticas y planes de acción. Se espera que con el desarrollo del direccionamiento estratégico, se puedan aumentar los beneficios financieros.

Para el diseño del plan de direccionamiento estratégico de Penta Moda, se consideraron los cambios constantes del entorno económico, ambiental y social, que exigió estudiar la organización, innovando procesos de producción y comercialización. Por ello, es importante desarrollar estrategias que generen confiabilidad, seguridad, efectividad y brinden resultados financieros que contribuyan con la permanencia y crecimiento de la empresa.

El documento se organiza de la siguiente manera: en primer orden, se presentan los antecedentes institucionales relacionales y contextuales, relacionados con los factores de microentorno, el marco de referencia, el planteamiento del problema y metodología empleada. Finalmente, se presenta el proceso empleado para el planteamiento del direccionamiento estratégico, que inicia con el análisis de la situación, el diagnóstico mediante la construcción de la matriz MEFI, MEFE y DOFA, continúa con la fijación de los objetos estratégicos, misión, visión y demás aspectos filosóficos, plan de acción y su respectivo sistema de seguimiento y evaluación del plan. El documento finaliza con la presentación de las conclusiones, recomendaciones y referentes bibliográficos.

1. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En general las microempresas en la ciudad de Cali en el sector comercial en la zona centro, no cuentan con un conocimiento previo de herramientas gerenciales, para optimizar su administración, herramientas que les permiten eliminar o minimizar los riesgos internos o externos de la empresa, en procesos operativos, financieros, de mercadeo o de gestión, como también la falta de conocimiento y capacitación sobre otros indicadores para la gestión y toma de decisiones.

Penta Moda es una microempresa, cuya actividad principal es comercial, fundamentada en la compra de prendas de vestir de confección nacional para dama en variedad de líneas, como es ropa deportiva, ropa casual, ropa formal en canales de venta al por mayor y al consumidor final. Las actividades comerciales de Penta Moda se han desarrollado en un esquema empírico tradicional, por lo cual no se ejecutan funciones de planeación, organización, dirección y control en sus procesos.

De acuerdo con lo anterior, se requieren métodos a partir de los cuales se influya positivamente en la operación y proyección de la empresa, impactando en los resultados financieros, fortaleciendo sus diferentes procesos, entre estos, las actividades logísticas.

Tabla 1

Ventas Promedio 2014 al 2018



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de vida de la empresa.

Esta tendencia se observa en la Tabla 1 donde las **Ventas Promedio 2014 al 2018** han disminuido, esto como consecuencia de la no adopción y adaptación de avances tecnológicos, así como al bajo enfoque hacia la innovación estratégica, de tal forma que se apalanque su desarrollo comercial.

Tabla 2

Registro Mercantil Por Sectores

SECCIÓN CIU 4	SECTOR	2017	2018	Part. (%)	Var. (%)
G	Comercio	35.345	37.071	39,0	4,9
C	Industria	11.536	11.863	12,5	2,8
I	Alojamiento y Comida	8.077	8.583	9,0	6,3
M	Actividades Profesionales	6.789	6.607	7,0	-2,7
S	Otros Servicio	4.502	4.806	5,1	6,8
F	Construcción	4.456	4.606	4,8	3,4
N	Servicios Administrativos	3.714	4.042	4,3	8,8
L	Construcción	2.863	2.949	3,1	3,0

Tabla 2 (Continuación)

SECCIÓN CIU 4	SECTOR	2017	2018	Part. (%)	Var. (%)
J	Información y Comunicaciones	2.517	2.650	2,8	5,3
H	Transporte	2.535	2.501	2,6	-1,3
Q	Salud	2.390	2.166	2,3	-9,4
K	Financiero	1.966	1.992	2,1	1,3
A	Agropecuario	1.749	1.690	1,8	-3,4
R	Actividades Artísticas Y De Entretenimiento	1.408	1.464	1,5	4,0
P	Educación	1.339	1.120	1,2	-16,4
E	Distribución Y Tratamiento De Aguas	511	549	0,6	7,4
B	Minas	132	141	0,1	6,8
D	Suministro De Electricidad Y Gas	97	118	0,1	21,6
O	Administración Pública	45	44	0,0	-2,2
T	Hogares como Empleadores	6	9	0,0	50,0
TOTAL		91.977	94.971	100	3,3

Nota: Registro Mercantil Por Sectores Cámara de Comercio

Asimismo, y como se muestra en la tabla 2, el sector comercial donde se encuentra ubicada la empresa, ha presentado un crecimiento del 4,9% entre el año 2017 y 2018.

Tabla 3

Empresas Registradas Por Municipio

Municipio	2017	2018	Part. (%)	Var. (%)
Cali	84.551	86.925	91,5	2,8
Dagua	688	769	0,8	11,8
Jamundí	2.857	3.276	3,4	14,7
La Cumbre	195	225	0,2	15,4

Tabla 3 (Continuación)

Vijes	169	200	0,2	18,3
Yumbo	3.517	3.576	3,8	1,7
Total	91.977	94.971	100,0	3,3

Nota: Registro Mercantil Por Municipio Cámara de Comercio

En otros indicadores, como la Tabla 3 **Empresas Registradas Por Municipio** en La Cámara De Comercio Cali, muestra el número de empresas registradas por municipio en comparación de dos años 2017 vs 2018. Dicho informe muestra como en la ciudad de Cali, se presenta un aumento de 2.8% en empresas registradas.

Tabla 4
Empresas Registradas Por Municipio

Tamaño	2017	2018	Part. (%)	Var. (%)
Micro	81.956	85.388	89,9	4,2
Pequeña	7.477	7.104	7,5	-5,0
Mediana	1.944	1.897	2,0	-2,4
Grande	600	582	0,6	-3,0
Total	91.977	94.971	100,0	3,3

Nota: Registro Mercantil Por Tamaño Cámara de Comercio

Finalmente, en la Tabla 4 **Empresas Registradas Por Tamaño** se expone la cantidad de empresas registradas por el tamaño entre el 2017 – 2018. En donde, en el Valle del Cauca las microempresas del sector comercial han aumentado un 4,2%, en comparación con los otros tres tipos de empresa donde se denota un decrecimiento, hay un auge mayor en la creación de microempresas.

Con lo anterior, se concluye que el número de competidores presentes en el sector de operación de la empresa objeto de estudio cuenta con una dinámica interesante de crecimiento, lo cual representa para Penta Moda, que se dedica a comercializar varios tipos de líneas de prendas de vestir, importantes retos para garantizar su permanencia y proyección en el mercado. De este modo, Penta Moda, no es ajena a las diferentes problemáticas que enfrentan la mayoría de las empresas, en especial las microempresas, que son reconocidas como pequeñas en cuanto a su volumen de ingresos, su aporte patrimonial y su cantidad de trabajadores. Ya sea problemas financieros, logísticos, de procesos, calidad del servicio o del producto. En especial, las debilidades de gestión en los procesos administrativos que generan pérdidas económicas a las microempresas.

Para las empresas empíricas existen condiciones y entornos que disminuyen sus capacidades de competir y no les permite desarrollarse a cabalidad. En este tipo de empresas su prioridad es atender los asuntos del día a día, dejando al lado temas que puedan asemejar diferencias en los mercados como la generación de valor agregado. Su capacidad de producción está restringida por factores internos y externos. Siendo más difícil sobrevivir y crecer en un mercado cada vez más exigente.

Existen empresas, cuyos creadores cuentan con conocimientos básicos que establecen procesos empíricos en su gestión, su único fin es poder realizar una venta sin pensar el post proceso que puede existir dentro una compra de un cliente, cuando en el proceso de ventas existen diferentes actividades y subprocesos de gran importancia, como son: la conquista del cliente y su fidelización, lo que permite ventas futuras. En consecuencia, con el desarrollo de este proyecto, se espera plantear y definir procesos que fortalezcan la gestión administrativa de la empresa.

Dado lo anterior, la idea de elaborar un direccionamiento para Penta Moda, surge porque, aunque la empresa se ha mantenido, y durante el primer semestre del presente año se ha fortalecido, sus dueños no cuentan con una visión y objetivos claramente definidos. Se espera que el direccionamiento estratégico propuesto permita dar mayor organización a la empresa haciéndola más productiva y competitiva en el mercado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA – PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir del planteamiento del problema, se manifiestan perspectivas que se buscan resolver durante el presente proyecto, siendo notorio que es factible un plan de direccionamiento estratégico para la comercializadora Penta Moda, ya que se presenta problemas de falta de desarrollo y progreso, pero ¿Cómo diseñar un plan

de direccionamiento estratégico que impulse el crecimiento y desarrollo de la empresa Penta Moda?

1.2.1 Sistematización

- ¿Cuál es la situación actual a nivel de micro y macroentorno de la empresa Penta Moda?
- ¿Cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que afectan a la empresa Penta Moda?
- ¿Cuáles son las estrategias, plan de acción y presupuesto que permite alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para la empresa Penta Moda?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Durante esta pasantía institucional, se realizó un diseño de direccionamiento estratégico, con apoyo de diferentes teorías de la gestión administrativa estudiadas durante la carrera, para la microempresa Penta Moda, con la finalidad de promover su competitividad y avance de control administrativo.

Para una empresa, cual fuera sus funciones es necesario un plan estratégico, que cree, innove y genere estrategias viables y alcanzables y que además contribuyan con su crecimiento y fortalecimiento en el mercado. Finalmente, este proyecto orientó a la empresa, con la implementación de estrategias más organizadas, alcanzables y medibles en el tiempo. Asimismo, se fortaleció el control administrativo beneficiando la optimización de los recursos y en consecuencia incrementando las utilidades. Beneficios a Penta Moda.

1.3.1 Justificación Social

Penta moda es una comercializadora de ropa de dama, que se compromete frente a la comunidad con responsabilidad en cuanto al cumplimiento de la calidad, de la seguridad y entrega. Penta Moda también está comprometida con la realización de sus actividades de manera limpia, eficiente y segura en el desempeño de sus acciones frente a sus clientes y la sociedad. Lo que implica que realizan medidas planificadas, logrando así mayor eficacia en el cumplimiento de todas las acciones.

1.3.2 Justificación Económica

En un mundo globalizado donde las exigencias de supervisión son cada día más complejas, se hace necesario que la empresa desarrolle medidas y estrategias frente a habilidades organizacionales por medio de herramientas que permitan optimizar objetivos y disminuir problemas. Finalmente enfrentar numerosos retos que configura en escenarios políticos, sociales y económicos por medio de mecanismos necesarios.

Este direccionamiento estratégico se delimita para la empresa Penta Moda en un horizonte de cinco años

1.4 DELIMITACIÓN

En el desarrollo de este punto se contemplan limitaciones espaciales, temáticas, geográficas y de tiempo, los cuales se aclaran a continuación.

1.4.1 Temática

El tema objeto de estudio que corresponde a Direccionamiento Estratégico, se enmarca en la línea de Pensamiento Estratégico Gerencial, del grupo de investigación en ciencias administrativas (GICAD) de la Universidad Autónoma de Occidente.

1.4.2 Geográfico

La empresa Penta Moda, para la cual se desarrolla el presente plan estratégico, se encuentra ubicada en la Calle 14 # 8-63, en el Centro Comercial Penta Moda del centro de la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

1.4.3 Temporal

El presente plan se desarrolló durante el primer semestre del año 2020.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que impulse la eficacia de la empresa Penta Moda en la ciudad de Santiago de Cali, que conlleve a su crecimiento de manera sostenible.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores del macro y micro entorno que impactan las operaciones de la empresa objeto de estudio.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Penta Moda.
- Definir los lineamientos estratégicos, tácticas, cronograma y presupuesto que permitan fortalecer el desempeño competitivo de la empresa.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONTEXTUAL

Desde hace más de 8 años, inició la idea por un par de esposos de una comercializadora de ropa de dama en variedad de líneas, comenzó con el nombre SHORT MODEL, de esa manera se abrió un establecimiento comercial en el centro de Cali. Al recorrido de los años, la hija de esta pareja de esposos tomó el dominio de esta comercializadora, con una idea especial, que con sus estudios y experiencias se tomará un mejor rumbo para sus objetivos y metas. Su nombre empezó a ser Penta Moda Ropa Femenina, con el propósito de crecer a medida que los ingresos de sus ventas lo permitieran.

Este punto de venta se encuentra ubicado en Colombia, un país con calidad humana caracterizado por su gente trabajadora. Penta Moda, está en la ciudad de Cali del Valle del Cauca, una de las regiones de mayor desarrollo de la República de Colombia, la región está ubicada en el suroccidente del país. La ciudad de Cali es la ciudad más grande en toda la región del pacífico y el municipio de mayor prolongación del departamento del Valle del Cauca.

Figura 1

Ubicación Del Valle Del Cauca En Mapa Colombia



Nota: Google Maps. (s.f). [Ubicación del departamento del Valle del Cauca ubicado en el mapa de Colombia en Google Maps] Recuperado Marzo 20, 2019 desde <https://acortar.link/upTHF>

Figura 2

Ubicación De Penta Moda



Nota: Google Maps. (s.f). [Dirección Cll 14 # 8-63 Centro Comercial Pascally, ubicación de Penta Moda] Recuperado Marzo 20, 2019 desde <https://acortar.link/82HrQ>

En la Figura 2 **Ubicación De Penta Moda** muestra que está ubicada en el centro de la ciudad de la capital del departamento del Valle del Cauca actualmente, en la Calle 14 # 8 – 63 en el Centro C.C Pascally, en el local 105. El centro comercial en el que está ubicado este establecimiento comercial es de facilidad de transporte y acceso.

