

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTARTEGICO PARA LA  
EMPRESA ARENA Y SOL DE BUCARAMANGA**

**YEINNI PAOLA CRISTANCHO ACOSTA**

**LAURA JOHANNA MARIÑO FAJARDO**

**\*MIKEL IÑAKI IBARRA**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA**

**BUCARAMANGA**

**2016**

---

\* Profesor

## CONTENIDO

**Pág.**

Introducción,	12
1. Definición del problema,	14
2. Justificación,	17
3. Objetivos del proyecto,	18
3.1 General,	18
3.2 Objetivos Específicos,	18
4. Esquemas y fundamentos,	19
4.1 Marco contextual,	19
4.2 Marco teórico,	21
4.2.1 Planeación estratégica,	23
5. Definición del sistema,	37
5.1 Estado del Arte y Tendencias Mundiales,	37
5.1.1 Estado del Arte,	37
5.1.2 Tendencias Mundiales en trajes de baño,	38
5.1.2.1 <i>Tendencias del Sector: Ropa – Vestidos de baño,</i>	39
5.1.2.2 <i>Tendencias del Sector Turismo,</i>	41
5.2 Misión, Visión y Valores propuestos,	44
5.2.1 Misión,	47
5.2.2 Visión 2017,	47
5.2.3 Valores,	48

- 5.2.3.1 *Confianza*, 48
- 5.2.3.2 *Innovación*, 48
- 5.2.3.3 *Servicio al cliente*, 48
- 5.3 Segmentación, 48
  - 5.3.1 *Análisis de ventas*, 49
  - 5.3.2 *Definición de Segmentos*, 50
- 6. Análisis del sistema, 52
  - 6.1 Análisis de Competitividad, 52
    - 6.1.1 Arboles de Competitividad de Marg Giget, 52
    - 6.1.2 Arboles de Competitividad de Marg Giget: Factores de Cambio Endógenos, 55
  - 6.2 Análisis de competitividad., 58
    - 6.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI, 58
      - 6.2.1.1 *Definición de fortalezas y debilidades*, 58
      - 6.2.1.2 *Asignación de ponderaciones*, 59
      - 6.2.1.3 *Clasificación*, 60
      - 6.2.1.4 *Calcular el resultado ponderado*, 60
      - 6.2.1.5 *Interpretación Matriz MEFI*, 61
    - 6.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC), 61
    - 6.4 Análisis de Atractividad, 63
      - 6.4.1 Cinco Fuerzas de Porter, 63
        - 6.4.1.1 *Amenaza de nuevos competidores*, 64
        - 6.4.1.2 *Poder de negociación de los proveedores*, 65
        - 6.4.1.3 *Poder de negociación de los compradores*, 65
        - 6.4.1.4 *Amenaza de productos Sustitutos*, 66

- 6.4.1.5 *Rivalidad y competencia del mercado*, 66
- 6.4.2 Análisis PESTEL, 68
- 6.4.3 Matriz de MEFE, 70
- 6.2.4 Matriz de Atractividad y Competitividad, 72
- 6.3 Planteamiento del Problema, 72
  - 6.3.1 Identificación del problema, 72
  - 6.3.2 Objeto del problema, 73
  - 6.3.3 Objetivo del problema, 73
  - 6.3.4 Descripción de la situación propia del problema, 73
  - 6.3.5 Justificación del planteamiento del problema, 73
  - 6.3.6 Delimitación del problema, 74
- 6.4 Análisis Estructural del Sistema, 74
  - 6.4.1 Definición de variables en el MIC MAC, 75
    - 6.4.1.1 *Variables Internas (Endógenas)*, 75
    - 6.4.1.2 *Variables Externas (Exógenas)*, 76
  - 6.4.2 Matriz de Influencia Directa (MID), 78
  - 6.4.3 Variables Estratégicas, 79
  - 6.4.4 Identificación de los Factores de Cambio, 80
- 7. Análisis de actores sociales, 84
  - 7.1 Identificación de actores sociales, 84
  - 7.2 Construcción de objetivos asociados, 89
  - 7.3 Definición y aplicación de datos en el sistema, 90
  - 7.4 Matriz de actores por objetivos, 94
  - 7.5 Análisis de los objetivos que generan convergencia, 96

- 7.6 Convergencia entre actores, 99
- 7.7 Posibles estrategias a nivel de convergencia, 100
- 7.8 Análisis de los objetivos que generan divergencia, 100
- 7.9 Divergencia entre actores, 101
- 7.10 Estrategias sobre objetivos de conflicto, 102
- 7.11 Determinación del grado de poder entre los actores, 103
- 7.12 Relación de poder entre actores, 104
- 7.13 Relación de fuerza entre actores, 106
- 8. Análisis de futuro, 107
  - 8.1 Método DELPHI, 107
  - 8.2 Eventos e hipótesis, 109
  - 8.3 Análisis de eventos originales, 112
  - 8.4 Análisis de resultados, 113
  - 8.5 Análisis del escenario tendencial, 114
  - 8.6 Ejes de Peter Schwartz, 116
  - 8.7 Construcción de escenarios (optimista, pesimista, alternos), 118
- 9. Direccionamiento estratégico, 121
  - 9.1 Análisis morfológico de las variables al 2017, 121
  - 9.2 Construcción del escenario apuesta, 122
    - 9.2.1 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta, 125
  - 9.3 Formulación y construcción de árbol de pertinencia, 128
  - 9.4 Matriz de importancia y gobernabilidad, 129
    - 9.4.1 Matriz IGO, 129
- 10. Conclusiones, 135

11. Recomendaciones, 137

Bibliografía, 138

## Lista de gráficas

	<b>Pág.</b>
<i>Gráfica 1.</i> Destinos internacionales	42
<i>Gráfica 2.</i> Motivos del viaje internacional	43
<i>Gráfica 3.</i> Estructura metodológica	45
<i>Gráfica 4.</i> Esquema de preguntas	45
<i>Gráfica 5.</i> Ventas mensuales del negocio	49
<i>Gráfica 6.</i> Participación en ventas	51
<i>Gráfica 7.</i> Cinco Fuerzas de Porter	64
<i>Gráfica 8.</i> Sector Comercio en Bucaramanga 2013	66
<i>Gráfica 9.</i> Matriz de Atractividad y Competitividad	72
<i>Gráfica 10.</i> Variables Estratégicas	79
<i>Gráfica 11.</i> Convergencia entre actores de orden 3	99
<i>Gráfica 12.</i> Divergencias entre actores de orden 3	102
<i>Gráfica 13.</i> Plano de influencias y dependencias entre actores	105
<i>Gráfica 14.</i> Relación de fuerza entre actores	106
<i>Gráfica 15.</i> Ejes de Peter Schwartz	117
<i>Gráfica 16.</i> Importancia – Gobernabilidad	131

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Matriz de Necesidades y Satisfactores</i>	27
Tabla 2. <i>Método F.O.D.A</i>	28
Tabla 3. <i>Formulación de estrategias</i>	30
Tabla 4. <i>Oferta de productos vigencia 2014</i>	37
Tabla 5. <i>Destinos nacionales para los colombianos</i>	44
Tabla 6. <i>Asociación de capacidades de Arena &amp; Sol por su posición en el árbol.</i>	53
Tabla 7. <i>Árbol de Competencia de Marc Giget</i>	54
Tabla 8. <i>Factores de Cambio Endógenos</i>	57
Tabla 9. <i>Definición de fortalezas y debilidades</i>	58
Tabla 10. <i>Ponderación de Fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de importancia</i>	59
Tabla 11. <i>Definición de fortalezas y debilidades</i>	60
Tabla 12. <i>Definición de fortalezas y debilidades</i>	61
Tabla 13. <i>Matriz de Perfil Competitivo MPC.</i>	62
Tabla 14. <i>Análisis PESTEL</i>	68
Tabla 15. <i>Matriz de MEFE</i>	70
Tabla 16. <i>Variables Internas (Endógenas)</i>	75
Tabla 17. <i>Variables Externas (Exógenas)</i>	76
Tabla 18. <i>Matriz de Influencia Directa (MID)</i>	78
Tabla 19. <i>Identificación de los Factores de Cambio</i>	80
Tabla 20. <i>Identificación de actores sociales</i>	84

Tabla 21. <i>Construcción de objetivos asociados</i>	89
Tabla 22. <i>Matriz de actores por objetivos</i>	95
Tabla 23. <i>Actor desfavorable</i>	95
Tabla 24. <i>Objetivos que generan mayor convergencia entre los actores</i>	97
Tabla 25. <i>Análisis de los objetivos que generan divergencia</i>	101
Tabla 26. <i>Determinación del grado de poder entre los actores</i>	103
Tabla 27. <i>Relación de poder entre actores</i>	104
Tabla 28. <i>Método DELPHI</i>	107
Tabla 29. <i>Eventos e hipótesis</i>	109
Tabla 30. <i>Consideración de expertos de acuerdo con la metodología del método Delphi</i>	110
Tabla 31. <i>Análisis de eventos originales</i>	112
Tabla 32. <i>Análisis de resultados</i>	114
Tabla 33. <i>Análisis del escenario tendencial</i>	114
Tabla 34. <i>Ejes de Peter Schwartz</i>	117
Tabla 35. <i>Escenario E1: “Robocop”</i>	118
Tabla 36. <i>Escenario E2: Antagonista “Toy Story”</i>	118
Tabla 37. <i>Escenario E3: “El chavo del ocho”</i>	119
Tabla 38. <i>Escenario E4: “Wall-e”</i>	119
Tabla 39. <i>Análisis morfológico de las variables al 2017</i>	121
Tabla 40. <i>Construcción del escenario apuesta</i>	122
Tabla 41. <i>Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta</i>	125
Tabla 42. <i>Formulación y construcción de árbol de pertinencia</i>	128
Tabla 43. <i>Matriz IGO</i>	129
Tabla 44. <i>Matriz Importancia y Gobernabilidad.</i>	129

Tabla 45. *Formulación de acciones inmediatas*

131

Tabla 46. *Mando integral*

134

## Resumen

El presente anteproyecto, como principio de un trabajo de grado, tiene como principal fin la formulación del diseño y la implementación de un plan estratégico para la empresa Arena y Sol, por medio del análisis interno y externo, y el desarrollo de metodologías aprendidas durante la especialización en curso, que permitirá formular una carta de navegación para el futuro deseado de la empresa. Permitiendo con ello constituir estrategias sólidas, que deriven en la permanencia en el tiempo y un esperado nivel de competitividad en el mercado.