3.2 MARCO LEGAL O JURÍDICO / AMBIENTAL / TECNOLÓGICO

3.2.1 Artículo 333.

Constitución Política De Colombia Título XII (Del Régimen Económico y De La Hacienda Pública) Capítulo I. (De Las Disposiciones Generales) *“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, sin 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 cualquier*

abuso 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.”

De esta norma constitucional se puede identificar que, la empresa es la base del desarrollo del país, la empresa está limitada en sus derechos y libertades por la función social, el Estado Colombiano está obligado a estimular el desarrollo empresarial.

3.2.2 Ley 590 de 2000, Artículo 1° Gestor Normativo

“Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”

3.2.3 Literal modificado por la Ley 1151 de 2007, artículo 74.

“Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como incentivar y asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen el acceso a los bienes y servicios que respondan a las necesidades básicas de la población.”

3.3 MARCO TEÓRICO/ CONCEPTUAL

3.3.1 Antecedentes

El modelo integrado de planeación y gestión afirma que “el direccionamiento estratégico son ejercicios que tiene como propósito permitirle a una entidad definir la ruta estratégica que guiará su gestión, con miras a satisfacer las necesidades a quienes dirigen sus productos, así como fortalecer su confianza y legitimidad”. Para un adecuado direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta, saber cuáles son los propósitos fundamentales, para quien lo deben hacer, para que se debe hacer, cuáles son las prioridades identificadas, presupuesto asignado y documentación en planeación.

Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación estratégica, desarrollada al paso del direccionamiento estratégico, dirigido a crear un enfoque gerencial que permite la alta dirección sobre un rumbo claro para promover las actividades necesarias para que toda la empresa trabaje en la misma dirección. Esto implica ir más allá de lo tradicional en el sentido de la planeación, puesto que trata de dar elementos con el fin de estar preparados para enfrentar los cambios del entorno y situaciones complejas.

Thompson y Strickland (2004) la define como el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategia, y después en el transcurso del tiempo, iniciar cualesquiera ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución adecuada. (p.6)

Según Díez de Castro (2001, p. 223) “la dirección estratégica es un proceso para la orientación de las relaciones que consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio.” De igual modo para Dess y Lumpkin (2003, p.3), que la “dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”

Según Aguilar. (2010) La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí donde se radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales en participación del personal.(p.89)

Para Jonhson y Scholes (2001), uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias sobre operaciones específicas. (p.14)

De acuerdo con David (2013) las estrategias se definen como “los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazos”. (p.11).

Zurita (2016), en su investigación titulada “Modelo de dirección estratégica y gestión administrativa en la tienda Autenti’K en la ciudad de Santo Domingo” cuyo objetivo fue diseñar un modelo de dirección estratégica para mejorar la gestión administrativa en la empresa. Se empleó una metodología mixta es decir cuantitativa y cualitativa, esto permitió obtener resultados atreves de encuestas y

proponer un modelo de dirección estratégica, su población fue 5097 mujeres trabajadoras y la muestra 397 mujeres. Concluyó que la empresa presento deficiencias porque en los procesos no dispone de misión, visión, valores y políticas, su manual de funciones no es el adecuado, además la empresa no realiza un seguimiento del rendimiento de sus trabajadores y se decidió implementar un modelo de dirección estratégica que les ayudo a mejorar el desarrollo de la gestión administrativa.

Según Dioses (2016), en su tesis titulada “Aplicación de un modelo de excelencia en la gestión para la mejora del desempeño de las pequeñas y medianas empresas caso Asdiz SAC” cuyo objetivo fue mejorar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas mediante la aplicación de un modelo. La metodología que se empleó en el trabajo de investigación fue descriptiva, diseño experimentalmente y método deductivo lo cual fueron aplicados según los criterios del modelo, su población fue 240 trabajadores y su muestra de 23 trabajadores, la hipótesis que se empleo fue la mejora del desempeño de las pequeñas y medianas empresas se logra a través de la aplicación del modelo de excelencia. Concluye que el diseño de los procesos nos ayuda a organizar todos los procedimientos en una secuencia que todos puedan entender y ejecutar reduciendo los desvíos de las actividades lo cual conlleva a la excelencia en la gestión que implica hacer las cosas bien superando las expectativas.

3.3.2 Marco Teórico

Dado que el objeto central de este proyecto es la elaboración de un direccionamiento estratégico para la empresa, en este aparte se presentan los conceptos y teorías que sirvieron de soporte para el desarrollo de este.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue el promotor sobre la administración clásica ya que, con sus teorías, principios y doctrinas, que hoy en día son apoyo en la realización de un buen desempeño administrativo. Con el objetivo de aumentar expectativas y estrategias dentro de un lugar funcional laboral. Para Taylor, “los procesos administrativos son instrumentos importantes para la buena dirección de toda la empresa, ya que permitía el diagnóstico y la solución de muchas dificultades propias de la organización.”

En muchas empresas que han ejercido de un modo empírico, teniendo un desempeño bajo, por el mal ejercicio administrativo se conoce que dichas organizaciones no tienen objetivos claros o propuestos para una mejor funcionalidad laboral de la organización. Frederick Winslow, dejó claro con sus doctrinas y teorías la importancia de aquellos procesos administrativos son

herramientas fundamentales para la dirección de la empresa. Dando un fenómeno administrativo donde exige una coordinación sistemática.

La administración es el conjunto de funciones que incluye la planeación, organización, dirección y control, estos principios administrativos son la guía de conducta que se observa en la acción administrativa que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa correcta y eficientemente. Dichos conjuntos de funciones son elementales en la relación del futuro, en la atribución de responsabilidades, actividades mediante el servicio e ideas, y el proceso de información para la toma de decisiones sobre la realización de objetivos.

En realidad, de las empresas, muchas veces se encontró que no existe un análisis detenido o una planificación proactiva, es por ello por lo que, en las organizaciones sin importar su tamaño, es necesario el planteamiento de cargos ya que permite la especialización, la eficiencia, mejora la eficacia y aumenta la productividad y la rentabilidad de la empresa. Para Fayol, es muy importante un análisis funcional y sistemático en las organizaciones que permita ir ajustando sus estructuras frente a cualquier cambio. Cuanto más conocimiento abarque las personas con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.

Para Deming, Williams Edwards (1890-1993), la administración requiere de un proceso constante, que será llamado mejora continua, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca crear constancia y propósitos en la mejora continua del producto y el servicio. Edwards D, estableció un sistema que facilite a las empresas a gestionar actividades y recursos con la finalidad de orientarlas hacia un buen resultado, mediante adaptación de herramienta y metodología que permita a las organizaciones configurar procesos de gestión y mejora continua.

El principal objetivo en la mejora continua es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar. Por medio del círculo Deming que se compone de cuatro etapas cíclicas que de esta forma las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Cuatro fases que se centran en la planeación, ejecución, verificación y actuación, para gestionar el desarrollo político de una empresa, establecer objetivos y procesos, de igual manera tomar las acciones necesarias para mejorar el rendimiento de la organización y orientar cambios que la transformen más eficiente y competitiva.

La mejora continua es la formación y conciencia de la organización, es la herramienta de la información de la empresa, identificando oportunidades de mejora, seguimiento, evaluación y revisión, en otras palabras, la mejora continua se

trata de superar retos y desafíos logrando sueños y propósitos de un negocio. Las microempresas están llamadas a mejorar constantemente, ya que su evolución es mucho más persistente. Para muchas empresas, principalmente aquellas empresas cuyo tamaño de ingreso son pequeños mejor llamadas microempresas, que en su comienzo de sus primeros años son los más difíciles, considerando así que avanzar en esos retos y superar esos desafíos junto a la mejora continua es la metodología adecuada con procesos sistemáticos adecuando cambios necesarios y expectativas mediante la identificación de oportunidades, priorización, ejecución de proyectos y acciones de mejora.

Los equipos de trabajo deben identificar aquellas fuentes y oportunidades de avance, para que el análisis de mejora de la planeación sea organizando perspectivas, valorando oportunidades y priorizando criterios que lleven impacto en la eficiencia. Aquellas procedencias en proyectos y acciones de mejora del hacer, es importante que las microempresas ejecuten proyectos para realizar acciones planificadas de solución y supervisar su efectividad. Para Chiavenato (1936), el brasileño considera que la competencia personal más importante del administrador es la actitud que propicie el cambio de mentalidad e incite la innovación de procesos y acciones que conlleven a afrontar los desafíos ambientales, en beneficio de los individuos y las organizaciones.

Para Reyes Ponce, la administración se integra en 6 competencias para el desarrollo de esta como es la prevención que responde a ¿Qué se puede hacer?, en que define el propósito, investiga y desarrolla las alternativas, como también es la planeación que conlleva a ¿Que se va a hacer?, y fija los objetivos, define las políticas, establece los programas y define el presupuesto. Llevando así también la organización a ¿Cómo se va a hacer? frente a la relación de autoridad y comunicación en cuanto a sus funciones. La integración a través del reclutamiento y la selección de ¿Con quién se va a realizar? Y finalmente la dirección en el sentido de ¿Que se está realizando? atreves de la comunicación, así como el control sobre ¿Qué se hizo? por medio del análisis de resultados.

Por otro lado, se implementa también la Matriz Dofa, la cual se considera propuesta de técnica y original de Albert S. Humphrey durante los años sesenta y sesenta en los Estados Unidos, durante un estudio tenía que descubrir por qué existían fallas en la planificación corporativas, la cual se produjo la estrategia empresarial, dando como objetivo a la matriz Dofa, es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y estrategias genéricas que convenga de funciones propias.

3.3.3 Direccionamiento Estratégico

Una herramienta administrativa que beneficia el incremento de las posibilidades de triunfo cuando se llega a una situación de incertidumbre. Con el fin de formular propósitos a la organización con una proyección de mejora, donde se logren objetivos definidos para el largo plazo que apunte a la sostenibilidad y el crecimiento de esta. Se basa en la administración por objetivos, situaciones como en la creación o reestructuración de la empresa y la evaluación de proyectos, planteando así un plan de desarrollo, de manera que se implementen políticas, para conquistar un mercado y posicionar la empresa en el mismo, entre otros. El direccionamiento estratégico se respalda por medio de métodos para definir la razón de ser de la empresa y lo que se espera lograr.

3.3.4 Modelo para el direccionamiento estratégico

A continuación, se explicará un modelo que se utilizó como base para el diseño del direccionamiento estratégico de la empresa Penta Moda.

Modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones. Los autores resaltan que la estrategia es el efecto de un proceso de planeación y dirección que simboliza la función más primordial del proceso de direccionamiento estratégico y de administración estratégica de una empresa.

La propuesta de Hill y Jones que plantean en el proceso de administración estratégico conlleva de 5 procedimientos principales, como son

- Misión y Metas (Identificar la misión y las principales metas corporativas).
- Ambiente Competitivo (Estudiar el ambiente competitivo externo para identificar oportunidades y amenazas).
- Ambiente Operativo (Analizar el ambiente operativo interno de la empresa para determinar las fortalezas y las debilidades).
- Seleccionar estrategias sobre fortalezas y corregir debilidades para aprovechar oportunidades y oponerse a las amenazas (Estas estrategias deben ser guiadas por la misión y con las metas principales de la organización para construir un modelo de negocio satisfactorio).

- Poner en prácticas estrategias (Poner en funcionamiento las estrategias planteadas.)

De esos 5 procedimientos consta del proceso secuencial de la planeación estratégica creada por Hill Charles y Jones Gareth, que son el principal componente del proceso de direccionamiento estratégico, que se dispone de la siguiente manera:

◆ **Misión y Metas.**

Para comenzar con el proceso de direccionamiento estratégico es exponer la misión y las metas de la organización, proporciona la estructura de la cual se forman las estrategias que son:

- *Misión:* Indica la actividad que realiza la empresa la cual expresa la razón de ser de la compañía.
- *Visión:* Señala hacia dónde se dirige la empresa, declarando así el estado futuro de la empresa.
- *Valores:* Principios y creencias de la empresa que posee la cual establecen la forma en que los empleados y los directivos de una compañía deben construir a fin de ayudar a que la empresa logre sus objetivos.

◆ **Análisis externo**

Es el componente del proceso del ambiente operativo externo de la organización, teniendo como propósito identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente externo de la organización que puedan influir en alcanzar la misión. El análisis externo se examina en tres fases para construirlo.

- *Ambiente de la industria en la que está la compañía:* Se fundamenta en llevar una valoración de la estructura comparativa de la industria en la que se opera la compañía, en la que conozca la posición competitiva y sus principales rivales. También se debe tener conocimiento y estudiar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria.
- *El ambiente nacional o del país:* Trata de estudiar y evaluar el contexto dentro de la cual la compañía facilita el logro de la capacidad dentro del mercado global.
- *Ambiente socioeconómico:* El análisis de la situación económica como factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, tecnológicos, legales, que son factores que puedan impactar en la organización.

Por medio de herramientas como el análisis pest (Político,Económico,Sociocultural,Tecnológico) y las cinco fuerzas de Porter, se alimenta esta fase del análisis externo.

- **Análisis Interno** Consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la organización, para lo cual, se realizan estudios y análisis de diferentes elementos y factores que existen dentro de una empresa, con el objetivo de definir sus recursos y capacidades.

El análisis interno se caracteriza por identificar la posición de la empresa frente al mercado y así evaluar sus recursos y habilidades, creando especial atención en las fortalezas y debilidades, y en otras palabras, conocer la resistencia de la empresa.