Este trabajo que se emprende, tendrá en cuenta información disponible sobre el contexto económico en que se desenvuelve la empresa e información interna generada en la empresa, pero también espera generar información nueva que no se había aprovechado hasta hoy.

En el presente documento se trazan las orientaciones referenciales necesarias para que la tutoría evalúe el diseño intencional del trabajo, y posteriormente introduzcamos sus sugerencias y correcciones para que sé de paso al trabajo de campo.

***Palabras Claves:*** diagnóstico, variables internas, variables externas, estrategias, metas, objetivos, indicadores, actividades, mercado, rendimiento, sostenibilidad.

## Introducción

El presente documento tiene como uno de sus fines, el desarrollo de la propuesta de anteproyecto para optar al título de especialistas en **PLANEACIÓN ESTRATEGICA**, como requisito académico para el cumplimiento de sus metas y la correspondiente aprobación del programa.

En primera medida se presenta una síntesis de la definición del problema al que se le dará respuesta con la intervención, el cual consiste en diseñar un Plan Estratégico para la empresa Arena y Sol de Bucaramanga; luego se justifica tal Plan básicamente por el rezago comercial de su oferta, la cual no se presenta en la actualidad como sostenible comercial, técnica, ni financieramente.

Posteriormente, se esquematizan las intenciones o productos esperados en un conjunto de objetivos general y específicos, que consisten en la obtención de un plan estratégico, por medio de análisis interno y externo, la construcción de un diagnóstico empresarial comparativo ajustado al contexto económico en el que se desenvuelve la empresa, el diseño de estrategias acordes a los hallazgos, y la gradación de las metas, actividades e indicadores que mejor persigan el cumplimiento de los objetivos estratégicos para Arena y Sol.

En última medida se discuten el método, y presupuestos financieros y cronológicos dentro de este anteproyecto.

Se espera que este desarrollo haya cumplido con su objetivo, y se invita a su lectura.

## 1. Definición del problema

Teniendo en cuenta la evolución del comercio que ha tenido Bucaramanga, partiendo de que existía cuatro centros comerciales ubicados en dos sectores comerciales de mayor oportunidad comercial, a saber, oriente y occidente de la ciudad de Bucaramanga, y que abarcaban gran parte de este importante mercado de vestidos de baño, al que pertenece la empresa *ARENA Y SOL*; resulta un cambio de gran relevancia, el hecho de que en menos de un año, dos grandes centros comerciales tuvieron su apertura con nuevas marcas nacionales e internacionales y almacenes por departamentos. Aquellas empresas que no se prepararon para el cambio, en este momento están sufriendo las consecuencias en cuanto a pérdida de participación del mercado y por lo tanto disminución en las ventas, y sus esperadas afectaciones financieras.

Aunque se intentó participar de estos nuevos proyectos, el análisis financiero teniendo en cuenta los costos fijos y la proyección de ventas no fueron favorables. A pesar de que el modelo de negocio de *ARENA Y SOL* sigue siendo único en cuanto a servicio personalizado y ofrecer productos para hombre y mujeres de todas las edades, y de las marcas más reconocidas, la competencia y los nuevos modelos como los almacenes por departamentos, que no existían en Bucaramanga, que ofrecen en teoría los mismos productos para los mismos clientes y las nuevas franquicias de marcas de trajes de baño, que aunque son solo para mujeres y no ofrecen a todo el grupo familiar, la novedad, la moda y marcas han hecho que *Arena y Sol* pierda participación del mercado, por no haber reaccionado a tiempo.

Otro problema es la falta de control, no hay manera ni información suficiente para determinar con exactitud qué porcentaje de mercado se ha perdido, cuál sector del mercado aún compra en el almacén, y cuál lo hace ahora en los otros lugares, e inclusive cómo debería ser una base de datos sólida para hacer uso de herramientas que hoy en día resultan imprescindibles, tales como el tele-mercadeo o fidelización de clientes.

Sobre el área financiera no existen proyecciones o herramientas aplicadas, más que la contabilidad básica, los valores de compra de productos y el total de las ventas. Se carece de un análisis que determine si se está llegando, superando o no el punto de equilibrio o si se están cumpliendo con los compromisos sin involucrar los recursos propios de su propietaria. Se necesita información para poder establecer pronósticos y metas a exigir a los vendedores, o conocer si las comisiones que se pagan por venta son justas de acuerdo a las características estacionales por temporadas de vacaciones del negocio.

Por otro lado, está la falta de control de inventarios, pues aunque existe un sistema para este fin, no se hace el control necesario de inventarios, y no se analiza información importante como las estadísticas para identificar un producto estrella o para usar como herramienta para realizar las compras.

Teniendo en cuenta los problemas anteriormente expuestos surge la siguiente pregunta:

*¿Cuáles deben ser las características de un Plan Estratégico ajustado al estado real actual del negocio de ARENA Y SOL, en términos de mercado, finanzas e inventarios,*

*para mejorar sus probabilidades de permanencia en el tiempo e incrementar sus posibilidades de crecimiento y expansión?*

Pues es clara la falta de planeación y direccionamiento hacia donde se quiere llegar, contrario a lo que hasta ahora ha sucedido, lo cual se puede resumir en que el cambio en el sector y el mercado ha ido llevando el negocio hasta su estancamiento, sin que la empresa tome medidas estratégicas para su sostenibilidad.

Esta es la pregunta que se pretende contestar con el presente proyecto, procurando utilizar los conocimientos adquiridos como equipo en las carreras profesionales de cada una de sus integrantes y la especialización en curso.

Por medio del diseño e implementación de un plan estratégico que permita el análisis detallado de cada área de este negocio, y mejorar la metodología empírica que se ha utilizado en su administración y que ha funcionado por muchos años, demostrado en la permanencia mientras que muchos otros tuvieron que cerrar, pero que en este momento está permitiendo quedarse atrás cuando toda la dinámica comercial está avanzando. Todo esto para saber con propiedad si el propietario puede asumir este cambio de estrategia que ayude a recuperar el volumen en ventas y a enfocarse en su mercado objetivo, o si por el contrario debe liquidar o vender.

## **2. Justificación**

El presente trabajo pretende presentar un documento al empresario, dueño de la razón social Arena y Sol, en el que se diagnostique y se tracen estrategias sugeridas para incrementar las posibilidades de permanencia en el tiempo y la competitividad en el mercado, para su oferta. De tal manera que existen beneficios para el empresario, su familia, y el consumidor como beneficiario final de la competencia de ofertas, y que finalmente es la razón de ser de una oferta comercial, ya que su participación brinda la posibilidad de obtener rendimientos después de ingresos por ventas.

Es de nuestro conocimiento la necesidad por parte del propietario de tomar acciones y medidas debido al estancamiento del negocio en el tiempo, ya que se ha contemplado la oportunidad de liquidarlo, sin tener información sólida y sin realizar esfuerzos encaminados a la mejora de las condiciones internas de acuerdo a los cambios del entorno. El alcance es la presentación de dicho plan estratégico y acompañamiento en la implementación del mismo en un período de tiempo de 6 meses.

La información obtenida durante este trabajo, entra a robustecer el bagaje de datos actualizados del negocio en Bucaramanga, y que seguramente podrá ser empleado por otras empresas en un futuro. El conocimiento de fuentes y de estados de arte, le otorgan a la empresa ARENA Y SOL, mayor capacidad para la toma de decisiones.

### **3. Objetivos del proyecto**

#### **3.1 General**

Construir un plan estratégico para la razón social *ALMACÉN ARENA Y SOL* de Bucaramanga.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el análisis interno, externo y comparativo del negocio.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de ARENA Y SOL.
- Definir los objetivos estratégicos de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Sugerir las estrategias propuestas de acuerdo a la información arrojada por la metodología utilizada.
- Establecer los planes de actuación referentes a las estrategias propuestas.

## **4. Esquemas y fundamentos**

### **4.1 Marco contextual**

Bucaramanga ha sido reconocida desde hace décadas, por ser una de las principales ciudades en la oferta textil y de confecciones, esencialmente en la moda. Los empresarios Bumangueses, se organización en microempresas y medianas empresas, que participan en el mercado local, nacional e internacional. Sus fortalezas radican en el diseño y la calidad de sus productos, en comparación con sus precios, que se perciben bajos en mercados nacionales.

A nivel nacional, este sector, es el responsable del 9% del producto Interno bruto, el 24% del empleo de manufactura y el 7% del total de las importaciones. Estas proporciones se conservan en el ámbito local, y la cadena textil y de confecciones, que incluye el vestuario de baño para ambos géneros, se compone de productores de fibras de tipo natural y de tipo sintético químico), hilanderías independientes, trasformadoras de bienes finales, como telas y confecciones, que componen más de 550 empresas en el país, y 210 de ellas situadas en Bucaramanga.

Son 4.000 las empresas clasificadas como Mipymes y 10000 en el sector informal. De 10000 fábricas, la mayoría son pequeñas, el 50% tienen entre 20 y 60 máquinas. Pero sus direcciones, contratan especialistas en la implementación de sistemas de gestión de calidad y tienen facilidades de corte y costura. En Bucaramanga, son favorecidas por el abundante

número de universidades, y el generoso volumen de estudiantes de práctica y recién graduados, que buscan a estas empresas para trabajar.

Los años 80's y 90's fueron especialmente de reactivación económica para este tipo de empresas, en Bucaramanga, pues se centraban en los conceptos de moda por temporadas y de ostentación, tan común en estas dos décadas. ARENA Y SOL es un almacén que comercializa vestidos de baño y accesorios de playa, que abrió sus puertas en Bucaramanga en el año 1994. Es un negocio con un solo propietario.

Nació de la oportunidad de comprar un negocio de vestidos de baño que ya existía con una franquicia de la marca Nacional "Dancing", que planeaba cerrar su punto de venta en Bucaramanga. Con la idea de abrir un almacén multi-marca y ofrecer a la ciudad un lugar dedicado sólo a prendas de playa.

Durante los siguientes años el punto de venta cambió su localización a una de mayor tráfico dentro del mismo centro comercial que es uno de los tradicionales centros de comercio de la ciudad, contando con un único punto de venta.

Enfocado en la familia, el almacén ofrece en un solo lugar opciones para mujeres y hombres de todas las edades y cuenta con reconocimiento a nivel local.

Actualmente después de más de 20 años en el mercado es reconocido como un lugar tradicional con servicio personalizado.