- **Matriz Dofa** Para tomar decisiones correctas o estrategias puntuales es necesario antes evaluar los pro y los contra, la situación o el escenario en la que se encuentra la empresa y así poder elegir el camino correcto. La matriz Dofa permite descubrir cuál es la posición y la proyección en base de diagnósticos para poder plantear estrategias.

Por medio de la matriz Pest y las cinco fuerzas de Porter, se realiza el análisis externo de la empresa objeto de estudio, para conocer amenazas y oportunidades. Y a partir de la identificación de la empresa, la cadena de valor, el análisis de los recursos y las capacidades, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa.

DOFA proviene de las siglas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

- **Debilidades:** Se encuentran en los aspectos internos que no permite el crecimiento de la empresa. Las debilidades hacen la función de detectar los puntos débiles de la empresa, se pueden mejorar a partir de nuevas estrategias.

- **Fortalezas:** Hacen referencia a los puntos fuertes de la empresa caracterizando así el aporte al crecimiento de la empresa, siendo el plan de acción para incrementar los resultados positivos.

- **Amenazas:** Se encuentran en el entorno de la empresa, que puede afectar de manera directa o indirecta. Y así tener en cuenta que se deben tomar prevenciones necesarias. Las amenazas se consideran en los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

- **Oportunidades:** Son efectos directos o indirectos que dan resultados positivos a la empresa, en otras palabras, las oportunidades son aquellos factores externos que pueden otorgar a la empresa ventajas competitivas.

La matriz Dofa permite influir en las estrategias para encontrar la unión entre la dirección de la empresa entre las tendencias del medio, con las oportunidades y amenazas, finalmente las capacidades internas con fortalezas y debilidades de la empresa.

3.4 MARCO CONCEPTUAL

3.4.1 Administración

El enfoque administrativo, no solamente se conlleva en las empresas, sino también en el día a día, ya que se fundamenta, en la autoridad, disciplina, unidad de mando, dirección, subordinación, en el orden, estabilidad, equidad y finalmente la iniciativa para llevar a cabo los planes de las organizaciones. En otras palabras, la administración tiene el fin de atender necesidades para lograr prosperidad por medio de recursos y sistemas de operaciones para adquirir compromiso. Con esto es importante determinar aquellas acciones para la definición de objetivos, indicadores y resultados.

La administración se constituye en el proceso de lograr que se hagan las cosas de manera eficiente y eficaz, la administración es la coordinación de recursos y colaboración del factor humano que se da por medio de la planeación, dirección y control, con el fin de lograr los objetivos. En toda empresa, en su comienzo es importante un buen manejo de la administración para lograr eficientemente las metas. La importancia de la administración es la calidad de su gestión para el desarrollo de su productividad y competitividad. Por ende, la administración es el conjunto de factores que son claves para una mejor toma de decisiones. Para las empresas es muy importante tener claras y definidas sus metas y propósitos, para el desarrollo del proceso estructurado y sistemático para la búsqueda de la estabilidad de la empresa y su crecimiento.

3.4.2 Planeación

Para el proceso de la planeación, se fija el horizonte a donde se quiere llegar, determinando los objetivos en los cursos de acciones que van a seguirse y de igual manera definir prioridades, para lograr el direccionamiento estratégico y luego elaborar un plan estratégico y así realizar un seguimiento por medio del monitoreo estratégico. El fin de la planeación es aumentar la eficiencia en cada toma de decisiones y el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.

La planeación en las empresas es un proceso continuo, se renueva cuando se acaba, finaliza objetivos, buscando nuevas metas, renovando no sólo los fines sino también los medios y actividades para alcanzar objetivos propuestos. Al establecer objetivos de manera racional impide que las decisiones futuras sean tomadas impulsivamente. En la planeación, se propone un cambio, creando la necesidad de que la empresa busque la manera de superar el estado actual en el futuro, de esta manera seleccionando los recursos disponibles, tomando en cuenta cada objetivo más eficaz.

En otras palabras, la planeación, es la acción de determinar objetivos, llevando un curso de acciones para establecer diversos caminos y estrategias que permitan conseguir esos objetivos, así la planeación implica crear la selección y el análisis de las decisiones más adecuadas, con el fin de prever situaciones futuras y de pronosticar hechos inciertos.

3.4.3 Estrategia

Es el arte de proyectar, que conlleva a un conjunto de acciones proyectadas para ayudar en la toma de decisiones, orientándose a cumplir objetivos siguiendo ciertos puntos o pautas, las metas y los objetivos hacen parte de las estrategias, como dice Fred R. David define la estrategia como “los medios y herramientas a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”. Se señala también que una estrategia comprende una serie de medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Michael Porter, explica la estrategia con la siguiente definición, “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”.

Según Henry Mintzberg, el enfoque principal de la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren con el tiempo” también define la estrategia como el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece las secuencias coherentes de las acciones a realizar. (p.7).

3.4.4 Planeación Estratégica

La planeación estratégica origina beneficios con la capacidad de una gestión más eficiente para una mejora de calidad de vida en el trabajo para los miembros de la organización. Asimismo, la planificación estratégica mejora el desempeño de las empresas, con el solo hecho de establecer visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye efectivamente en el desempeño de la organización. Permitiendo así pensar en el futuro, deduciendo nuevas oportunidades y amenazas, del mismo modo orientar de manera efectiva el rumbo de la organización, proporcionando acciones de dirección y liderazgo.

Los beneficios que la planeación estratégica permite, es que la organización da a todo el equipo un sentido de dirección, aumenta la satisfacción laboral al dar objetivos y propósito, permite tomar mejores decisiones, incrementa la eficiencia operacional, de igual modo identifica y establece prioridades de la organización, establece una estructura para coordinar y controlar las actividades, reduce los efectos y cambios adversos, uno de los beneficios también es que permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos, de la misma manera da una base para establecer las responsabilidades individuales y siendo así proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

La importancia de efectuar la planeación estratégica permite enfrentar los principales problemas de la organización, así genera resultados proporcionando un marco útil para afrontar las decisiones e identificar nuevas demandas. La planeación estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización.

3.4.5 Organización

La organización es un grupo conformado por personas, tareas y administración que consiste en construir una estructura sistemática para conseguir los fines. La organización se maneja de manera competente cuando existe comunicación y coordinación para lograr la misión y el objetivo de maximizar la eficiencia. La organización es identificar y clasificar actividades requeridas para dar respuesta a los objetivos. La organización lleva una estructura para determinar unas tareas y quien sería el responsable de realizarlas.

La organización debe estar diseñada a la medida de las características específicas de la empresa, como es la flexibilidad para soportar cada cambio que se produzca en el futuro de la empresa y como es el carácter humano para la asignación de

responsabilidades. La organización, atribuye a la estructura de roles el desarrollo de una lógica fundamental, estableciendo objetivos en la empresa y planes de respaldo y finalmente delegar autoridad, con el fin de determinar resultados y responsabilidad para el cumplimiento de las tareas.

3.4.6 Dirección

La dirección, es la motivación, es el liderazgo y es la comunicación que conlleva a un proceso administrativo, designando cargos, direccionando objetivos y motivando personal. Es por medio de esa autoridad del administrador, en la cual se logra realizar efectivamente todo lo planeado, ejerciendo así base de decisiones y delegando dicha autoridad. En las empresas, se debe lograr una buena ejecución con subordinación y orden en todos los elementos para una dirección esencial y central en la administración. La dirección es la aplicación del conocimiento de las operaciones de la empresa, afín de lograr objetivos y determinar la mejor manera de llevar el liderazgo.

Es el punto central de la administración porque es el elemento para lograr la realización efectiva de todo lo planeado y se vigila de manera sincrónica para que se cumpla de forma adecuada. Las funciones de la dirección, implica guiar, conducir y supervisar planes que se deben lograr en un organismo social. Es por eso, que la dirección es eficiente cuando se encamina hacia los logros de la organización, proporcionando apoyo y comunicación de tal manera que esto se realice con mucha mayor facilidad.

3.4.7 Control

Es la retroalimentación del sistema organizativo implicando la obtención de información respecto a los procesos y resultados para minimizar errores y maximizar la eficiencia. El control es el proceso que garantiza que todas las actividades realizadas correspondan a sus planes, estableciendo estándares, métodos para medir el rendimiento y finalmente tomar las medidas correspondientes. Con el fin de crear calidad, enfrentar el cambio, agregar valor y facilitar delegaciones. A si, las actividades correspondientes del control, es idear los medios efectivos, para medir las operaciones, sugerir acciones correctivas cuando sean necesarias y por último determinar y conocer aspectos estratégicos de la empresa para que el proceso de control sea más efectivo y eficaz a la hora de tomar una decisión.

3.4.8 Mejora Continua

La mejora continua en los procesos es la acción de analizar la manera de las técnicas que se encuentra actualmente en una empresa con el objetivo de identificar, analizar y mejorar ineficiencias, retrasos y desperdicios de los procesos de un negocio, para luego eliminarlos a través de nuevos procesos para así aumentar las ganancias, reducir costos y lograr objetivos. La mejora continua es muy importante ponerla en práctica y gestionar paso a paso siendo continua y progresiva, por lo tanto, también depende del involucramiento de los integrantes de la empresa, comprometiéndose al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización asumiendo retos, desafíos y cambios progresivos.

3.4.9 Identidad Corporativa

Es la creación de la identidad de la empresa frente al mercado, es ese ADN que los hace únicos, es la configuración de la identidad de la empresa que proporciona durante el tiempo frente al exterior y permite que sus miembros se identifiquen frente a ella. En otras palabras, es la personalidad que caracteriza a la empresa de otras organizaciones, enfocándose en el cumplimiento de metas y objetivos apoyado de estrategias empresariales, permitiendo así que la empresa sea altamente competitiva, logrando una mayor productividad y asumiendo como factor principal el ambiente de trabajo que ayuda al posicionamiento a través de los principios, valores y creencias de una organización. En las fases principales de la identidad corporativa, se evidencia los rasgos personales, valores institucionales y atributos competitivos.

3.4.10 Benchmarking

Es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina, Benchmarking o estudios de desempeño comparativo.

4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del proyecto se usó un diseño metodológico detallado en la siguiente tabla, el cual se organizó para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 5

Pasos Metodológicos desarrollados en el proyecto

Proceso Metodológico			
Objetivos específicos y fases desarrolladas		Métodos	
I. Análisis de la situación	1.1 Análisis externo	Estudio del mercado Estudio del macroentorno Análisis de la competencia	Investigación documental, mediante la revisión de fuente secundarias como DANE, Banco de la República, cámara de comercio <input type="checkbox"/> Investigación de mercados de tipo descriptivo, para identificar la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios prestados por la empresa <input type="checkbox"/> Investigación documental. Revisión datos históricos, informes, etc.
	1.2 Análisis interno	Capacidad de la empresa para enfrentar las situaciones externas.	
II. Formulación del diagnóstico	2.1 Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	Estudio de capacidades internas y elemento del entorno mediante la técnica de análisis MEFI- MEFE-MPC Y DOFA	
III. Propuesta plan estratégico	3.1 Definición de objetivos estratégicos, misión y visión	Tomando como referente los resultados logrados en el diagnóstico se definieron los objetivos, estrategias, tácticas, actividades, presupuesto e indicadores de control.	
	3.3 Plan de acción e indicadores de gestión		

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

El presente proyecto es desarrollado en tipo descriptivo, que permitió establecer información para clasificarla, analizarla y verificarla con el fin de determinar las condiciones en la que se encuentra la comercializadora Penta Moda, como por ejemplo situaciones, contextos y eventos que buscan especificar y detallar características de perfiles, con procesos de medición y recolección de información para el desarrollo de un plan, en factores como ventas, compras, procesos, entre otros, para lograr mayor efectividad administrativa y conquistar nuevos mercados.

Por otro lado, la investigación también declara el propósito del estudio descriptivo dándole respuesta a las causas de los eventos físicos o sociales, que se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno y brindar un sentido de entendimiento y respuesta a este, buscando así comprender el análisis de lo que está causando la situación del estudio.

4.2 FUENTE DE INFORMACIÓN

4.2.1 Primarias

Se realiza directamente en la realidad social y empresarial a través de técnicas como son las encuestas que serán directamente a clientes del nicho con el que se pretendió identificar información y datos en la investigación.

4.2.2 Secundarias

Se utilizó fuentes de datos estadísticos del ritmo empresarial en los informes de la Cámara de Comercio, también se manejó libros, publicaciones, informes con el propósito de realizar claramente el análisis del problema y brindar un sentido de entendimiento y respuesta. Y finalmente también se manejaron todo tipo de investigaciones históricas, etnográficas, informaciones estadísticas y todo aquel documento que conste sobre el tema.

4.3 DISEÑO DE MUESTREO

Unidad de análisis La unidad de análisis está en el sector de micro empresas en la ciudad de Cali para realizar el benchmarking en el sector comercial, de igual manera se hará análisis frente al nicho de clientes de Penta Moda, para conocer su opinión frente a sus procesos y servicios dándole una unidad de análisis al sector, a la estructura de mercado, análisis de demanda, estudios de oferta, característica

de los productos, y un análisis frente a su competencia, con finalidad de mejorar procesos comerciales y adquirir nuevas técnicas administrativas.

Población El mercado de nichos son grupos de personas que comparten características similares, a las cuales se puede ofrecer el producto de manera específica. Las tiendas de ropa como Penta Moda suelen servir un estrecho nicho de mercado con prendas específicas y para los planes de mercadeo efectivos, se enfocan en definir un grupo de clientes objetivo, centrándose alrededor de un solo nicho. Para Penta Moda, su actividad comercial abarca las ventas al por mayor y al por menor, con enfoque especial en mujeres entre los 15 años a los 59 años y hombres entre los 25 y 29 años de la ciudad de Cali.