El negocio ha sido administrado por la misma persona desde su inicio de manera empírica sin inversiones en publicidad y mercadeo de manera que los clientes llegan debido a la ubicación en el centro comercial y a la tradición y reconocimiento como único en su categoría o a experiencias de compra anteriores.

Durante muchos años tuvo una gran participación del mercado, pues los almacenes competencia ofrecen además de ropa de playa, ropa interior, otros que abrieron como franquicias de una sola marca cerraron al poco tiempo, y otros son especializados solo en mujeres adultas, pero la falta de renovación de la imagen y de mercadeo ha hecho que pierda vigencia y que las nuevas generaciones no lo ubiquen como primera opción al momento de comprar un traje de baño o accesorio de playa, de esta manera sin que hubiera sido planeado la mayor parte de los clientes son en este momento personas de edad que no están enfocadas en las tendencias de moda sino en encontrar con seguridad un producto cómodo que se ajuste a sus necesidades.

## **4.2 Marco teórico**

Etimológicamente, *Griego stategos* = “*Un general*” => “*ejercito*”, *acaudillar*.

*Verbo griego stategos* = “*planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos*”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia “strategy and structure”).

Henry Mintzberg, “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Estrategia Global: Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multi-doméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

**4.2.1 Planeación estratégica.** Es el método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- QUÉ SE QUIERE LOGRAR
- EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ
- QUÉ SE PUEDE HACER
- QUÉ SE VA A HACER

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma

continúa los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario. (PARRA, Tomado de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm))

## **El Análisis Contextual**

Entre sus herramientas, pueden considerarse:

- Mapa de la microrregión o de la región de influencia de la organización
- Listados de organizaciones y actores sociales que interactúan con el trabajo de la organización.
- Técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, grupos focales)
- Matriz de Necesidades y Satisfactores
- Análisis FODA

El análisis contextual responde a la pregunta: *¿De dónde partimos?*

## **Estrategias**

Sólo con estos elementos (visión - misión; marco conceptual del proceso del desarrollo; análisis contextual) es posible formular estrategias.

## **Elementos para el analisis contextual**

Vamos a examinar 2 de las herramientas:

### **a) Matriz de Necesidades y Satisfactores**

Esta herramienta está basada en el enfoque del Desarrollo a Escala Humana, de Max-Neef y Elizalde. Consiste en tabular, como filas, las 9 necesidades, y en las columnas evaluar: cómo se satisfacen, con qué tipo de satisfactor y el grado de población que tiene acceso a tal satisfacción.

**Tabla 1. Matriz de Necesidades y Satisfactores**

NECESIDAD	Cómo se satisf?	SATISFACTOR	% Pobl
Subsistencia			
Protección			
Afecto			
Creación			
Ocio			
Libertad			
Entendimiento			
Identidad			
Participación			

**b) Método F.O.D.A**

El método F.O.D.A. consiste en detectar las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* que ofrece un contexto dado, entendiendo este último tanto en su aspecto interno (intra-organizacional) como externo.

**Tabla 2. Método F.O.D.A**

	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<b>Favorable</b>	Fortalezas	Oportunidades
<b>Desfavorable</b>	Debilidades	Amenazas

El procedimiento para detectar las F, O, D y A, comprende los siguientes pasos:

- 1) Cada miembro del grupo anota, individualmente, unas 5 F, unas 5 O, unas 5 D y unas 5 A.
- 2) Se colocan en un pizarrón o afiche, agrupando aquellas que se refieran a lo mismo.
- 3) Como el número de F, O, D y A resultantes es grande, el grupo debe priorizar algunas, tomando en cuenta las que aparecieron más veces. Para ello puede considerar las que más aparecieron, pero también analizarlas consultivamente.
- 4) Se obtienen así listas reducidas de F, O, D y A. Pero es conveniente hacer una segunda priorización, hasta obtener no más de 5 de cada clase. Para ello, se puede aplicar el método de "valorización por pares"

El procedimiento se repite con las O, las D y las A.

Así, el grupo que realiza la planificación estratégica, puede priorizar unas 5 F, 5 O, 5 D y 5 A. Por supuesto que el grupo está libre de quedar con más o con menos F, O, D y A, y que no está obligado a aceptar automáticamente las que más votos tuvieron en los puntos 3 y 4, sino que puede volver a revisarlas consultivamente.

### **Formulación de estrategias**

La formulación de estrategias es un momento sumamente creativo e intuitivo, ya que se debe tener presente simultáneamente la visión/misión, el marco conceptual del desarrollo, y el análisis contextual.

Los miembros del grupo deben consultar ampliamente sobre las estrategias, y pueden utilizar los métodos vistos para el FODA en la priorización de las mismas, es decir, partir de estrategias formuladas individualmente, luego agruparlas, priorizarlas (por consulta y votación, por valorización por pares) y finalmente adoptar varias estrategias.

Recordemos que las estrategias a elegir deben simultáneamente:

- Maximizar el impacto en cuanto al cumplimiento de la misión, y por lo tanto ser conducentes a la realización de la visión
- Ser acordes con el marco conceptual del proceso de desarrollo
- Ser posibles dentro del contexto, es decir que deben ser las que mejor:

Aprovechen las fortalezas y oportunidades

Eviten las amenazas

Reviertan las debilidades

Es decir, que para cada estrategia a analizar, se debe consultar y fundamentar, en qué medida lleva al cumplimiento de la misión, si es acorde al estilo de desarrollo que queremos, y si nace del aprovechamiento de fortalezas y oportunidades (y evita las amenazas o revierten las debilidades)

Asumiendo que las estrategias a considerar son acordes al marco conceptual del desarrollo de la organización, se puede realizar una valorización considerando el grado de cumplimiento de la misión, y el FODA.

Si cuantificamos el grado de cumplimiento de la misión de 1 a 3, y por otro lado, el grado de aprovechamiento de las F y las O de cada estrategia, podemos plantear el siguiente cuadro:

**Tabla 3. *Formulación de estrategias***

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Grado de eficacia a la misión</b>	<b>Grado de uso de F y O</b>	<b>Resultado</b>
Estrategia 1	2	2	4
Estrategia 2	3	2	6
.....			
Estrategia N	1	3	3

En el ejemplo mostrado en el cuadro, la Estrategia 2 interesa más que la 1, y la 1 más que la N.

### **Líneas de acción**

A veces, el proceso de Planificación Estratégica llega a definir las llamadas *Líneas de Acción*

Las líneas de acción definen en forma algo más específica el tipo de trabajo que podría realizarse para implementar una estrategia.

Una estrategia puede originar una o más Líneas de Acción.

Por ejemplo:

**Estrategia:** Lograr que un alto número de personas de capacidad estén familiarizados con los principios de la organización.

### **Líneas de Acción:**

- Campañas de entrega de documentos a periodistas sobre temas afines a los principios de la organización.
- Reuniones con personas de capacidad para presentar temas afines a los principios de la organización.
- Visitas a autoridades políticas para presentar propuestas

### **Método de la planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica tiene diversas etapas y requiere de un ciclo de reuniones para realizarlo. El esquema escogido es:

#### 1) Selección del equipo de la Planificación Estratégica

¿Quién realizará la PE?

¿Una comisión seleccionada por el cuerpo directivo de la organización?

¿Todo el cuerpo directivo?

¿El cuerpo directivo junto con colaboradores claves de distintas áreas o comisiones?

¿El cuerpo directivo junto con colaboradores y muchos otros miembros de la comunidad?

¿El cuerpo directivo, los colaboradores, los miembros de la comunidad, y otras personas clave aunque no sean de la comunidad?

Obviamente, cuanto más amplio sea el grupo mayor es la riqueza de la PE, pero más largo es el proceso de consulta.

#### 2) Reuniones para consultar y consensuar el Marco Conceptual del Desarrollo

3) Reuniones para consultar y consensuar la Visión (tanto la del Desarrollo Institucional como la de la Comunidad Transformada)

4) Reuniones para consultar y consensuar la Misión.

LA MISION DEBE SER EXPLICITA, Y DEBE PODER RESUMIR LA RAZON DE SER DE LA ORGANIZACION EN UN SOLO PARRAFO

- 5) Reuniones para definir el procedimiento de Análisis Contextual
- 6) Etapa de recolección de datos para tener la información adecuada (a través de entrevistas, reuniones con grupos focales, encuestas, etc.) y poder conformar el mapa de la microrregión, las listas de organizaciones, etc.
- 7) Reunión para análisis de satisfacción de necesidades y para método FODA
- 8) Reuniones para definición de Estrategias y Líneas de Acción
- 9) Elaboración del documento de la Planificación Estratégica
- 10) Aprobación del documento.

### **Conceptos y Herramientas para la planeación estratégica**

Para la construcción de la planeación estratégica de Arena y Sol se tendrán en cuenta las siguientes herramientas:

- Arbol de Competencia de Marc Giget: (Echeverria) Fue creado por mar Giget, se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando una base para el análisis estratégico. De acuerdo con Giget una organización puede verse como un árbol, se deben conocer sus raíces, es decir sus competencias técnicas; el tronco, es decir la capacidad que tiene para poner en practica sus planes y programas y finalmente sus ramas y hojas representan el mercado y los productos y servicios que la empresa ofrece.

El árbol de Giget tiene como propósito identificar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia; permite elaborar una

lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Se ubica en las raíces (oficios, cualidades y competencias), el tronco (organización), las ramas (mercados) y las hojas (líneas de productos o servicios). Asimismo, esta herramienta permitirá a la empresa Arena y Sol analizar el pasado, presente y futuro a nivel de raíz, tronco y ramas.

- Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI: Es una herramienta para analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa. Es un instrumento analítico de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas, talento humano, investigación y desarrollo y producción. Estas debilidades y fortalezas se cuantifican de manera subjetiva en una escala de 1 a 4, con ello se obtiene un promedio general que permite identificar el nivel de las capacidades internas de la empresa, de esta manera se pueden plantear aspectos para mejorar y así tener una mayor calificación.
- Las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo con Michael Porter, las empresas deben evaluar los siguientes aspectos o fuerzas para ser competitivas en el mercado, estas son: Poder negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza por nuevo competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.
- Matriz de Perfil Competitivo: Es una herramienta de análisis que permite identificar a los competidores más importantes de una empresa e indica como se comportan sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados son subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y clasificación.

- Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE: es una herramienta de evaluación que permite evaluar variables externas relacionadas con la empresa, dentro de estas se encuentran: variables ambientales. Los pasos para realizar una matriz MEFE son:
  - Hacer una lista de amenazas y oportunidades,
  - asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0 y 1, en donde 0 significa que no tiene importancia y 1 que es muy importante
  - Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
  - Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado por cada variable.
  - Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado de una organización.
- Análisis Estructural: Es un método para la estructuración de ideas que permite realizar la descripción de un sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos y permite tomar en consideración los factores cualitativos.

Ventajas del método:

- Permite la reflexión colectiva
- Admite el análisis cualitativo

El análisis se realizará con el apoyo del software de prospectiva MIC MAC

- Método Delphi: Es un método que involucra la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a eventos que podrían darse en

el futuro. El método se basa en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos seleccionados.

El método tiene cuatro fases:

- Formulación de un problema
  - Elección de expertos
  - Elaboración y aplicación de cuestionarios
  - Análisis de los resultados
- Ejes de Peter Schwarts, es un método que consiste en la formulación de escenarios (sectores) de futuro, con elementos que permiten en conjunto , conocer o intuir de manera figurativa los resultados de cada una de las acciones que podrían conllevar al futuro propuesto. Con la herramienta, se pretende la clasificación de los futuros en términos de escenarios, el deseado, moderado y pesimista.
  - Cuadro de mando integral: Conocido como Balanced ScoreCard BSC, constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una empresa. La técnica consiste en agrupar objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Para cada perspectiva se define una meta, que es lo que se quiere lograr y como se va a medir. Finalmente se involucran las iniciativas estratégicas, las cuales son las acciones que provocarán el cambio buscado, el BSC tiene la función de traducir la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores que informen el estado de la consecución de los objetivos.

## 5. Definición del sistema

### 5.1 Estado del Arte y Tendencias Mundiales.

**5.1.1 Estado del Arte.** Arena & Sol es una empresa familiar constituida en 1994, cumpliendo en el 2014 más de 20 años de trayectoria atendiendo el mercado de vestidos de baño y productos complementarios, tales como ropa de playa, gafas, pavas, sandalias, entre otros.

Su principal y único almacén está ubicado en la ciudad de Bucaramanga, Santander, en el Centro Comercial Cabecera Cuarta Etapa Piso 4 Local 413.

Su trayectoria le ha permitido alcanzar ventas por más de 270 millones de pesos durante el 2013, obteniendo un decrecimiento respecto al 2012 del 29%.

La oferta de productos de la empresa se resume a continuación de acuerdo con los productos y marcas en vestidos de baño y accesorios complementarios:

**Tabla 4. Oferta de productos vigencia 2014**

Línea	Producto	Genero	Marcas
Vestido de baño para piscina y playa	Dos piezas	Mujer	Touche, Onda de mar, Leonisa, Phax,
	Entero		Leonisa, Kelinda, Holiday.
	Pantaloneta de baño	Hombre	Speedo

Línea	Producto	Genero	Marcas
	(corta o larga).		
	Bóxer (corto o largo)		
	Tanga		
Vestido de Baño deportivo	Vestidos de baño para la práctica de deportiva de natación	Mujer y Hombre	Speedo
Salidas de baño	Blusones	Mujer	
	Pantalones		
	Pareos		
	Vestidos largos		
Gorro de baño	Gorro de baño	Mujer y Hombre	
Sombreros para el sol	Pavas	Mujer	Azul marino
	Viseras	Mujer y Hombre	
Gafas	Gafas deportivas de sol	Mujer y Hombre	
	Gafas para la práctica de la natación	Mujer y Hombre	
Bolsos	Bolso para la playa	Mujer	

**5.1.2 Tendencias Mundiales en trajes de baño.** Para abordar el tema objeto del proyecto se analizan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las variables que influyen en el mercado de vestidos de baño?  
(1.1.2.1Tendencias del Sector: Ropa – Vestidos de baño)
- ¿Qué preferencias tienen las personas al momento de viajar y tomar de vacaciones?  
(1.1.2.2 Tendencias del Sector Turismo)

**5.1.2.1 Tendencias del Sector: Ropa – Vestidos de baño** .Para elaborar el análisis correspondiente se indagó acerca de la gestión de tendencias 2014 – 2015 por parte de las marcas que maneja la empresa actualmente de acuerdo con las ventas de la empresa, identificando los siguientes aspectos:

-  Actualmente trabaja en una campaña denominada “La magia de la seducción”, esta empresa Colombiana ha querido centrar su nueva colección en exaltar las formas del cuerpo de la mujer, con su brillo, donde la tecnología juega un papel importante con los cortes realizados a través de láser. Aparecen aspectos renovados por medio de detalles de confección y estampación, junto al llamado realce, sin que el encaje pase de moda, así como las formas ideales para las mujeres deportistas.

-  comprende un estilo elegante, romántico y sensual, ofrece una variedad de diseños característicos por la calidad y delicadeza de sus materiales. Desde el año 2000 crea la línea de trajes de baño y ropa de playa Touché Balnéaire. Una propuesta sofisticada y glamorosa con estampados exclusivos sobre tejidos de alta calidad y diseños de formas que realzan la figura femenina. La sofisticación y la limpieza transformadas en piezas gráficas con una creativa combinación del color. Maneja Ropa de playa en materiales livianos, estampados en colores vibrantes y variados accesorios que le dan una personalidad elegante. El equipo de diseño con su tecnología innova continuamente con productos que buscan siempre la estética mezclada con la calidad, la comodidad y la funcionalidad.



- Las tendencias de trajes de baño para el 2014 propone estampados florales, colores vivos y diseños clásicos y vanguardistas. Vestidos de baño con formas más extremas, con una parte frontal diminuta y escote profundo, que le permite definir de forma natural el busto, sujeción en halter cruzado y estampados muy abstractos, con figuras geométricas y florales, colores relajantes y cálidos. Prendas de baño que exaltan en la máxima expresión de la feminidad y elegancia.

Variables comunes:

El concepto del mercado a nivel general está orientado a brindar comodidad, seguridad y satisfacción a la mujer al momento de lucir un traje de baño.

Es importante tener en cuenta que un vestido de baño se utiliza de acuerdo a la ocasión, se pueden identificar los tres tipos de uso más relevantes: utilizar para la piscina, para el sol (bronceado) o para caminar por las playas

Los aspectos que se tienen en cuenta para el desarrollo de estos productos son:

- Tendencias de la mujer actual, corresponde al concepto que se manejan en cada temporada, de las cuales en Colombia se distinguen tres tipos: Temporada de vacaciones (Diciembre – Enero), Vacaciones de Semana Santa y Vacaciones de mitad de año. Las tendencias están marcadas por el clima de un país, accesorios de moda, colores de la temporada, entre otras.

- Región: Cada zona geográfica (país) presenta unas características de mujer diferente, por ejemplo, prendas que son diseñadas para la mujer latina y una mujer europea.
- Color de piel vs Color del traje. Relación directa entre el tipo de color de piel y el color de la prenda a seleccionar.

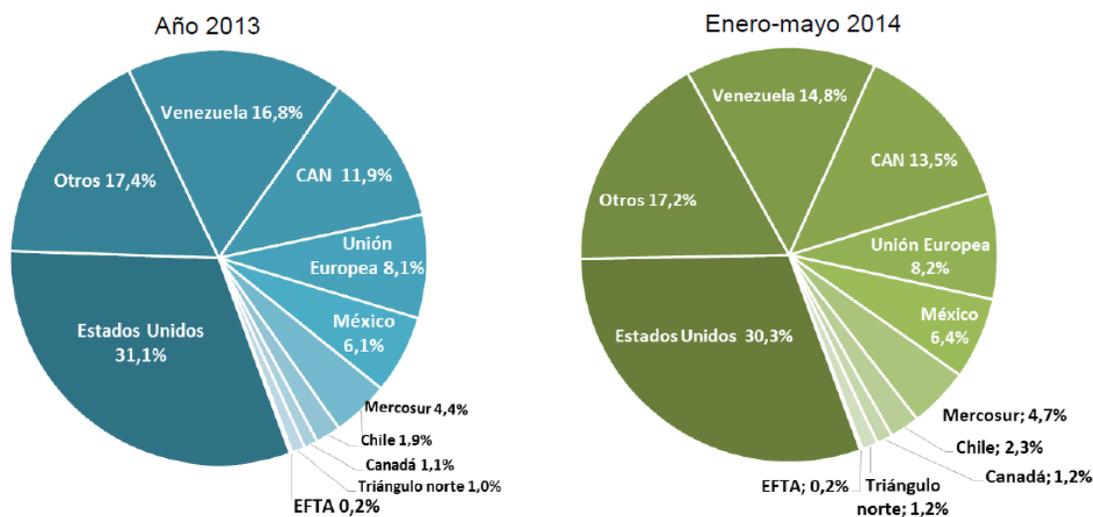
La empresa en pro de estar alineado a los aspectos analizados, asiste continuamente a los lanzamientos de colección y realiza la selección de los productos a comprar de acuerdo a las características del mercado bumangués.

**5.1.2.2 Tendencias del Sector Turismo.** El análisis correspondiente se realizará en los literales a y b respectivamente.

a. Estadísticas de turismo. Para el primer cuestionamiento (¿Qué preferencias tienen las personas al momento de viajar y tomar de vacaciones?), es importante resaltar como la globalización del mercado ha permitido a las personas pensar en posibilidades nacionales e internacionales para seleccionar planes turísticos, motivándoles escenarios que en gran parte incluyen confortables playas, hoteles con piscinas y otras atracciones. El análisis de estadísticas se realizará teniendo en cuenta los destinos internacionales y nacionales.