La población objetivo para la empresa, se toma a partir del indicador de habitantes que entrega la página oficial de la alcaldía de Cali. En el 2018, muestra que las mujeres entre los 15-59 años son el 34% de la población y los hombres entre la edad de 25-29 años son el 4.2% de la población de la ciudad de Cali. De este modo, el público objetivo de Penta Moda se ubica en el 34% de las mujeres de la ciudad, lo cual equivale a 818.655 mujeres y el 4.2% de hombres que se ajusta al nicho corresponde a 103.106. Para una población total objetivo de 921.761.

Muestra: Se utilizará en estadística el cálculo para hallar el tamaño de la muestra que vamos a estudiar.

Tabla 6

Muestra

$n = \frac{s^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$				
N	MUESTRA	n	=	?
Z	NIVEL DE CONFIANZA	Z	=	95%
S²	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	S²	=	0,4
E	ERROR DE ESTIMACIÓN	e	=	5%

Tabla 6 (Continuación)

	N	POBLACIÓN	N	=	38.870
	$n = \frac{0.4^2}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.4^2}{921,761}} \qquad n = \frac{0.16}{\frac{0.0025}{3.84} + \frac{0.16}{921,761}}$				
	$n = 246 / 3.28 = 75$				

Nota: Elaboración propia a partir de análisis.

La muestra corresponde a 75 encuestas al nicho de Penta Moda. Por motivo de la crisis sanitaria mundial (Covid19) con fuerte afectación en lo corrido del año 2020, se alcanzó el 3,3% de la muestra total de 246 personas.

La muestra fue dirigida a clientes del Valle del Cauca, en la ciudad de Cali, que compran en microempresas y en el sector comercial.

4.4 OBJETIVO NO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA PENAMODA.

Para obtener la información interna, se revisaron los documentos históricos de ventas, registro de clientes, así como la experiencia de su propietaria.

Para el análisis externo, que está conformado por el análisis del entorno, la competencia y el mercado, se emplearon diferentes técnicas de investigación, así:

- Para el análisis del entorno se empleó la metodología propuesta por Michel Porter, denominada “Las cinco fuerzas”. Este análisis se construyó a partir de la

revisión de fuentes secundarias, como datos estadísticos del ritmo empresarial de los informes de la Cámara de Comercio.

- Para conocer la percepción de los clientes, se empleó la técnica de investigación cuantitativa de tipo descriptivo. Esta técnica permite establecer información con el fin de determinar las condiciones en la que se encuentra la comercializadora Penta Moda, con el propósito de identificar situaciones, contextos y eventos, para a partir de ello, especificar y detallar características de perfiles y grupos.
- Se emplearon las fuentes **primarias, porque los consumidores se abordaron** directamente a través de aplicación de encuestas telefónicas, identificando información y datos valiosos para la investigación.

Para el análisis de los datos estadísticos se empleó el paquete Office Excel, y los datos se presentaron en figuras y tablas.

4.5 OBJETIVO N. 2, IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Para el desarrollo de este objetivo se emplearon las matrices MEFI, MEFE, estas herramientas permiten identificar alternativas estratégicas a partir de la asignación de pesos a cada uno de los factores identificados. Para la confrontación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) se utilizó la matriz DOFA, con el cruce de estas cuatro dimensiones se plantearon estrategias FO: Resultado de cotejar fortalezas con oportunidades, FA: Consecuencia de comparar fortalezas con amenazas, DO: Derivadas de conjugar debilidades con amenazas y DA: Efecto de contrastar debilidades con amenazas.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 PROCESO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

A partir de la información desarrollada en el marco teórico, es posible plantear la estructura de la organización, abordando procesos y matrices como la DOFA, recopilando datos desde el análisis externo e interno, contando entre otras técnicas, con el despliegue de encuestas a clientes, de tal modo, que se identifica claramente cómo interactúa la empresa conociendo a fondo su operación como punto de partida del proceso del direccionamiento estratégico.

5.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL DISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con el propósito de contar con los insumos adecuados para el planteamiento del direccionamiento estratégico de la empresa, que se requiere efectuar un análisis de nivel interno y externo. Para ello, son de las siguientes etapas:

5.2.1 Definición de la razón de ser de la empresa Penta Moda:

Para la definición de la filosofía de empresa, a través de una entrevista no estructurada a dueños y administradores se recopilan diferentes elementos para su estructuración. De este modo resulta importante destacar la misión, la visión y valores de Penta Moda. Se realizaron preguntas para definir adecuadamente la planeación estratégica de la empresa.

5.2.1.1 Misión

La misión debe ser clara para dar oportunidad a la empresa definir sus clientes potenciales, ya que una vez se ha establecido la identidad corporativa, recursos y capacidades permite que todos los integrantes que forman Penta Moda puedan identificarse con ella. La misión hace hincapié en los clientes, por causa que para Penta Moda los consumidores son su principal fundamento. Creando así las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes somos?

- ¿A que se dedican?
- ¿A qué grupo de clientes atiende Penta Moda?
- ¿Cómo lo hacen?
- ¿Cómo satisfacen a sus clientes?

5.2.1.2 Visión

La visión permite perfilar los objetivos apuntando a la imagen que la empresa quiere transmitir en un futuro, dando como resultado la expectativa ideal de lo que la empresa espera ser, determinando que Penta Moda en cinco años, se enfoque en la innovación y en los cambios sociales, permitiendo así radicarse en la fuente de inspiración para el negocio, representando la esencia que guía la iniciativa. Para la formulación de este elemento se diseñaron las siguientes preguntas.

- ¿Qué se trata conseguir?
- ¿Qué y cómo quieren ser dentro de 5 años?
- ¿Qué innovación se implementaría en el sector comercial de la moda dentro de 5 años?

5.2.1.3 Valores

Los valores para Penta Moda son importantes porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacen su trabajo, permitiendo posicionar la cultura organizacional de los miembros de la empresa, logrando así el éxito en la mejora continua. Para el planteamiento de los valores se hicieron las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es la ideología de Penta Moda?
- ¿Qué valores corporativos construyen la vida empresarial de Penta Moda?

4.2.1.4 Análisis de los factores que impactan la razón de ser de Penta Moda.

Con los miembros de la empresa se determinan factores externos e internos que impactan en la razón de ser de la empresa. Con fuentes de información primaria y secundaria se plasmó un análisis preciso de cada uno de estos elementos, que permite identificar si es una amenaza o una oportunidad (factores externos) o debilidad y fortaleza (factores internos).

◆ **Análisis Externo**

El análisis externo consiste en identificar los factores desde la perspectiva del sistema económico y social en general, del que hace parte la empresa Penta Moda como son el contexto socioeconómico, las fuerzas económicas, tecnológicas, globales, sociales, demográficas, políticas y legales.

En el contexto industrial se busca identificar los límites en la industria del sector comercial en la ciudad de Cali, donde se desarrolla la operación de Penta Moda, utilizando información por medio de herramientas como las matrices para identificar las oportunidades y las amenazas de la industria de la comercialización de ropa de dama.

◆ **Análisis Pest (Política,Económico,Social,Tecnológico)**

▫ *Dimensión Política:* La manera como ejerce la política en Colombia es un poco insegura, se presenta un país con mucha corrupción dentro de un mismo gobierno y de esa misma manera la confianza empresarial se encuentra deteriorada indicando que el sector empresarial cuenta con problemas graves como son las altas cargas tributarias estando relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas generales llevadas a cabo por las administraciones públicas. Las principales razones de la dimensión política que afecta a Penta Moda son los impuestos altos, como es el impuesto del IVA, la retención en la fuente y la rética, ya que por ser una empresa pequeña representan una parte significativa en el flujo de caja.

El entorno político gubernamental debe ser estudiado desde factores que medien con la dimensión de los costos de las transacciones, ya que es muchas empresas se favorecen por medio. Otra base política es la determinación frente a la competitividad, creando políticas firmes frente al contrabando, debido a que este tipo de acciones, como sus bajos precios afecta a empresas que tanto sus productos como sus acciones son nacionales.

Según Romero (2020) “El contrabando es el chupasangre de los empresarios honestos, es prioritario redoblar los esfuerzos en la lucha contra la economía mafiosa del contrabando con efectos nocivos para Colombia”.

Con el nuevo plan “Colombia Crece” es primordial incluir la estrategia institucional de lucha contra el contrabando. Corta la fuente principal de financiación del narcotráfico es la estaca mortal del corazón, la bala de plata, con la que acabaremos con el “Chupasangre” histórico de nuestra economía. (Romero, 2020)

En el plan de desarrollo de la región “Cali Inteligente” 2020-2023, tienen como objetivo mejorar las condiciones para los emprendimientos, la empleabilidad, entre otros, que permite la mejora de niveles de empleo, trabajos decentes, por esto se debe impulsar la cultura emprendedora y empresarial promoviendo las iniciativas para crear micro empresas para disminuir la tasa de desempleo.

○ *Dimensión Económica:* La situación económica del país frente a niveles de producción nacional o el PIB, grado de industrialización, niveles de salario y no poder cumplir con ellos, afecta la dirección del sistema económico en la que se desarrolla la industria comercial de Penta moda, midiéndose a través de indicadores macroeconómicos relevantes como es la tasa de interés, la inflación, el desempleo finalmente decisiones frente a situaciones como pandemias, como lo es el covid19, la cual afecta directamente la economía de un país. Perturbando principalmente a las microempresas porque ellas sobreviven del comercio y de las compras diarias, afectando de manera directa a Penta Moda el desempleo, porque las personas de ventas al detal cuando están sin empleo sus obligaciones empiezan hacer más primordiales que sus gastos. Pero de esa misma manera los clientes de venta al por mayor se reinvierten en su forma de trabajar y de esa forma invierten sus ahorros para poder multiplicar su dinero con la compra de ropa en Penta Moda y así tener buenos resultados.

○ *Dimensión sociocultural:* Afecta en la variedad de estilo de vida, cambio frente actitudes del consumidor, otra manera en la que puede influir la dimensión sociocultural se refiere a la imagen de la marca, opiniones y actitudes del cliente, poca publicidad y conocimiento de la marca.

○ *Dimensión Tecnológica:* Forma de vida de individuos que constituyen la sociedad en las que se engloban a la empresa con dimensiones de marco científico y tecnológico. Acceso a la tecnología, capacidad de producción, potencial de innovación, mecanismo de compra del consumidor y acceso a las diferentes TIC. El desarrollo tecnológico impacta en el desarrollo de la empresa, dando pasos fuertes frente a la tecnología, creando nuevas acciones de poder llegar a los clientes de una forma más avanzada, de crecer en su proceso administrativo, de crear maneras amplias de ventas, entre otras.

◆ **Las cinco fuerzas de Porter**

◆ *Nuevos Competidores:* El sector textil es muy atractivo el cual tiene buenos rendimientos como son las creaciones de las nuevas empresas constantes en este sector, pero de igual modo existen muchas barreras en el momento de decidir abrir una nueva tienda, por lo general, las empresas de la industria de moda le beneficia en economía de escala, contratos atractivos con proveedores, entre otros. Además los nombres y las imágenes de la empresa desempeñan un papel muy importante

en el sector para su respectivo reconocimiento, por lo general la amenaza de nuevos de competidores que puedan llegar a tener más éxito que Penta Moda..

♦ *Negociación de Proveedores:* Hace referencia a imponer condiciones en los servicios que realiza con las empresas que están dentro de la industria, la negociación con los proveedores también dependen de las características del sector, su importancia en la cadena de valor. Finalmente el proveedor suele estar vinculado a las decisiones de los compradores a través de funciones de diseños y comercialización como es el sector textil y de la moda.

♦ *Negociación Clientes:* Es la capacidad del cliente o comprador para negociar el precio de un producto o servicio, siendo así el cliente puede tener gran potencial de negociación, más cuando compra grandes cantidades de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Pero de otro modo, cuando el cliente es minorista no tiene mucho poder, porque rara vez se vuelve gran potencial de compra. En la encuesta realizada a clientes potenciales y minorista, estos efectúan compras de ropa con una frecuencia del 1,64% semanalmente; el 39,34% compran ropa mensualmente; el 49,18% de los entrevistados compran con frecuencia semestral, dando como resultado el porcentaje más alto; y finalmente, el 9,84% compran ropa anualmente. La razón por la que compran ropa por deseo es del 65,57%, el 24,59% compran por necesidad, 8,20% compran por moda y finalmente el 1,04% de la razón de la compra es porque la comercializan. La satisfacción del cliente da como resultado una exitosa mejora para la empresa en la importancia de las marcas, luego de sus buenos precios frente a sus productos, seguido de la calidad, moda y variedad. Son factores esenciales para que un cliente potencial seleccione Penta Moda en el momento de elegir una tienda para comprar su ropa. Las gráficas se encuentran en anexos A.

♦ *Productos sustitutos:* Los productos sustitutos satisfacen las necesidades de los clientes en productos actuales que normalmente ofrece la industria, de esa manera se debe conocer bien los productos que se están ofreciendo en la empresa para tener contacto con el cliente potencial y de esa misma manera enamorarlos con lo que está comercializando, es por este sentido que Penta Moda maneja tipos de líneas en la que se especializan por lo deportivo, formal, informal, casual. De acuerdo con lo planteado por los clientes, se conoció que el 68,85% prefieren tipo de ropa casual, luego ropa informal con un 16,39%, con un 9,84% prefieren comprar tipo de ropa formal y finalmente el 4,92% prefieren comprar tipo de línea deportiva.

♦ *Rivalidad entre competidores:* Existe cierto tipo de rivalidad entre los competidores, comenzando por la ubicación de la empresa, la cual se encuentra en un centro comercial pequeño, creando así rivalidad frente a las líneas de ropa y a sus precios. Hay interacción entre los competidores de la industria debido a múltiples factores como la concentración de empresas para un mismo mercado y existencia de grupos empresariales. El éxito es conocer y estudiar su mercado, de esa manera buscar la forma de crecer con estrategias para hacerse notar como una

tienda de ropa de dama. Con un 59,02% se da a conocer la tienda por medio de redes sociales según la encuesta realizada como se muestra en las gráficas de la página 95. Arrojando como importancia a este canal poder manejar mucho mejor la interacción de los nuevos clientes. Con un resultado del 32,79% conocen una tienda de ropa esporádicamente transitando por el punto de venta y creando un interés. La tienda se conoce a través de catálogos con un porcentaje de 4,92% y a través de eventos empresariales con un 3,28%. Una correcta estrategia y una buena gestión de canales de ventas puede significar éxito en una empresa. El 95,16% de los clientes prefieren comprar en el punto de venta por su excelente ubicación, la buena organización, excelente diseño ambiental y disponibilidad de los productos. El 3,23% prefieren realizar sus compras por medio de redes sociales y el 1,61% a través de la página web oficial. Finalmente, el 90% de los clientes optan por una buena atención que les brinde un excelente servicio creando comodidad y fidelidad.

Oportunidades y Amenazas de la Empresa.

Permite mejorar el entorno actual de la empresa, la cual sirve como alerta temprana para identificar, tanto amenazas como oportunidades potenciales.

Amenazas: Con las amenazas Penta Moda conocerá situaciones adversas procedentes del exterior, para así tomar decisiones al respecto.

- Importaciones de prendas de bajo costo.
- El aumento del contrabando en el país.
- Desempleo aumente por crisis económica mundial.
- Inseguridad política con alta carga tributaria y decisiones políticas frente a leyes nacionales.
- Parálisis económica frente a niveles de desempleo por medio de situaciones generales.
- Brote de enfermedades provenientes de la pandemia.
- Leyes y políticas frente a la exportación de un producto.
- Aumento de impuestos frente a transacciones bancarias.

Oportunidades: Con las oportunidades Penta Moda, tendrá factores positivos frente al desarrollo de la empresa con estrategias empresariales adecuadas.

- Estabilidad social frente actitudes del consumidor
- Infraestructura frente al desarrollo tecnológico y la innovación
- Buena credibilidad financiera
- Exploración de nuevos proveedores
- Clientes satisfechos
- Plataformas tecnológicas que permiten establecer relacionamiento con el cliente.
- Conquistar nuevos mercados internacionales.
- Avance tecnologico con canales de publicidad para facilitar el modus operandi de ventas por internet como son las plataformas de Facebook e Instagram.
- Crecimiento economico del Valle del Cauca.
- Redes sociales como principal actividad de marketing para la organizaciones.
- Ventajas de plataformas virtuales como Instagram para facilitar la interacción del cliente a la empresa.
- Utilizar la publicidad digital asi como llegar al cliente de manera directa ofreciendole catalogo virtual.
- La ayuda de apoyo comercial con la alcaldia de la ciudad, con talleres de emprendimiento y asi facilitar empleo y disminuir la tasa de desempleo.
- Por medio de herramientas virtuales, llegar a todo los clientes deseados del nicho de Penta Moda, y asi alcanzar a clientes extranjeros.

Matriz Mefe

La Matriz Mefe (Matriz de Evaluación de Factores Externos) permite resumir y evaluar información, dedicada al estudio de factores externos. Esta información hace referencia a la industria y los ámbitos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, tecnológicos y competitivos. Como primer lugar se realiza una lista de factores importantes que impactan en el éxito de la empresa, seguido se asigna un peso relativo a cada factor por parte de los directivos de la empresa Penta Moda, de esta manera, se clasifica cada factor, definiendo las calificaciones ponderadas, para finalmente determinar un valor, frente a la medida común que es 2,5.

Tabla 7*Matriz Mefe*

MATRIZ MEFE			
Amenazas	Valor frente a la industria	Clasificación según la eficiencia	Total
Importaciones de prendas de bajo costo	0,06	1,1	0,06
Nuevos competidores tengan éxito en poco tiempo	0,25	1,1	0,25
Inseguridad política con alta carga tributaria y decisiones políticas frente a leyes nacionales.	0,07	3,4	0,21
Parálisis económica frente a niveles de desempleo por medio de situaciones económicas generales.	0,06	2,4	0,12
Brote de enfermedades provenientes del nacional o extranjero	0,02	2,5	0,05
Oportunidades			
Estabilidad social frente actitudes del consumidor	0,05	4	0,2
Infraestructura frente al desarrollo tecnológico y la innovación	0,08	4	0,35

Tabla 7 (Continuación)

MATRIZ MEFE			
Oportunidades	Valor frente a la industria	Clasificación según la eficiencia	Total
Buena credibilidad financiera	0,12	3	0,37
Exploración de nuevos proveedores	0,09	3	0,28
Ser parte de la industria de moda la cual beneficia en economía de escala y así alcanzar el ritmo óptimo del mercado	0,1	4	0,5
Total	1,0		2,4

Nota: Elaboración propia a partir de análisis

Penta Moda, gana un peso total ponderado del 2,4 estando bajo el valor de la media que es 2,5. De esa manera, la empresa está llamada a crear estrategias de mejora frente a su análisis externo. Los valores se dieron por medio de una reunión con los gerentes y ejecutivos principales de la empresa, la cual asignaron cada peso.

- **Análisis Interno**

El proposito del analisis interno es conocer la manera fundamental de la orgnización, Penta Moda se caracteriza de ser una pequeña empresa, como sus ventas y sus empleados, una empresa con sistemas muy pequeños y simple en el momento de manejar sus funciones. (Bateman, 2005) “El analisis interno es importante porque propociona a los encargados de la toma de decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño generales y funcionales” (p.120).

El análisis interno tiene como principal objetivo la identificación de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que pueden existir dentro de una empresa, de esa misma manera refiriéndose a la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la compañía, para hacer frente al entorno general y específico.

- Identificación de la empresa
- Cadena de valor
- Análisis de los recursos y capacidades de la empresa
- Fortalezas y debilidades de la empresa

Identificación de la empresa

La identidad de una empresa define el reconocimiento que tiene en el mercado, con finalidad de determinar el tipo y las características fundamentales de la empresa, para dar a conocer los rasgos que la definen ayudando a comprender las bases estratégicas de la misma para enfrentar de manera eficiente a la competencia o adversidades.

- ◆ Razón social: Penta Moda
- ◆ Forma jurídica: Empresario individual
- ◆ Edad de la empresa: 6 años
- ◆ Relación de socios: Familiar
- ◆ Tamaño de la empresa: Microempresa
- ◆ Campo de actividad: Comercializadora de ropa de dama, con el manejo de 5 líneas.
 - Ropa Casual
 - Ropa Semi Casual
 - Ropa Formal
 - Ropa Semi Formal
 - Ropa Deportiva

Cadena de Valor

Se define el conjunto de actividades para el análisis y diagnóstico de la empresa, este proceso consta de ejecutar actividades estratégicas que aporten el valor y entender las actividades y la importancia que ofrece lo que determina el desarrollo

o el servicio que se ofrece. En 1987 fue creada la cadena valor por Michael Porter a raíz de ser una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado. La cadena de valor tiene como objetivo identificar las fases de las ventajas competitivas, las cuales son:

- Las actividades básicas
- Las interrelaciones entre actividades
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Actividades de soporte (eslabones horizontales): Las actividades de apoyo o de soporte no agregan valor directamente sino que aumentan la capacidad de las actividades primarias, en este caso Penta Moda implementó herramientas en la calidad frente al servicio de la atención del cliente.

Actividades primarias (eslabones verticales): Son aquellas que sustentan las ventajas competitivas de la empresa aportando mayor valor a los clientes. Para Penta Moda las actividades primaria estarán enfocadas a las actividades comerciales, de marketing o de atención al cliente, ya que su desarrollo tiene un efecto directo con el valor propuesto. Permitiéndole así a Penta Moda, un contacto de manera directa y constante comunicación bidireccional con el cliente mediante comunicación eficaz.

Actividades de Soporte

En las cadenas de valor de las actividades de apoyo suministran insumos necesarios para que se realicen las actividades primarias.

- **Infraestructura organizacional:** La principal infraestructura organizacional de la empresa se compone de procesos de compras, almacenaje y ventas, por ser una microempresa tiende a hacer una organización un poco más plana con pocos niveles de gestión. Se crea una estructura organizacional que ayude a lograr metas y objetivos de la organización. Realizando una distribución formal dentro de la organización, dominando el trabajo, sobre la departamentalización, amplitud de control y centralizando estructuras, finalmente dando procesos de apoyo que en totalidad son prácticos en un porcentaje sistemático, como es el soporte de contabilidad, gestión estratégica, mercadeo, entre otros.

- **Recursos humanos:** La función de recursos humanos se orienta a evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño del equipo de trabajo, asegurando que la compañía tenga personal con habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades de creación de valor. Es claro que para alcanzar la eficiencia y la eficacia en el ambiente laboral, los recursos humanos deben funcionar bien para aumentar productividad y reducir costos, además de mejorar el servicio a los clientes para incrementar la utilidad, aspecto que conlleva a la creación de valor en la organización.

- **Desarrollo tecnológico:** Actualmente las nuevas tecnologías relacionadas con el comercio electrónico han cambiado los hábitos de compras y consumo, por estos motivos las empresas se han visto en la obligación de implementar nuevas estrategias tecnológicas, adecuando sus procesos sea a nuevos contextos competitivos. Las acciones de mejora que lleva este desarrollo tecnológico permite eliminar errores en procesos de pedidos, en nivel de inventarios, errores en coordinación entre el centro de distribución y punto de venta, igualmente errores frente a elevados costos de logística. El desarrollo de nuevas tecnologías ayuda a solucionar rápidamente retos frente a la demanda de los clientes y disponibilidad de recursos. Finalmente, Penta Moda cuenta con herramientas tecnológicas como plataformas virtuales como son las plataformas de las redes sociales para las ventas diarias, además de mecanismos de soporte de sistemas administrativos y contables para el orden en sus acciones diarias como es el software contables.

Penta Moda se enfoca fuertemente en las herramientas tecnológicas, llegando a manejar solo ventas virtuales, teniendo plataformas claras en su modo operandi, convirtiendo su manejo solo virtual. Teniendo más apoyo a sus clientes y un seguimiento claro en la compra que desean realizar. Las plataformas virtuales como es WhatsApp, Instagram, Facebook y en especial un tipo de catálogo virtual donde el cliente tiene cierta disposición de poder a interactuar a diario con nuestra tienda y mejorar así su fidelización y su comunicación.

- **Compras:** Penta Moda cuenta una sección que vela por la organización y el orden de los bienes e inventario necesarios para optimizar la operación del negocio, con ayuda de estadísticas claras que facilitan una buena gestión de compras para conseguir ahorrar costos y obtener beneficios empresariales.

Actividades primarias

- **Logística Interna:** Penta Moda tiene procesos de entrada en el momento que llega la mercancía para crear un orden y pasos específicos siguientes.

- **Operación o Producción:** Esta etapa de la cadena de valor son las operaciones, en el momento de logística hasta llegar al servicio del cliente, Penta Moda, cuenta

con procesos de entrada de la mercancía, con pasos de conteo y verificación, luego la distribución en el almacenaje y el punto de venta.

- **Logística Interna:** Almacenamiento de los productos y distribución del producto al consumidor. Luego que se hacen los procesos de surtir el punto de venta, se genera la estrategia de exhibición y poder llegar así al cliente o al consumidor esperado.
- **Marketing y ventas:** Actividades con las que se desarrolla la publicidad al producto. Penta Moda cuenta con estrategias de marketing tales como las redes sociales y post para hacer conocer la empresa y poder llegar a los clientes potenciales.
- **Servicio post venta:** Es la parte de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar las experiencias después de la compra y mantener la relación duradera.
- ◆ *Optimización:* Implica la reducción de costos y el incremento favorable de otras actividades, como es la innovación, la eficiencia y la calidad.
- ◆ *Coordinación:* Junto con la disciplina genera eficiencia y estabilidad. El orden es la principal ventaja competitiva de la empresa, porque de esa misma forma facilita el trabajo y sus resultados.

Recursos y Capacidades

○ Recursos de Penta Moda

Para determinar las ventajas competitivas es necesario identificar los recursos y las competencias que posee Penta Moda. Los recursos son aquellos factores que permiten a la empresa realizar sus actividades, se habla entonces de recursos tangibles e intangibles, como la maquinaria, el dinero, la tecnología, entre otros. La empresa cuenta con diferentes recursos, que se convierten en activos productivos de la empresa:

- ◆ **Rrecursos Tangibles:** Son recursos que se pueden cuantificar y medir.
- Plataformas logísticas mediante el cual se efectúan procesos administrativos.
- Punto de venta en términos de alquiler.
- Stock completo de mercancía.
- Elementos de exhibición para la presentación del punto de venta.

- Capital financiero.
- ◆ **Recursos Intangibles:** Son aquellos que no se pueden cuantificar ni medir.
 - Plataformas propias de comunicación como son sus fuentes de ventas en redes sociales, en otras palabras, la tienda online, dando posibilidad de comprar productos a través de internet.
 - La imagen y la reputación de Penta Moda frente al logotipo y la marca con el objetivo de familiarizar y fidelizar al público.
 - Capacitaciones con objetivos de mejora, como proyectos de investigación.
 - Imagen de la empresa.