Destinos internacionales. La salida de colombianos por los puntos de control migratorio aéreos, terrestres y marítimos alcanzó las 1.505.898 salidas durante los primeros cinco meses del 2014, esto es, un incremento de 8,0% frente al mismo período de 2013 (1.130.058). Al cierre de 2013 la salida de colombianos alcanzó la cifra de 3.604.631

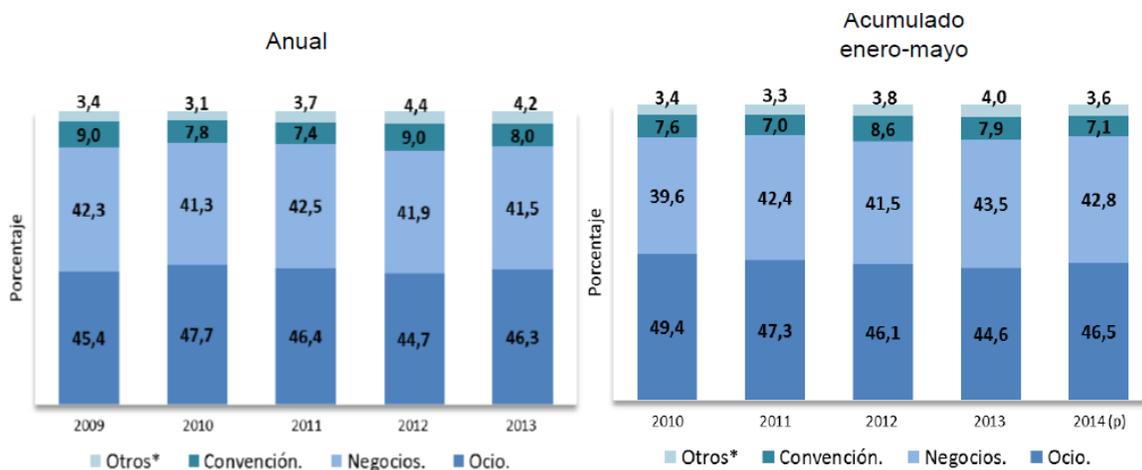
representando un crecimiento de 13,9% frente a 2012. (Informe Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estadísticas de Turismo Mayo 2014).



### Gráfica 1. Destinos internacionales

Fuente: Min. Comercio, Industria y Turismo

Motivos del viaje internacional. Para mayo de 2014 el principal motivo de viajes de las personas al extranjero 46,5 % es el ocio, manteniendo e incluso incrementando en pequeños márgenes dicha cifra, lo cual involucra actividades de recreación. Esta cifra representa una importante oportunidad para alcanzar un mayor porcentaje en la participación de aquel mercado que realiza actividades de disfrute posiblemente en la playa y/o piscinas de los destinos.



## Gráfica 2. Motivos del viaje internacional

Fuente: Min. Comercio, Industria y Turismo

Destinos nacionales para los colombianos. El incremento en viajes por aeropuertos nacionales tiene el siguiente comportamiento (ver siguiente tabla):

Durante el 2013, el 13,8 % de los viajeros aéreos consideran a Cartagena, Santa Marta y San Andres como su destino, ciudades características por sus atractivas playas. Se aprecia que en el 2013 se alcanzó una variación positiva del 20,2% - 26,1% y 22% respectivamente.

**Tabla 5. Destinos nacionales para los colombianos**

Ciudad- Aeropuerto	Llegadas			Participación porcentual		Variación anual	
	2013	Enero-abril 2014	Abril 2014	2013	Enero-abril 2014	2013	Enero-abril 2014
Bogotá – El Dorado	6.867.200	2.291.097	578.851	36,3%	37,1%	14,4%	6,5%
Rionegro - José M. Córdoba	2.516.547	799.820	201.561	13,3%	12,9%	35,7%	4,7%
Cali - Alfonso Bonilla Aragón	1.703.349	562.658	148.017	9,0%	9,1%	23,1%	11,9%
Cartagena - Rafael Núñez	1.456.034	458.349	113.806	7,7%	7,4%	20,2%	-0,9%
Barranquilla- E. Cortissoz	947.166	319.986	84.649	5,0%	5,2%	14,8%	12,5%
Bucaramanga - Palonegro	704.674	226.074	56.277	3,7%	3,7%	12,5%	7,1%
Santa Marta- Simón Bolívar	621.065	182.918	44.302	3,3%	3,0%	26,1%	-6,0%
San Andrés- Gustavo Rojas Pinilla	526.042	170.369	36.161	2,8%	2,8%	22,0%	13,6%
Pereira- Matecaña	490.364	172.661	45.215	2,6%	2,8%	23,2%	14,8%
Medellín- Olaya Herrera	468.968	148.862	37.159	2,5%	2,4%	4,6%	1,2%
Otros	2.622.585	847.021	222.178	13,9%	13,7%	-83,7%	5,8%
<b>Total</b>	<b>18.923.994</b>	<b>6.179.815</b>	<b>1.568.176</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,5%</b>	<b>6,2%</b>

## 5.2 Misión, Visión y Valores propuestos.

Para elaborar la misión y la visión de la empresa, el equipo de trabajo realizó un cuestionario guía para identificar los aspectos y pilares estratégicos presentes y futuros de la empresa. Para ello, el equipo se basó en la metodología sugerida por el libro Gerencia Estratégica, del autor Humberto Serna Gómez, en lo que respecta a los elementos requeridos para construir una misión y visión.

La metodología consistió en: primero, identificar los requerimientos de información con base en la aplicación de un cuestionario, para ello se construyó un instrumento, el cual se aplicó al equipo directivo y al talento humano de la empresa. Segundo, se definieron los direccionadores estratégicos que se incluirán en la misión y la visión teniendo en cuenta la aplicación del instrumento del paso uno y las tendencias del mercado. Finalmente, se elabora la propuesta.

A continuación se resume en el siguiente diagrama la estructura metodológica.



### Gráfica 3. Estructura metodológica

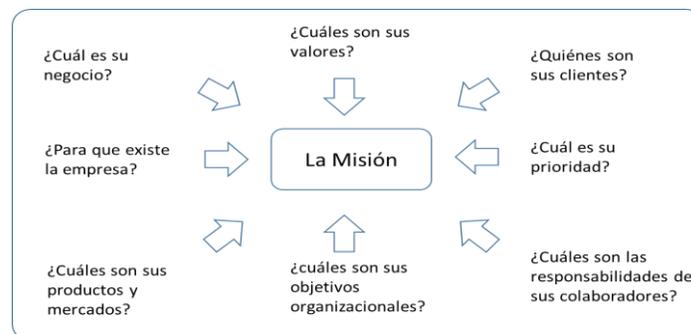
Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la metodología:



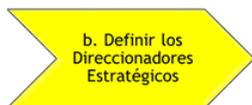
a. Inicialmente se aplicó un cuestionario al equipo directivo de la empresa y su talento humano, el cual contiene las siguientes preguntas tomadas del libro Gerencia Estratégica. La aplicación arrojó los resultados anexos.

De acuerdo con los planteamientos de Serna, la misión debe responder al siguiente esquema de preguntas:



### Gráfica 4. Esquema de preguntas

Fuente: Gerencia Estratégica

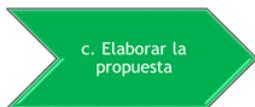


b. Definición los direccionadores estratégicos que se incluirán en la misión y la visión de acuerdo con la aplicación del instrumento y las tendencias del mercado.

Para elaborar la misión y visión, el equipo y la dirección de la empresa ha seleccionado los siguientes pilares estratégicos, de acuerdo con la experiencia y trayectoria en el mercado, las tendencias y la tipología de clientes atendidos, estos son resumidos en el diagrama tipo flor.

- Ofrecemos productos para mujeres de todas las edades que desean lucir un vestido de baño de moda con un alto grado de calidad que les permitan sentirse cómodas y seguras (a la medida de su corporalidad), una mujer que se preocupa por verse bien en la piscina y la playa.
- Manejo de marcas que lideran el paso de la moda en el mercado, manejando líneas innovadoras de gama alta y media, para clientes de ingresos respectivos. Esto permite a la empresa estar a la vanguardia de productos novedosos
- El talento humano, quién conoce y vive las tendencias del mercado para seleccionar y asesorar de manera personalizada a los clientes cuando ellos así lo requieran.
- Complementariedad en productos de uso corporal en la piscina y playa.

- Alternativas para hombres en pantalonetas de baño y tangas.



### c. Misión y visión propuesta.

De acuerdo con los pilares estratégicos definidos se propone la siguiente misión:

**5.2.1 Misión.** “Arena & Sol ofrece vestidos de baño de moda en las marcas nacionales e internacionales más reconocidas del mercado, para personas que buscan lucir prendas a la medida de su corporalidad, de calidad y su satisfacción personal”.

#### Características

- A la moda: Trajes de baño de la tendencia actual.
- A la medida: de acuerdo a las características físicas del cliente.
- Calidad: características de los materiales en los cuales está hecho el traje de baño, involucra aspectos de seguridad.
- Satisfacción personal: conforme al gusto del cliente.

**5.2.2 Visión 2017.** “Arena & Sol es una empresa local líder en la venta de vestidos de baño para mujeres y hombres gracias a los vínculos duraderos con sus clientes con base en la confianza e innovación logrando de esta manera la sostenibilidad del negocio.

### **5.2.3 Valores**

**5.2.3.1 Confianza.** El conocimiento del mercado y las tendencias permiten asesorar de manera profesional y personalizada a los clientes de la empresa, promoviendo vínculos duraderos.

**5.2.3.2 Innovación.** Implica el conocimiento oportuno de las tendencias del mercado, lo cual permite adquirir los productos más sobresalientes de las colecciones fabricadas por las marcas más influyentes y así mismo asesorar a los clientes de acuerdo a los principios de la moda.

**5.2.3.3 Servicio al cliente.** El talento humano de la empresa en pro de trabajar por vínculos duraderos de largo plazo con sus clientes ofrece un excelente trato personal, característico por la disposición y cordialidad, el cual permite estrechar relaciones que incluso favorecerán la comunicación posterior, informando anticipadamente a sus clientes sobre las tendencias y modas en sus nuevos productos.

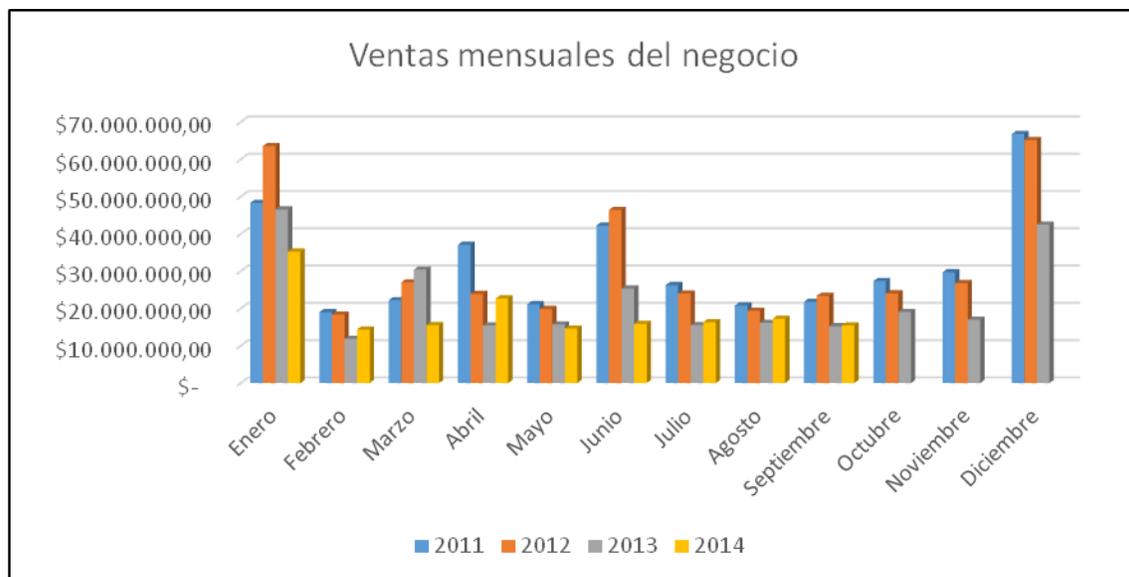
### **5.3 Segmentación**

La relación de factores determinante en la segmentación son, en primer orden el género, seguido del grupo etario y la práctica de la natación como una actividad de ocio o deportiva.

Para lo anterior se describe en la siguiente gráfica la segmentación realizada por la empresa de acuerdo con las tendencias y el análisis de las ventas.

**5.3.1 Análisis de ventas.** A continuación se presentan el comportamiento de las ventas por mes y año. Se aprecia que el negocio muestra mejores desempeños en temporadas de vacaciones, es decir en los meses de enero, marzo-abril (semana santa), junio y diciembre.

Para los tres primeros trimestres de 2014 las ventas decrecieron en un 13%, lo anterior ha generado alarmas en la empresa dado que para las mismas primeras  $\frac{3}{4}$  partes del año anterior se presentó una disminución de -28% respecto al 2012.



**Gráfica 5. Ventas mensuales del negocio**

Las ventas de acuerdo con los segmentos definidos por la empresa están representados de la siguiente manera:

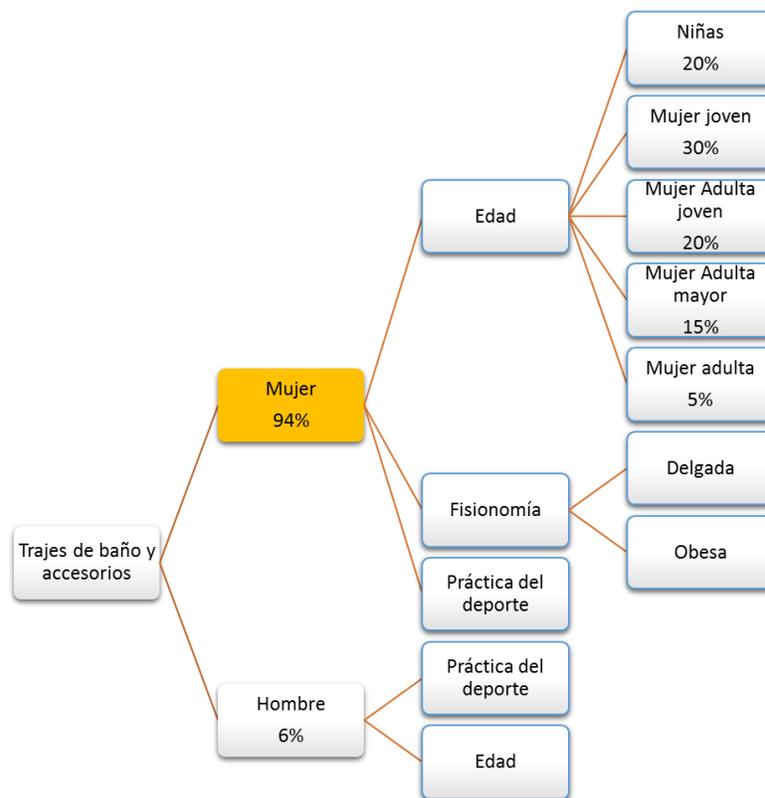
Durante los tres primeros trimestres del 2014 por un valor de 157 millones para productos orientados hacia la mujer (94%) de los cuales el 50% (78 millones) corresponden a ventas para el segmento mujer joven y adulta joven, es decir entre los 15 y 39 años.

A continuación se definen los segmentos de acuerdo con las ventas.

**5.3.2 Definición de Segmentos.** La propuesta de segmentación se realiza de acuerdo con el comportamiento de las ventas de la empresa y las características de sus clientes. Asimismo el segmento se clasificará por el género y la edad.

Otras características que podrían tenerse en cuenta son el tipo de uso de los productos (práctica del deporte) o por las características del cliente.

Se puede apreciar que la participación en ventas por cliente se enfoca en un 94% hacia el segmento las mujeres (2014). De ellas el 30% se concentra en la mujer joven (15 a 29 años).



### **Gráfica 6. Participación en ventas**

Fuente: Elaboración propia

El segmento edad clasifica a los clientes en:

Niñas: oscila entre las edades de 3 a 14 años

Mujer Joven: oscila entre edades de 15 a 29 años.

Mujer adulta joven: oscila entre edades de 30 y 39 años.

Mujer Adulta mayor: oscila entre edades de 40 y 49 años.

Mujer Adulta: Mujeres mayores a 50 años.

Con base en la segmentación realizada se sugiere que la empresa genere mayores esfuerzos en sus estrategias para fortalecer los segmentos más representativos.

## **6. Análisis del sistema**

Para este capítulo, se aplicarán metodologías de análisis para evaluar la estructura y las variables exógenas y endógenas que influyen en el desempeño del sistema (empresa). Para ello se trabajan las siguientes herramientas: el análisis de competitividad, el análisis de atractividad, un análisis Mic-Mac y las áreas funcionales.

### **6.1 Análisis de Competitividad**

Comprende la aplicación de herramientas para evaluar competencias a nivel del saber hacer de la empresa, los procesos y sus resultados aplicando la metodología de árboles de Giget. Seguidamente se identifican las fortalezas y debilidades claves de la empresa, las cuales, se comparan con la competencia conforme con la metodología matriz de perfil competitivo MPC.

**6.1.1 Árboles de Competitividad de Marg Giget.** El árbol de competitividad analiza el pasado, presente y futuro de la empresa Arena & Sol en lo que respecta al conocimiento del negocio, sus procesos y los resultados obtenidos. De manera complementaria se identifica la relación existente entre estos elementos, asociando el saber hacer a las raíces del árbol, los procesos al tronco y los resultados obtenidos, las ramas.

La metodología sugiere que el comportamiento de cada segmento del árbol tiene incidencia directa sobre los resultados de la sección adyacente. Es decir, unas raíces débiles generan un tronco débil y por ende resultados desfavorables.

Para el análisis de competitividad de la empresa, se identificaron las capacidades que se involucran con cada sección del árbol. Estas se definen de acuerdo con la metodología Giget (raíz, tronco y rama) de la siguiente manera:

**Tabla 6. Asociación de capacidades de Arena & Sol por su posición en el árbol.**

Resultados	
Ramas	Líneas de productos, catálogos. Comercialización y mercadeo
Tronco	Capacidad de servicio Gestión de aprovisionamiento Puntos de venta Talento humano
Raíces	Gestión administrativa Conocimiento del negocio

Fuente: Elaboración propia

A continuación se analiza el pasado, presente y futuro para cada sección.

**Tabla 7. *Árbol de Competencia de Marc Giget***

AREANA & SOL				
Área	Posición en el árbol	Pasado	Presente	Futuro
Gestión administrativa Conocimiento del negocio	Raíces (Saber - Hacer)	No se cuenta con un direccionador o planteamiento estratégico	Diseño de un direccionamiento estratégico, creación de la misión y visión.	Actualización de la misión y visión. Defnición de valores.
		Conocimiento del negocio, participación en eventos para adquirir productos innovadores.	Conocimiento del negocio, participación en eventos para adquirir productos innovadores.	Conocimiento y monitoreo de tendencias en los productos.
		El reconocimiento del mercado objetivo permite diversificar el portafolio de productos	El reconocimiento del mercado objetivo permite diversificar el portafolio de productos	El reconocimiento del mercado objetivo permite diversificar el portafolio de productos
Capacidad de servicio Gestión de aprovisionamiento Puntos de venta Talento humano	Tronco (Procesos)	Control sobre inventarios mediante Excel. No se cuenta con base de datos de clientes	No se cuenta con Sistemas de información para la gestión de clientes y/o inventarios	Adquisición de Sistemas de información con grado medio de complejidad para la administración de inventarios y clientes
		Único canal de venta localizado en punto estratégico, Centro Comercial Cabecera	Único canal de venta, sin embargo, se da apertura a más centros comerciales con nuevos competidores.	Apertura de nuevos canales de venta en centros comerciales o puntos estratégicos
		Personal con experiencia	Personal con experiencia.	Conocimiento y monitoreo de tendencias en los productos.
Líneas de productos	Ramas	Alta Diversificación de productos	Moderada Diversificación de productos	Alta diversificación de productos, colecciones pequeñas.
		Nivelación de ventas	Disminución de ventas en márgenes del 13%	Estabilización de ventas, leves incrementos
		Alta recordación del top of mind de la organización	Ventas por demanda, disminución del top of mind teniendo en cuenta el ingreso de nuevos competidores	Gestión de fidelización para alcanzar mayor recordación.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla anterior que los resultados esperados a futuro sugieren acciones inmediatas, dado que las tendencias planteadas muestran una empresa con reducción de posicionamiento y reconocimiento en el mercado, menor rentabilidad y disminución sobre las ventas.

A pesar de las capacidades del talento humano y la diversificación de productos para ser un actor protagónico en el mercado, se aprecia que la competencia ha afectado considerablemente los resultados.

**6.1.2 Árboles de Competitividad de Marg Giget: Factores de Cambio Endógenos.** A continuación se definen las fortalezas y debilidades en cada posición del árbol de Giget, conocidas como factores endógenos de cambio. Cada aspecto analizado se detalla en las áreas de la empresa a nivel de procesos de tipo: Financiero y administrativo, Comercial, Desarrollo e Innovación y la Gestión de aprovisionamiento.