Capacidades de Penta Moda

Las capacidades de Penta Moda son las habilidades y destrezas, en otras palabras las capacidades son aquellas que siguen constantes las ventajas competitivas y suele ser la base de nuevas oportunidades. No todas las capacidades pueden ser mecánicas y es por ello que se requiere personal para su ejecución.

- La capacidad de coordinación del personal.
- Capacidad de respuesta frente al cambio.
- Excelente relación frente a los proveedores.
- Innovación en productos relacionados a la moda.
- Habilidad de motivar el talento.
- Autonomía laboral que se le otorga a empleados para controlar determinados aspectos de su actividad.
- Liderazgo en los procesos de la organización.
- Expectativas en el desarrollo profesional.
- Venta y comercialización de ropa de dama nacional.
- Excelente calidad de productos.

Fortalezas y Debilidades de la empresa.

Se tiene como objetivo potencializar puntos fuertes y minimizar debilidades de la empresa Penta Moda.

Fortalezas: Con las fortalezas se edifican los puntos fuertes de Penta Moda. Lo cuales son:

- *Servicio al cliente* : Contar con excelentes precios.
- *Logística*: Conjunto de métodos necesarios para llevar a cabo una organización.
- *Poder de negociación de los proveedores*: Así poder adquirir productos de mayor calidad y precios bajos.
- *Cobertura en el mercado* : Por medio de plataformas de ventas online.
- *Portafolio de productos*: Catalogo de tipo de venta actualizado online
- *Buena relación entre calidad y precio*: Venta de productos nacionales fabricados en los mejores estándares de calidad.
- *Ubicación*: Excelente punto comercial.
- *Poder con los clientes*: Los clientes son consumidores finales y sus pagos son de contado.
- *Percepción innovadora*: Siempre tener esa idea capaz de llegar al cliente de impulsando la innovación.
- *Just in time*: La empresa cuenta con almacenaje en el mismo punto de venta, lo que permite tener un mejor control en los inventarios y así no se pierde dinero ni tiempo.
- *Relación Directo*: La relación directa con el cliente les permite entender las necesidades del cliente en modo precisa.
- *Publicidad*: Adecuada publicidad y promoción.
- *Calidad*: Productos nacionales, que los caracterizan con excelente calidad.
- *Catálogo*: Se dispone de un amplio catálogo.

- Software Contable: Mejor control la cual permite conocer cifras administrativas que facilita la labor.
- Rentabilidad: Tener siempre plan de aumentar sus ventas a diario.
- Clima organizacional: Llevar al equipo de una misma misión.

Debilidades: Focos deficientes que impiden de alguna manera lograr los objetivos. Con una estrategia bien planteada convertiría las debilidades en fortalezas. Las debilidades que presenta Penta Moda son las siguientes.

- *Quejas:* Por parte de los clientes cuando se hace una gestión inadecuada o cuando reciben una valoración negativa creando debilidades en la atención del cliente.
- *Falta de recursos:* Baja disponibilidad de recursos que representan un limitante para la empresa, cuando desea invertir prioritariamente en un objetivo propuesto para un mejor desarrollo financiero.
- *Estancamiento:* La empresa presenta en momentos zona de confort ante la ausencia de actividad proactiva, no se innova algunos aspectos de la mercancía.
- *Ausencia de capital humano:* Penta Moda por ser una microempresa cuenta con poco personal de trabajo.
- *Efecto del cliente:* Efecto negativo por parte del cliente que puede arriesgar la imagen de la empresa.
- *Decisiones:* Tomar decisiones sin suficiente análisis previo.
- *Conocimiento:* Poco conocimiento de exportación frente a un producto.
- *Materia Prima:* Falta de mecanismo de cobertura frente a la materia prima.

Matriz Mefi

La matriz Mefi (Matriz de Evaluación de Factores Internos) evalúa los aspectos internos, permite crear y formular estrategias para las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de la empresa ofreciendo como base para identificar y evaluar las relaciones con ella.

Tabla 8*Matriz Mefi*

MATRIZ MEFI			
Fortalezas	Valor	Calificación	Total
Servicio al cliente	0,1	4	0,57391304
Conjunto de métodos necesarios para llevar a cabo una organización.	0,2	3	0,47391304
Poder de negociación de los proveedores:	0,1	3	0,17391304
Buena relación entre calidad y precio	0,0	4	0,17391304
Poder con los clientes	0,1	3	0,43043478
Just in time	0,1	3	0,43043478
Debilidades			
Quejas por medio del cliente	0,1	1	0,05797101
Falta de recursos	0,1	1	0,10144928
Estancamiento de mercancía	0,1	1	0,10144928
Ausencia de capital humano	0,1	2	0,17391304
Total	1,0		2,7

Nota: Elaboración propia a partir de análisis

La Tabla 8 Matriz MEFI, señala la importancia relativa de cada factor de análisis, para el éxito de la organización, la ponderación se genera tomando como referencia la industria en general. La matriz arrojó un índice por parte de los propietarios y el equipo de análisis de este proyecto, indicando la importancia de cada ítem, para un total del 2,7 sobrepasando a la media que es 2,5. Lo que representa para Penta Moda, posibilidades favorables para crear estrategias válidas de mejoramiento y ser fuerte frente a sus debilidades.

5.3 MATRIZ DOFA

Es una herramienta que estudia la situación de la empresa, por medio de características internas y externas. La importancia de la matriz DOFA, es que muestra con claridad las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la

organización objeto de estudio, elementos que al tenerlos claros permiten generar una visión global e integral de la situación real de la empresa.

5.3.1 Estrategia FO

- Implementar más alternativas de ventas frente redes sociales, realizando más publicidad para tener mejor interacción y hacer conocer un poco más la empresa a futuros clientes potenciales. Adquirir plataformas virtuales y tecnológicas que permita generar más cercanía con sus clientes y más oportunidades de mercado.
- Explorar nuevos proveedores para fortalecer el extenso portafolio con variedad en estilo y tallas, finalmente adquiriendo nuevos modelos.

5.3.2 Estrategia FA

- Ejecutar actividades de fidelización con clientes existentes, para que no perturben el ingreso de las nuevas empresas al mercado.
- Tomar mecanismos con buen liderazgo frente a ocasiones extraordinarias que se puede presentar como son situaciones políticas, sociales y económicas.

5.3.3 Estrategia DO

- Crear estructuras que permitan hacer impacto frente al logro de los objetivos, como es incrementar las ventas y finalmente implementar tecnologías para llevar estas acciones.

5.3.4 Estrategia DA

- Reorganizar procesos administrativos para establecer procedimientos de control para alcanzar objetivos. Dar nuevas alternativas futuras frente a soluciones de procesos y de mejora frente a situaciones que se puedan presentar.

Tabla 9

Matriz Dofa

		FACTOR EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA		<ul style="list-style-type: none"> *Estabilidad social frente actitudes del consumidor *Infraestructura frente al desarrollo tecnológico y la innovación *Exploración de nuevos proveedores *Ser parte de la industria de moda 	<ul style="list-style-type: none"> *Importaciones de prendas de bajo costo *Nuevos competidores tengan éxito en poco tiempo *Inseguridad política con alta carga tributaria *Parálisis económica *Brote de enfermedades (Pandemia)
FORTALEZAS		Estrategia FO	Estrategia FA
FACTOR INTERN	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio al cliente *Poder de negociación de los proveedores *Buena relación entre calidad y precio *Excelente punto comercial *Poder con los clientes *Just intime 	<ul style="list-style-type: none"> *Implementar más alternativas de ventas frente redes sociales, realizando más publicidad para tener mejor interacción y hacer conocer un poco más la empresa a futuros clientes potenciales. Adquirir plataformas virtuales y tecnológicas que permita generar más cercanía con sus clientes y más oportunidades de mercado *Explorar nuevos proveedores para fortalecer el extenso portafolio con variedad en estilo y tallas, y ampliar el portafolio en comercializar nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> *Ejecutar actividades de fidelización con clientes viejos, para que no perturbe el ingreso de las nuevas empresas al mercado *Tener mecanismos con buen liderazgo frente a ocasiones de extraordinarias como situaciones políticas, sociales y económicas

Tabla 9 (Continuación)

DEBILIDADES	Estrategia DO	Estrategia DA
*Quejas por parte del cliente *Falta de recursos *Estancamiento *Ausencia de capital humano	Establecer estructuras que permitan hacer impacto frente al logro de los objetivos, generando proyectos de financiación de estos, implementar tecnologías para el impacto social e incrementar las ventas	Reorganizar procesos administrativos para establecer procedimientos de control para alcanzar objetivos. Dar nuevas alternativas futuras frente a soluciones de procesos y de mejora frente a situaciones que se puedan presentar

Nota: Elaboración propia a partir de análisis

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo con los modelos establecidos para el proceso de direccionamiento estratégico para la empresa Penta Moda, se define el rumbo a seguir de la organización.

6.1.1 Misión

La misión consiste en “crecer la operación de la tienda de manera rentable al comprender las necesidades de nuestros clientes. Penta Moda cuenta con un mercado atractivo, y competitivo. Siendo así una empresa que fortalece la credibilidad y la confianza en el mercado de comercialización de ropa femenina, proporcionando un ecosistema donde los clientes cuenten con una propuesta de valor atractivo generando resultados que estimulen a ofrecer un gran servicio a nuestros consumidores y transformando la gestión de la innovación para ser una compañía sostenible y rentable”.

6.1.2 Visión

“Contribuir al crecimiento y desarrollo del mercado como una empresa sólida y solvente siendo líderes en el mercado de la ropa femenina, superando las expectativas de nuestros consumidores con productos de alta calidad. Y posicionándonos en las ventas online y presenciales conservando la misma calidad.”

En el 2025 será la infraestructura de mercados que le sirva al país de manera más efectiva y eficiente, enfocada en las necesidades de sus clientes y la construcción de relaciones de confianza, que lidera el desarrollo del mercado de la innovación generando valor para sus clientes y grupos de interés.

6.1.3 Valores

- Calidad
- Responsabilidad

- Trabajo en equipo
- Competitividad
- Integridad
- Lealtad
- Creatividad
- Comunicación continua
- Enfoque al cliente
- Ambiente de motivación

6.1.3.1 Objetivos Estratégicos

Son objetivos planteados por la empresa que logra determinar metas a largo plazo, para mejorar la posición competitiva de la organización y permitiendo así su permanencia en el mercado, realizando acciones que cumplan los objetivos de la misión, visión, valores de la empresa Penta Moda, determinando a partir de análisis externos e internos que se plasmaron en la matriz DOFA.

Primer Objetivo: Mejorar la atención del servicio al cliente para hacer una asistencia más completa e íntegra.

Para Penta Moda lo primordial en su desarrollo es la satisfacción de sus clientes porque es la ventaja competitiva con mayor peso frente a los competidores, buscando los mejores consejos y alternativas para tener satisfecho a los clientes. Llevando estrategias significativas para la mejora del servicio como es escuchar al cliente, aplicar encuestas de satisfacción, crear confianza al cliente y definir los puntos claves para el servicio al cliente correcto.

Segundo Objetivo: Optimizar el desempeño de los procesos.

En empresas, como Penta Moda, en donde no están implementados procesos, es importante dar un paso adelante construyendo poderosos factores para lograr progresos en los procesos de toma de decisiones, y así aumentar su calidad y que sus procesos permitan trabajar de manera ordenada, para crear resultados como es la facilidad de nuevos mercados, posibilidad de lograr mejoras continuas,

fortalecer la innovación, aumentar la satisfacción del cliente, reducción de costos, entre otros.

Tercer Objetivo: Aumentar la participación el mercado

Por medio del desarrollo de nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades. De igual modo crear factores de la industria comercial, para beneficiarse en nuevas oportunidades de crecimiento, generando así objetivos para aumentar la partición del mercado a través de una intensificación de esfuerzos de marketing. Para Penta Moda, es primordial el aumento en la participación del mercado con un nivel de importancia de aproximadamente el 75%, ya que su mecanismo acción en la empresa son sus ventas, anteriormente se mencionó que, crear factores nuevos y actualizados cada 6 meses y así impulsar el crecimiento y desarrollo de la participación del mercado.

Cuarto Objetivo: Establecer un modelo organizacional.

Definir la estructura para el desarrollo y división del trabajo dentro de la organización para alcanzar luego la coordinación orientándose al logro de los objetivos. El modelo organizacional define a la empresa a través del marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, comunicación, entre otros para coordinar actividades de la organización.

6.2 PLAN DE ACCIÓN

Para lograr los objetivos estratégicos, es primordial establecer una serie de estrategias y de acciones que deben ejecutarse.

6.2.1 Estrategias y acciones

6.2.1.1 Construir la función del servicio al cliente

Tabla 10

Mapa de Acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
Construir la función del servicio al cliente	Definir el sistema y la atención al cliente. Estableciendo seguimiento y evaluación del cliente.	*Identificar a los clientes insatisfechos *Medir y dar seguimiento a la satisfacción del cliente *Entender la necesidad del cliente. *Valorar y recompensar al cliente. *Automatiza procesos.

Nota: Elaboración Propia a partir de análisis.