- Área Financiera y Administrativa: se analiza cómo el direccionamiento estratégico impacta el desarrollo de la empresa a través del tiempo. El hecho de no repensar la organización continuamente ha generado disminución sobre las ventas.
- Comercial: Las estrategias de ventas se deben generar de una forma planificada, con herramientas o sistemas de información que permitan apoyar con oportunidad la toma de decisiones.
- Desarrollo e Innovación: Hace referencia al posicionamiento de la empresa, a la implementación de estrategias que promuevan la recordación de Arena & Sol sobre los

consumidores. A lo anterior se suma la adquisición de productos innovadores y diferenciados, producto de la gestión y preparación del talento humano.

- Gestión de aprovisionamiento: Corresponde a la planificación que la empresa hace sobre la compra de sus productos, el conocimiento y experiencia que aplica el talento humano sobre dichos procesos, y como estos impactan sobre los resultados.

**Tabla 8. Factores de Cambio Endógenos**

AREANA & SOL						
Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Financiera y Administrativa		No se cuenta con un direccionamiento estratégico definido y articulado para el corto, mediano y largo plazo. Se realiza gestión sobre temporadas.	La empresa cuenta con un <b>Personal con gran experiencia</b> y conocimiento del sector, el cual es direccionado hacia metas de corto plazo.	La facturación de la tienda se realiza mediante una caja registradora, esta registra el total de las ventas sin incluir información adicional que permita conocer al cliente		Se refleja un <b>disminución sobre las ventas</b> producto de la entra de nuevos competidores e incluso canales alternativos de venta como catalogos.
Comercial	El <b>personal</b> cuenta con importantes conocimientos del sector, los cuales aplica en la atención a clientes, generando así recordación sobre el trato recibido.	La empresa realiza ventas sobre la demanda sin estimular el mercado. No cuenta con un <b>sistema de información</b> para elaborar análisis de datos	<b>Productos de calidad e innovadores</b> para clientes expectante por vestir bien y a la moda	El centro Comercial donde se <b>ubica el punto de venta</b> ha disminuido el tráfico de público debido a la entrada en funcionamiento de nuevos centros comerciales con marcas ancla.	Contacto directo y personalizado con los cliente	La <b>disminución sobre las ventas</b> han sido impactadas en parte por la desvinculación de cliente con la empresa.
Desarrollo e Innovación	El almacen maneja las marcas líderes en trajes de baño, ofreciendo <b>productos de moda e innovadores</b> .		El <b>talento humano</b> asiste de manera permanente a los lanzamientos de colecciones de las marcas que incorpora el almacen, ello permite adquirir producto competitivos con oportunidad.	No existe un <b>proceso o herramienta que permita anticiparse a las necesidades del cliente</b> .		Los vinculos con los clientes son cada vez mas
Gestión de Aprovisionamiento	La empresa reconoce de manera anticipada las tendencias y modas del mercado		<b>Diversificación de productos</b> para atender varios segmentos del mercado.		Planificación de pedidos, proveedores que generan confianza.	Poder de negociación estandar en el mercado.

## 6.2 Análisis de competitividad.

**6.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI.** Para el desarrollo de la metodología se deben identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales se priorizan y clasifican de acuerdo con su importancia.

### 6.2.1.1 Definición de fortalezas y debilidades.

**Tabla 9. Definición de fortalezas y debilidades**

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES
<b>Productos de calidad e innovadores:</b> Se ofrecen productos de las mejores marcas, cuyo reconocimiento son sinónimo de calidad e innovación en sus materiales, colores, de acuerdo con las temporadas.	Fortaleza
<b>Disminución de las ventas:</b> La fuerza de venta de la empresa se ha debilitado a razón de la fuerte competencia en la ciudad, el ofrecimiento de estos productos a través de otros canales, muestra de ello son las cifras de ingresos, las cuales han disminuido a razones del 13% comparando los tres primeros trimestres 2013 – 2014	Debilidad
<b>Diversificación de productos:</b> Se ofrecen productos para diferentes segmentos del mercado a precios asequibles para estratos 3, 4, 5 y 6, para ambos géneros en cualquier edad.	Fortaleza
<b>Personal con experiencia:</b> El personal reconoce el mercado y las tendencias de los trajes de baño, las cuales tienen cambios permanentes	Fortaleza
<b>Sistemas de información:</b> Los SI se manejan actualmente de manera manual, restringiendo el desarrollo de análisis y la implementación de estrategias para la fidelización de clientes. Así mismo, la búsqueda por internet carece de un sitio	Debilidad

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>VARIABLES</b>
web en donde se puedan recibir visitas por parte de los usuarios.	
<b>Localización:</b> la venta de productos se realiza en un único almacén, el cual está ubicado en un Centro Comercial de Cabecera - Bucaramanga. Lo que dos años atrás podría significar una gran fortaleza, hoy tiende a ser más una debilidad. Se aprecia que el tránsito de personas de la ubicación actual ha venido disminuyendo a razón de la entrada de nuevos centros comerciales, de manera directa el Centro Comercial el Cacique.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

**6.1.1.2 Asignación de ponderaciones:** A continuación se asigna una ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) por cada factor, la suma total debe corresponder a 1.

**Tabla 10. Ponderación de Fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de importancia**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Productos de calidad e innovadores	Fortaleza	0.10
Disminución de las ventas	Debilidad	0.25
Diversificación de productos	Fortaleza	0.15
Personal con experiencia	Fortaleza	0.20
Sistemas de información	Debilidad	0.15
Localización	Debilidad	0.20
<b>TOTAL</b>		1.0

**6.2.1.3 Clasificación:** Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- 1: Una debilidad importante
- 2: Una debilidad menor
- 3: Una fortaleza menor
- 4: Una fortaleza importante

**Tabla 11. Definición de fortalezas y debilidades**

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN
Productos de calidad e innovadores	Fortaleza	0.10	3
Disminución de las ventas	Debilidad	0.25	1
Diversificación de productos	Fortaleza	0.15	4
Personal con experiencia	Fortaleza	0.20	3
Sistemas de información	Debilidad	0.15	2
Localización	Debilidad	0.20	2
<b>TOTAL</b>		1.0	

**6.2.1.4 Calcular el resultado ponderado:** se debe multiplicar la columna ponderación con el valor de la clasificación

**Tabla 12. Definición de fortalezas y debilidades**

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN N	PONDERACIÓN N
Productos de calidad e innovadores	Fortaleza	0.10	3	0.30
Disminución de las ventas	Debilidad	0.25	1	0.25
Diversificación de productos	Fortaleza	0.15	4	0.60
Personal con experiencia	Fortaleza	0.20	3	0.60
Sistemas de información	Debilidad	0.15	2	0.30
Localización	Debilidad	0.20	2	0.40
<b>TOTAL</b>		1.0		<b>2.45</b>

**6.2.1.5 Interpretación Matriz MEFI:** La empresa alcanza un resultado acumulado de 2.45 lo cual indica metodológicamente que la organización posee una posición de debilidad interna (menos o igual a 2.5), ello teniendo en cuenta que la disminución de las ventas ha sido clasificada como una debilidad de alta prioridad y clasificada como importante.

Pese a que la brecha es pequeña entre el resultado y el mínimo para calificarse con una empresa de fortaleza interna, se debe trabajar con más esfuerzo sobre el factor ventas para mejorar el desempeño.

### **6.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo permite comparar las fortalezas y debilidades priorizadas en la Matriz MEFI con la competencia directa. Para ello se tomó a los almacenes Onda de Mar y

Bohemia aplicando la metodología con los factores claves del sector, las empresas analizadas son:

Almacén Bohemia: Ubicado en el Centro Comercial la Quinta y el Centro Comercial el Cacique, el primero adyacente al centro Comercial Cuarta Etapa. Esta empresa creada el 15 de Noviembre de 2001 ofrece dentro de su portafolio marcas de ropa interior y vestidos de baño como: TOUCHÉ, OndadeMar, Ellipse, ãa Lingerie, Paradizia, Estivo y Phax.

Almacén Onda de mar: Ubicado en el Centro Comercial Parque Caracolí. La empresa fue fundada hace 10 años en Colombia como una marca de trajes de baño de lujo. A través de los años, la empresa ha establecido nuevas tendencias de la moda diseñando prendas de vestir con un toque latino sutil.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos

**Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo MPC.**

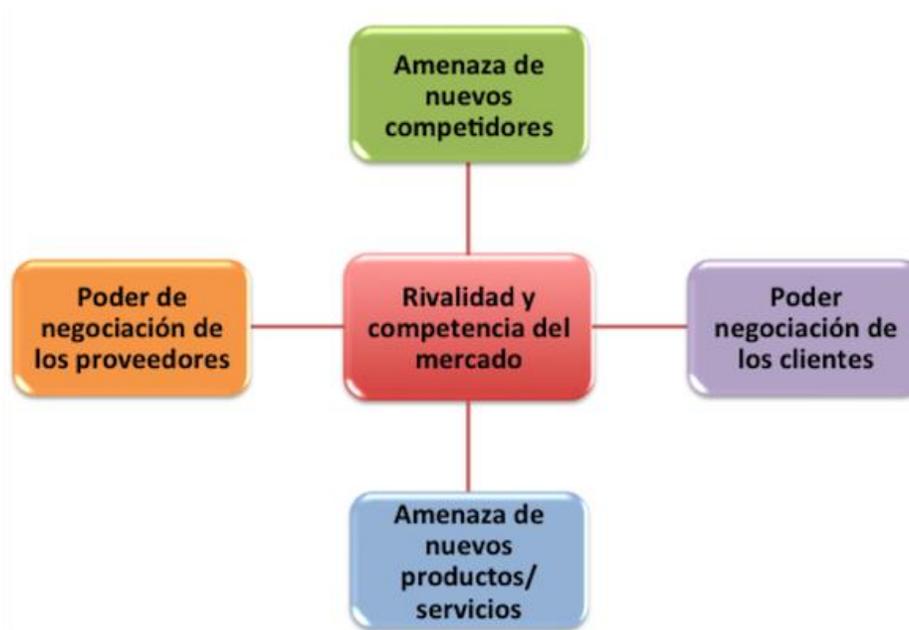
FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓ N	ARENA & SOL		BOHEMIA		ONDA DE MAR	
Productos de calidad e innovadores	0.10	3	0.30	3	0.4	4	0.4
Disminución de las ventas	0.25	1	0.25	3	0.75	3	0.75
Diversificación de productos	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Personal con experiencia	0.20	3	0.60	3	0.6	3	0.6

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓ N	ARENA & SOL		BOHEMIA		ONDA DE MAR	
Sistemas de información	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.3
Localización	0.20	2	0.40	4	0.8	4	0.8
<b>TOTAL</b>	1.0		<b>2.45</b>		<b>3.45</b>		<b>3.3</b>

Los almacenes de bohemia alcanzan un resultado de 3.45, siendo esta un referente líder con importantes fortalezas sobre el mercado, diferenciándose en su localización, estar cerca al cliente para motivar su compra.