Para cumplir la estructura de función del servicio del cliente, se establece una estrategia donde se debe como principal fundamento definir el sistema y la atención al cliente, para plasmar el seguimiento y evaluación del proceso de servicio al cliente, dando paso a 5 acciones fundamentales como son: “Identificar a los clientes insatisfechos”, escuchar a los clientes en su opinión frente a la empresa y desarrollar estrategias para la satisfacción de este. “Medir y dar seguimiento a la satisfacción de los clientes”, “Entender la necesidad del cliente” cuando la empresa sabe escuchar, reconocer y entender las necesidades de sus clientes será capaz de satisfacerla. “Valorar y compensar al cliente.” El objetivo estratégico prioritario debe ser la fidelización del cliente creando buenas estrategias de relación con la clientela y la gestión de la satisfacción del cliente junto a sus métodos de medición y de fidelización, finalmente “Automatizar procesos” dando una retroalimentación a cada acción para una mejora continua.

6.2.1.2 Optimizar el diseño de los procesos.

Penta Moda es una microempresa, cuya actividad principal es comercial, fundamentada en la compra de ropa nacional para dama en variedad de líneas, como es ropa deportiva, ropa casual, ropa formal en venta al por mayor y al detal. Las actividades comerciales de Penta Moda se fundamentan en un esquema empírico que se desarrolla en un negocio tradicional, por lo cual no se ejecutan funciones de planeación, organización, dirección y control en sus procesos. En la situación actual de la empresa, se advierte el manejo administrativo poco eficiente, lo cual disminuye la capacidad en la toma de decisiones por lo que se requiere establecer un nuevo modelo administrativo.

Es por eso importante implementar el sistema integral de gestión por medio de un mapa de procesos de microempresas para mejorar la relación con los proveedores, elevar el rendimiento, competencia de la empresa junto a sus miembros, generando de igual manera cultura organizacional, permitiendo así un mejor manejo de los recursos de la empresa y una necesaria inversión en procesos de certificación.

La necesidad de establecer un mapa de procesos en Penta Moda enmarca métodos de planeación, hacer, verificar y actuar, implicando el grado de importancia en la ejecución de actividades por parte de la empresa, dando avance en un mercado mucho más competitivo y cada vez más exigente creando un valor real y beneficios para la organización.

6.2.1.3 Aumentar la participación del mercado

Crear estrategias para el desarrollo de mercado y el crecimiento empresarial de Penta Moda. Aumentando la capacidad comercial de la organización por medio de la participación de proyectos en la industria de la moda. De igual modo llevar estrategias en tres fases como son la “Penetración de mercado” buscando una mayor participación con productos del mercado actual como la moda a través del marketing. También en la fase de “Desarrollo de mercado” contrayendo estrategias para el desarrollo de la segmentación. Finalmente, en la estrategia de “Desarrollo del producto” entendiendo las necesidades del cliente.

Tabla 11

Participación en el Mercado

OBJETIVO	ESTRATEGIA	Acción
Aumentar la participación del mercado	Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo del producto	*Buscar una mayor participación en el mercado para los productos en los mercados actuales a través del marketing *Crear estrategias para el desarrollo de segmentos *Entender la necesidad del cliente.

Nota: Elaboración propia a partir de análisis

6.2.1.4 Establecer Modelo Organizacional

◆ **Modelo organizacional**

La principal estructura organizacional como lo muestra la figura 3 Modelo Organizacional de la empresa, se compone de procesos de compras, almacenaje y ventas, por ser una microempresa tiende a ser una organización un poco más plana con pocos niveles de gestión. Se crea una estructura organizacional que ayude a lograr metas y objetivos de la organización. Realizando una distribución formal dentro de la empresa, dominando el trabajo, sobre la departamentalización, amplitud de control y centralizando estructuras, finalmente dando procesos de apoyo que en totalidad son prácticos en un porcentaje sistemático, como es el soporte de contabilidad, gestión estratégica, mercadeo, entre otros.

Penta Moda, es una empresa familiar pequeña cuenta con 4 empleados, con roles distribuidos desde gerencia, compras, ventas y empaque. Igualmente, cuenta con un presupuesto mensual de operación.

Tabla 12*Propuesto Mensual De Empleo*

PRESUPUESTO MENSUAL DE EMPLEADOS		
Gerente	1.300.000	3.933.409
Relaciones Públicas	877.803	
Vendedor	877.803	
Empaque-Domicilio	877.803	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 13*Estructura Organizacional*

PENTA MODA			
GERENTE GENERAL	RELACIÓN PÚBLICA	VENDEDOR	EMPAQUE-DOMICILIOS
* Se encarga de tomar decisiones cuando son requeridas. *Representa a la empresa legalmente. *Planea organizar, dirigir, coordinar y controlar actividades operativas y administrativas.	*Manejo estratégico de las relaciones entre una organización o proveedores. *Lograr apoyo, soporte para crear oportunidades de negocio. *Crear objetivos claros para incrementar la posición frente a la relación y comunicación.	*Incrementar ventas y fidelizar clientes. *Establecer nexos entre clientes y la empresa *Hacer conocer muy bien las funciones de la empresa *Desarrollar estrategias de ventas, objetivos y planes.	*Función de empaquetado o envoltorio adecuado para proteger objetos se van a transportar.

Nota: Elaboración propia a partir de análisis.

Gerencia: Como gerencia se deben tomar acciones para escoger alternativas en su disposición, tomar decisiones para identificar problemas y establecer criterios de solución, teniendo en cuenta niveles profesionales de experiencia, de racionalidad, de creatividad y motivación. Son fundamentales en la gerencia los procesos administrativos que se consideran como actividades compuestas en funciones de planeación, organización, ejecución y dirección. Cumpliendo así situaciones de coordinación y control de procesos de la organización.

Compras. El proceso de compras es la fase de crear la necesidad de estar innovando en la moda dando nuevas alternativas de compra a los clientes y así adquirir la gestión de los proveedores para suministrar los productos y definir especificaciones técnicas frente a la compra. Realizando una serie de actividades que permiten poder realizar efectivamente la compra de los productos específicos.

Almacenaje. Este proceso consiste en almacenar de manera sistemática mercancía e insumos para el buen uso y funcionamiento de la empresa a través de una adecuada manipulación facilitando la logística eficiente.

Ventas. Está compuesto por aquellos procesos que conllevan a la venta efectiva de la mercancía. Son los pasos que la empresa debe realizar desde el momento que capta la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleve a cabo. Penta Moda, se subdivide en 2 procesos de ventas, como es la venta al por mayor y la venta al por menor.

- **Venta al por mayor:** Son aquellas ventas de grandes volúmenes de determinado producto, la venta al por mayor se realiza a clientes potenciales que comercializan a un cliente final. Es el cliente que queda satisfecho con precios y calidad para que el resultado de sus ganancias sea rentable.

- **Ventas al detal:** Son aquellas ventas que se dedican al cliente detallista o al consumidor final, la razón de su compra es más por moda, gusto y antojos. Pero es el cliente potencial que crea fidelidad con la empresa, entonces se ofrece una excelente atención.

Punto de venta. Consisten en la exhibición de la mercancía que influye en la preferencia y la selección de los clientes hacia los productos. La evolución del mercado es más demandante en el punto de venta, ya que es más exigente la innovación de productos frente a la moda, más oferta, competencia más exigente. El punto de venta tiene como objetivo la fidelización del cliente, buscando así la interacción de éste, dando así una cercanía al cliente con el producto, que lo pueda ver, tocar, probar y conocer las ventajas de este. Es la garantía de una alta experiencia del consumidor.

Ventas en Redes sociales. Las redes sociales son un canal exitoso frente a las ventas en este siglo XXI, los canales de ventas online cuentan con mayor visibilidad, ya que muchos consumidores optan por las compras más rápidas y eficientes. Las redes sociales son excelentes herramientas de negocios, ya que dan posibilidad de conocimiento más profundo de la empresa y de igual manera administrar la interacción del cliente, ofreciéndole así un servicio efectivo frente a su compra.

6.3 ACTIVIDADES, INVERSIÓN, RECURSOS, RESPONSABLE Y CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES

Es un tipo de acción que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir ciertos objetivos y de igual manera representa una guía para llevar a cabo el plan de acción definido. Realizando una ruta para calcular recursos para planificar de forma correcta, optimizando la gestión y mejorando el rendimiento.

6.3.1 Plan de acción administrativos

El plan de acción administrativo se desarrolla frente a un presupuesto claro en \$1.700.000, tal como se indica en la tabla 14. Incluye estrategias orientadas al desarrollo de procesos con calidad, y de esta manera, controlar y reflejar momentos oportunos de la empresa dando así resultados claros frente a las acciones propuestas. Esto incluye, capacitaciones al personal con actividades concluyentes, siendo una de ellas, la generación de información, estableciendo costos financieros y nuevos flujos de actividades de valor.

Tabla 14

Plan de Acción Administrativo

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA								ADMINISTRATIVO			
			MESES								INVERSIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	
			1	2	3	4	5	6	7	8				
ADQUIRIR SOFTWARE DE ALTA CALIDAD QUE CONTRIBUYA A CONTROLAR Y REFLEJAR EN EL MOMENTO OPORTUNO LOS ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA.	CAPACITACIÓN SOBRE SOFTWARE CONTABLE.	DETERMINACIÓN DE LA EMPRESA A QUIEN SE REQUIERAN LAS RESPECTIVAS CAPACITACIONES									\$1.000.000	*COMPUTADOR *DIAGNÓSTICOS *TIEMPO	*DEPARTAMENTOS HUMANOS *DEPARTAMENTOS FINANCIEROS *DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS	
		RECOPILAR INFORMACIÓN									\$500.000			
		GENERAR INFORMACIÓN									\$100.000			
		ESTABLECER COSTOS FINANCIEROS										\$ 100.000		
TOTAL											\$1.700.000			

Nota: Elaboración propia a partir de análisis.

6.3.2 Plan de acción mercadeo

El plan de acción frente al área de mercadeo corresponde a un presupuesto de \$5.750.000, llevándolo a cabo durante 6 meses, para de este modo, implementar programas de marketing frente actividades como la creación de página web, alimentar redes sociales con recursos físicos, humanos y financieros, con departamentos comerciales y de recursos humanos, dando así periodo de ejecución

frente acciones de estrategias funcionales. Por medio del plan de acción, se busca mejorar el rendimiento de la operación de la empresa, a partir de objetivos que conllevan a su gestión de manera ordenada, comprometida y asignando responsables de tiempo y recursos.

Tabla 15

Plan de Acción Mercadeo

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA								MERCADERO		
			MESES								INVERSIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8			
IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MARKETING PARA EXPLOTAR EL MERCADO	*IDENTIFICAR EL MERCADO DE CRECIMIENTO *INVESTIGACIÓN DE MERCADO	CREACIÓN DE UNA PÁGINA WEB	■	■	■	■	■	■	■		\$3.500.000	*COMPUTADOR *TIEMPO *DINERO	*DEPARTAMENTO HUMANO *DEPARTAMENTO DE COMPRAS *DEPARTAMENTOS VENTAS
		IMPLEMENTAR CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	■	■	■	■	■	■	■		\$1.000.000		
		CAPACITACIÓN FRENTE CON EL PERSONAL DE ÁREA COMERCIAL	■	■	■	■	■	■	■		\$600.000		
		CREAR TÉCNICAS DE VENTAS Y NEGOCIACIÓN	■	■	■	■	■	■	■		\$650.000		
			TOTAL								\$5.750.000		

Nota: Elaboración propia a partir de análisis.

6.3.3 Plan de acción de producción

Durante 6 meses las capacitaciones frente al software administrativo y hojas de cálculo serán desarrolladas, esto en alineación con los objetivos de control frente a procesos y al área de producción, para de este modo, contar con un monitoreo claro del inventario. Teniendo un presupuesto para el área de producción de \$1.000.000, con recursos técnicos como el personal, el tiempo y la tecnología, lo cual, se plantea en la tabla 16.

Tabla 16

Plan de Acción de Producción

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA								PRODUCCIÓN			
			MESES								INVERSIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	
			1	2	3	4	5	6	7	8				
ELABORAR FORMATO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO FRENTE A PROCESOS DE LA EMPRESA	*FORMATO FRENTE A INVENTARIOS *FORMATO SOLICITUD DEL CLIENTE	*CAPACITACIÓN AL PERSONAL FRENTE SOFTWARE ADMINISTRATIVO									\$ 500.000	*COMPUTADOR *TIEMPO *PERSONAL	*DEPARTAMENTO HUMANO *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVOS	
		*CAPACITACIÓN AL PERSONAL FRENTE A HOJA DE CÁLCULO												\$ 500.000
	TOTAL										\$ 1.000.000			

Nota: Elaboración propia a partir de análisis.

6.3.4 Plan de acción de talento humano

Para el talento humano se plantean actividades como la implementación del sistema y el desarrollo de capacitaciones frente al manejo de las áreas funcionales, dando así importancia al buen desarrollo de las actividades de la empresa, con objetivos de manera ordenada y asignando responsables, tiempo y recursos. Finalmente, con un presupuesto de \$1.000.000 se realiza el plan de acción, implementando el desarrollo de las actividades de la empresa para optimizar las gestiones y mejorar su rendimiento. De igual modo, esta acción permite influir en la credibilidad de la organización e incrementar oportunidades para las personas que trabajan y desean trabajar en la misma, ver tabla 17.

Tabla 17

Plan de Acción de Talento Humano

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA								TALENTO HUMANO			
			MESES								INVERSIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	
			1	2	3	4	5	6	7	8				
IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	SOFTWARE DE CONTROL FRENTE AL DESEMPEÑO LABORAL DE CADA TRABAJADOR DE LA EMPRESA	*CAPACITACIÓN DEL PERSONAL FRENTE A ÁREAS										\$ 500.000	*COMPUTADOR *TIEMPO *PERSONAL *SISTEMA	*DEPARTAMENTO HUMANO *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVOS
		*IMPLEMENTAR SOFTWARE												
TOTAL											\$ 1.000.000			

Nota: Elaboración propia a partir de análisis.

6.4 INDICADOR DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión resaltan la matriz Dofa de la organización a partir de las estrategias, igualmente resultan de la necesidad de la integración entre los resultados y estrategias de la empresa. Se debe reflejar el plan para seguir logrando los objetivos de la empresa. Se utiliza la herramienta Darshboard que realiza gestión de información que monitoriza, analiza y datos fundamentales para hacer seguimiento.

Tabla 18

Indicadores de Gestión

Alineación con Objetivo Compañía	Proyecto - Aporte Clave	Fecha Terminación	Medidas (Indicador)	Peso	Meta	Real	% Ejec	Peso Actual
PERSPECTIVA DE PROCESOS	1- Implementar más alternativas de ventas frente redes sociales, realizando más publicidad para tener mejor interacción y hacer conocer un poco más la empresa a futuros clientes potenciales.	Julio	Satisfacción del cliente/ventas	5	100	80	80%	4
	2-Ejecutar actividades de fidelización con clientes viejos, para que no perturbe el ingreso de las nuevas empresas al mercado	Septiembre	Fidelización del cliente/ventas	5	5	20	400%	20

Tabla 18 (Continuación)

Alineación con Objetivo Compañía	Proyecto - Aporte Clave	Fecha Terminación	Medidas (Indicador)	Peso	Meta	Real	% Ejec	Peso Actual
	3- Establecer estructuras que permitan hacer impacto frente al logro de los objetivos, generando proyectos de financiación de estos, implementar tecnologías para el impacto social e incrementar las ventas.	Noviembre	Innovación/ Productividad	30	50	80	160%	48
	4- Reorganizar procesos administrativos para establecer procedimientos de control para alcanzar objetivos. Dar nuevas alternativas futuras frente a soluciones de procesos y de mejora frente a situaciones que se puedan presentar.	Enero	Eficiencia/ Productividad	30	60	100	167%	50

Nota: Elaboración propia a partir de análisis.

>= 100% verde // < 100%; >=80% amarillo // < 80% rojo.

Por medio de los indicadores de gestión presentados en la Tabla 18, se indican las perspectivas de procesos que se quieren llevar a cabo con relación a los objetivos estratégicos que se han mencionado anteriormente, para fortalecer el nivel competitivo de la empresa, y de esa manera, fidelizar a los clientes y tener interacción frente a futuros usuarios.

7. CONCLUSIONES

Penta Moda, es una empresa de moda que ha ido creciendo de forma progresiva, por medio del diseño del proceso de direccionamiento estratégico se pudo conocer la situación real en la que se centra la empresa. De acuerdo con el análisis externo e interno, se encontraron factores que impactan en la visión de la organización. En otras palabras, con el análisis exhaustivo del conjunto de factores que determinan el entorno, tanto general como específico, se puede concluir que:

La empresa ha sabido mantener su estrategia competitiva, teniendo gran flexibilidad en la satisfacción al cliente, de acuerdo a las necesidades, especialmente en actividades con rapidez de almacenamiento y aplicación de métodos como Just in time que han permitido tener un nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo.

Penta Moda se ha destacado confianza en sus clientes para captar tendencias y adaptarse a ellas, las fases claves que la caracterizan son su moda, calidad y precio de los productos, así como, la alianza efectiva con proveedores, teniendo buena oportunidad en el mercado y en especial a la industria de la que hace parte.

El análisis interno y externo de la organización deben ser abordados específicamente para cada una, teniendo en consideración todas sus cualidades, la cual este proyecto reveló las ventajas y desventajas de Penta Moda, ubicando las potencialidades hacia donde pueden desarrollarse, de acuerdo con el direccionamiento estratégico se detectó la capacidad de la empresa en posibles escenarios y crear así estrategias para llegar a sus fines lo que posibilita la supervivencia de la empresa.

En la matriz Dofa, se identificó que Penta Moda implementa alternativas de ventas frente a las redes sociales, la cual es su fuerte, dándose a conocer poco a poco a clientes potenciales, de ese modo explotando nuevos proveedores para fortalecer su portafolio comercial. Penta Moda, estableció estructuras que le permitieron hacer impacto frente al logro de los objetivos, implementando tecnología frente a sus herramientas para un mejor desarrollo.

Se definieron los lineamientos estratégicos que permitieron fortalecer el desempeño competitivo con sus procesos administrativos para establecer operaciones de control y así alcanzar sus objetivos, dando alternativas futuras frente a soluciones de técnicas y frente a situaciones con un presupuesto y un plan proyectado.

Frente a la experiencia empírica sumada a las perspectivas académicas y el desarrollo en el proyecto permitió estudiar planteamientos teóricos – prácticos de diferentes autores frente al direccionamiento estratégico, con visiones de innovación para el desarrollo de la empresa con aportes estructurados.

8. RECOMENDACIONES

- El éxito del direccionamiento estratégico está en comprender el marco normativo de la empresa para establecer misiones y visiones claras que definan logros o propósitos a cumplir y enfocar sus funciones en ello.
- A través del direccionamiento estratégico que se estableció en Penta Moda se debe tomar sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y sus debilidades y amenazas trabajarlas para tomar decisiones acordes a sus objetivos planteados permitiéndole ser más eficiente y competente en el mercado.
- Los integrantes de Penta Moda deben conocer la identidad de la empresa, por medio de la misión, la visión, objetivos, políticas y así desarrollar sus acciones, la cual las encamina a lograr objetivos, propósitos y metas que se proponen.
- Deben adquirir todos los equipos, suministros y herramientas necesarias para el desarrollo y mejora de procesos en las actividades de la empresa. Finalmente, de esta manera ser más eficientes y competentes en el mercado en el que se encuentra.

REFERENCIAS

- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". Strategic Management Journal (vol. 14, n.º 1, pág. 33-46).
- Barney, J. B. (2007). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. (3.ª Ed.). Reading: Addison-Wesley
- Benchmarking: Definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso. Conocimiento [15 abril 2011] Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-procesos>.
- Cámara de Comercio Cali (2019), Ritmo Empresarial, Gráfico 4. Número de Empresas Del Sector Comercio* Nuevas y Renovadas En La Cámara De Comercio De Cali (Miles) Enero-Agosto (2013-2019). Informe Registro Mercantil - Cálculos Cámara de Comercio Cali; 2019, Informe #26. Disponible en: <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2019/09/Ritmo-Empresarial-26.pdf>
- Cámara de Comercio Cali, Ritmo Empresarial, Tabla 3.4. Empresas (número) Registradas (Matriculadas y Renovada) En La Cámara De Comercio De Cali Por Sector Económico 2018 vs. 2017. Informe Registro Mercantil - Cálculos Cámara de Comercio Cali; 2019, Informe #26. Disponible en: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/01/Balance-Economico-y-Dinamica-Empresarial-en-la-Jurisdicion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Cali-en-2018.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Herramientas Empresariales. ¿Cómo realizar el análisis interno y externos de una organización? [Sitio Web], Medellín, disponible en: <http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>
- Celaya Osorio. R. Y. (2 diciembre 2018) Emprendices. La importancia de la Administración De Empresas. Texas. Disponible en: <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-administracion-de-empresas/>

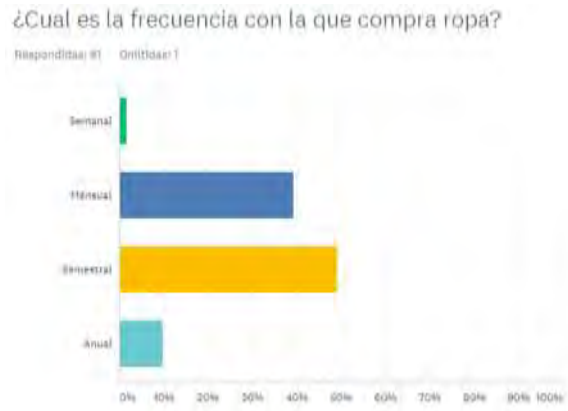
- Charles W. L. Hill. Gareth R. Jones. (2011). "Administración Estratégica". Novena Edición. Obtenido de <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>
- Contreras Sierra, E. R, (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, Pensamiento y Gestión, núm. 35, julio-diciembre, pp. 152-181, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
- EAE Business School. (16 octubre 2018). Retos in Supply Chain. Objetivos de Mejora Continua.] Barcelona Disponible en: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/objetivos-de-un-proyecto-de-mejora-continua/>
- Enciclopedia Económica. (13 mayo 2019.) Control Administrativo. ¿Qué es el control administrativo? Disponible en: <https://enciclopediaeconomica.com/control-administrativo/#targetText=Este%20es%20necesario%20para%20asegurar,la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>
- Encinales, Escorcia Enrique, (2017) Diseño de Direccionamiento estratégico Disponible en: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7621/estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Florencio M. (2011). Toma de Decisiones y Soluciones de Problemas en Administración. Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/toma-decisiones-solucion-problemas-administracion/>
- Gonzales A. Michelena E. (2000) La cultura De La Organización En Gestión Total De La Calidad. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>
- Heló, (2019). Mejora Continua. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/optimizacion-procesos/mejora-continua-los-procesos/>

- Juan, Cristina, (18 noviembre, 2016). Las funciones más importantes en la gestión de la logística interna, Barcelona Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/funciones-gestion-interna-logistica/>
- López J. (agosto 1999). Los desafíos empresariales ante la globalización, Perú. Gestión en el Tercer Milenio. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v02_n3/desafios01.htm
- Maldonado J.A. (Agoto 2014). Estrategia Empresarial. Formulación, planeación e Implementación. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-Planeacion-e-implantacion/>
- Marcos Rodríguez, Lorena Altagracia.(27 febrero 2012) E Oí, Escuela de Organización Industrial. La Cultura Organizacional. [En Línea] Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Peteraf, M. A. (1993)."The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". Strategic Management Journal (vol. 14, pág. 179-191).
- Planeación Administrativa. Autor: Julia Máxima Uriarte. Para: Caracteristicas.co. Última edición: 12 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/planeacion-administrativa/>. Consultado: 24 de octubre de 2019.
- Raffino, Maria Estela. (29 agosto 2019). Concepto. De. Dirección Administrativa. Argentina. Disponible en: <https://concepto.de/direccion-administrativa/>.
- Román López Teresa. (2016, septiembre 15). *Gurús de la Administración. Principales aportaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gurus-la-administracion-principales-aportaciones/>Sánchez, Jorge, Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias, Pensam. gest. no.32 Barranquilla Jan. /July 2012 Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004

Valdés P. (2019). Procesa de Venta ¿Qué es y Como Funciona? InboundCycle.
Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona>

ANEXOS

Anexo A. Frecuencia de Ropa

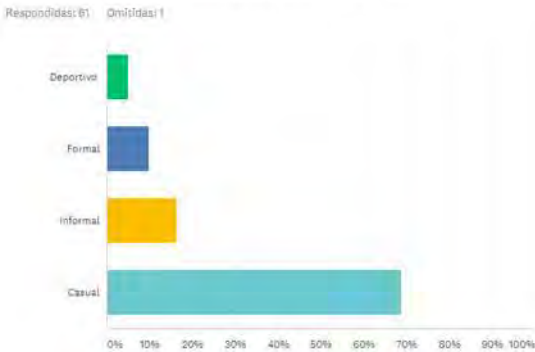


Anexo B. Razón de Compra



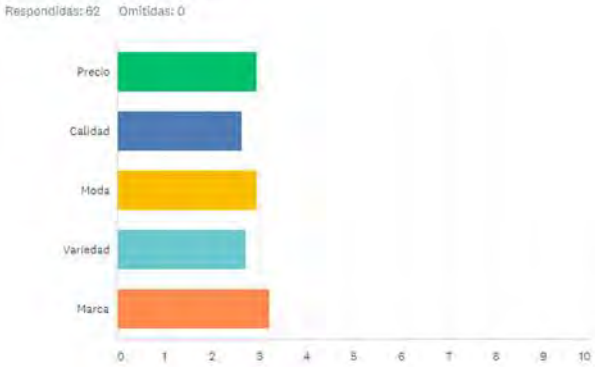
Anexo C. Tipo de Compra

¿Que tipo de ropa compras con mas frecuencia?



Anexo D. Escala de Factores

En una escala factor de mas importancia al menos importante para seleccionar una tienda al momento de salir a comprar ropa



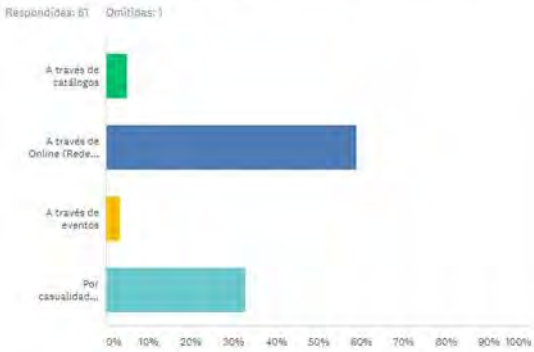
Anexo E. Nivel de Importancia

Tu nivel de importancia en la atención al cliente cuando vas a tu tienda de ropa preferida



Anexo F. Medio de Estrategia

Normalmente, ¿por que medio de que estrategia conoces una nueva tienda de ropa de dama?



Anexo G. Medio de Compra

¿Por que medio te gusta comprar mas?

Respondidas: 62 Omitidas: 0