## 6.4 Análisis de Atractividad

**6.4.1 Cinco Fuerzas de Porter.** Uno de los principales propósitos de la empresa es mantener la sostenibilidad financiera durante los próximos 5 años, para ello, es importante analizar los factores exógenos que influyen en la dinámica del negocio. A través de la metodología de las cinco fuerzas de Porter se analizan la influencia de nuevos competidores, el poder de negociación con proveedores y clientes, los productos nuevos y la rivalidad.



**Gráfica 7. Cinco Fuerzas de Porter**

**6.4.1.1 Amenaza de nuevos competidores.** La entrada de los nuevos centros comerciales a la ciudad de Bucaramanga ha traído consigo la apertura de nuevas tiendas en los diferentes sectores del comercio. Para el sector de trajes de baño se aprecia el caso de la apertura de tiendas como: Onda de Mar, la expansión de Bohemia, Tania, Leonisa, entre otros. Cada nuevo almacén representa una opción para un consumidor cada vez más exigente, que busca opciones al momento de decidir comprar un producto.

Otro factor de análisis de la competencia lo constituye el estándar de tamaño por almacén. Los nuevos centros comerciales por norma promueven la apertura de tiendas con áreas más amplias respecto a los esquemas tradicionales, es decir un almacén actualmente cuenta con espacios mayores a 100 m<sup>2</sup>, lo que conlleva a las empresas a presentar un portafolio de productos más amplio.

**6.4.1.2 Poder de negociación de los proveedores.** La empresa realiza el aprovisionamiento de los productos a los fabricantes de las prendas. Tres años atrás el almacén principal se constituía como un canal selecto de las marcas ofrecidas. Sin embargo, los proveedores con el ánimo de ampliar su participación en el mercado han abierto sus propios puntos de venta.

La negociación con proveedores se realiza por anticipado, la empresa hace un pedido por volúmenes mínimos de compra, lo cual puede incidir en el costo de las prendas. Dicha compra se constituye en el inventario de venta para aproximadamente 2 a 3 meses. El proveedor realiza la entrega en un plazo no mayor a 15 días.

**6.4.1.3 Poder de negociación de los compradores.** La ciudad de Bucaramanga cuenta con un potencial de compra considerable, sus indicadores económicos son señal de ello, por ejemplo, la tasa de desempleo se sitúa como la menor del país, con un 7,1% (Cámara de Comercio de Bucaramanga. Tomado de: <http://www.compite360.com/temas/indicadoresantander/>) al cierre del 2013.

La estabilidad económica ha permitido alcanzar un crecimiento importante en el sector del comercio, durante el 2013 se obtuvo un crecimiento del 4,1%.



**Gráfica 8. Sector Comercio en Bucaramanga 2013**

**6.4.1.4 Amenaza de productos Sustitutos.** El portafolio de productos para vestidos de baño es cada vez más variado, las prendas difieren de acuerdo a su diseño y materiales. En el mercado es posible conseguir productos con un precio menor a los que maneja la empresa u otras marcas, sin embargo, la inversión en trajes de baño es una compra de comportamiento estacional. Por ello la empresa comprende que el comprador hace una inversión de largo plazo, dado que esta pieza se usa con una frecuencia moderada.

**6.4.1.5 Rivalidad y competencia del mercado.** La inversión extranjera y nacional en la ciudad ha permitido ingresar al mercado local un mayor número de competidores, los cuales mediante estrategias de canal han brindado mayor accesibilidad a los clientes.

La competencia se ha ubicado en los nuevos centros comerciales, los cuales influyen en el tráfico de personas del entorno de la empresa. Sus estrategias apalancan el desplazamiento de clientes independientemente de los productos que los almacenes ofrezcan. Es decir, las

alternativas de entretenimiento, de consumo de alimentos, entre otras, son aspectos que una persona tiene en cuenta al momento de ir a un centro comercial.

### 6.4.2 Análisis PESTEL

**Tabla 14. Análisis PESTEL**

Político – Legal	Económico	Social	Ambiental	Tecnológico
Políticas legales para que los clientes busquen productos de calidad.	Crecimiento del Sector comercial en la participación del PIB	Tendencia del consumidor por productos que le permitan sentirse y verse bien.	Reglamentaciones ambientales que permiten el buen uso de los recursos naturales.	Ventas del comercio a través de medios virtuales.
Reforma tributaria para incrementar el impuesto al patrimonio y el CREE.	Estabilidad de la inflación a nivel nacional y departamental.	La Calidad de vida se diferencia según las condiciones económicas.	Fenómenos Climáticos afectan el estado del tiempo del departamento, destinos turísticos.	Sistemas de información que permiten anticiparse a las necesidades de un cliente, análisis de inteligencia de negocios.
Se incentiva la inversión en el sector turismo, promoviendo la dinámica de personas en los diferentes destinos nacionales.	La disminución de la tasa de desempleo estabiliza el poder adquisitivo influyendo en la capacidad de compra de los consumidores	Recientes hechos de orden público que afectan la economía y la inversión extranjera.	Colombia cuenta con diversidad de destinos turísticos.	
	Comportamiento del dólar	La distribución poblacional		

<b>Político – Legal</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Tecnológico</b>
<p>El gobierno local apoya la creación de escenarios turísticos para el desarrollo de actividades de ocio. Tal es el caso del acuaparque, localizado en Panachi San Gil</p> <p>Promoción de las empresas del sector turismo.</p>	<p>estable, pese al reciente incremento (&gt;2000) que ha impactado las importaciones.</p> <p>Apertura económica que permite exportar e importar con más dinámica.</p> <p>Facilidad de adquirir fuentes de financiación.</p>	<p>se concentra en la población adulto joven y adulto mayor</p> <p>Prácticas de actividades deportivas para mejorar la salud de las personas.</p> <p>Tendencias de consumo en marcas extranjeras.</p>		

**6.4.3 Matriz de MEFE.** De manera similar al método de MEFI, se ponderan y categorizan factores para determinar el grado de

- 1: Una amenaza importante
- 2: Una amenaza menor
- 3: Una oportunidad menor
- 4: Una oportunidad importante

**Tabla 15. Matriz de MEFE**

Tipo	Dimensión	Descripción	Peso	Clasificación	PONDERACIÓN
Oportunidades	Político	Crecimiento del Sector comercial en la participación del PIB.	0.05	3	0.15
	Económico	Fuentes de financiación para apalancar el crecimiento de las empresas.	0.25	4	1
		Crecimiento y madurez del sector turístico local	0.15	4	0.6
		Disminución de la tasa de desempleo	0.05	3	0.15
	Social	Prácticas de actividades deportivas para mejorar la salud de las personas.	0.05	3	0.15
	Ambiental	Ambientes turísticos propicios para la práctica de actividades deportivas y de ocio.	0.1	4	0.4
	Tecnológico	Prácticas de inteligencia de negocio con base en la información, que permitan mantener vínculos duraderos con los clientes	0.05	3	0.15
		Presencia en redes sociales, recordación de marcas	0.02	4	0.08

Tipo	Dimensión	Descripción	Peso	Clasificación	PONDERACIÓN
Amenazas	Político	Incremento de impuestos mediante reformas tributarias.	0.02	2	0.04
	Económico	Amplio espectro de expansión de competidores en la ciudad	0.1	1	0.1
		El alza en el dólar incrementa los costos sobre productos importados	0.03	1	0.03
	Social	Cliente cuyo interes es tener mejores experiencias de compra.	0.05	2	0.1
	Ambiental	Fenómenos Climáticos afectan el estado del tiempo del departamento, destinos turísticos.	0.05	1	0.05
	Tecnológico	La incursión del comercio en las TIC promueve canales de venta alternativos, disminuyendo la distancia física entre el cliente y las empresas	0.03	2	0.06
			1		3.06

Arena & Sol obtuvo calificación de 3,06 en la matriz de nivel de Atractividad (E.F.E) en un intervalo medio bajo, lo que significa que no se están aprovechando las oportunidades del entorno como las fuentes de financiación para el crecimiento de los negocios, el incremento de la población y la estabilización del poder adquisitivo.

La organización debe encontrar un buen lugar en el mercado, es notorio que también es indispensable crear estrategias para contrarrestar las amenazas, ya que se puede observar que la inversión extranjera ha traído consigo nuevos y grandes competidores.

**6.2.4 Matriz de Atractividad y Competitividad.** Con base en los resultados obtenidos en las Matriz MEFI y MEFÉ se analiza la matriz de Atractividad y competitividad, posicionando a la organización en el cuadrante INVERTIR Y CRECER, este resultado se alcanza por muy poco, lo cual sugiere mantener acciones de protección.

La empresa tiene debilidades internas de alto impacto que puede perjudicar su sostenibilidad en el mercado. Sin embargo se deben aprovechar las oportunidades actuales las que combinadas con las fortalezas de la empresa le permitan en el corto plazo contrarrestar las amenazas de la nueva competencia mediante estrategias de crecimiento.

EXTERNA (ACTRATIVIDAD)	Alta 3,06	PROTEGER	INVERTIR Y CRECER	INVERTIR Y CRECER
	Media	DESINVERTIR Y ORDEÑAR	PROTEGER	INVERTIR Y CRECER
	Baja	RETIRAR	DESINVERTIR Y ORDEÑAR	PROTEGER
		Baja	Media 2,45	Alta
		INTERNA (COMPETIVIDAD)		

**Gráfica 9. Matriz de Atractividad y Competitividad**

### 6.3 Planteamiento del Problema

**6.3.1 Identificación del problema.** Incrementar las ventas del negocio a través de nuevas estrategias de marketing y la apertura de nuevos canales de venta (físicos y virtuales).

**6.3.2 Objeto del problema.** Los clientes actuales y potenciales de la empresa teniendo en cuenta la ubicación del almacén principal y la posible apertura de

**6.3.3 Objetivo del problema.** Formular un plan estratégico que permita mejorar el comportamiento de las ventas de la empresa en las próximas vigencias.

**6.3.4 Descripción de la situación propia del problema.** El ingreso de nuevos competidores al mercado ha venido impactando el comportamiento de las ventas de la empresa, decreciendo en estas desde hace 3 años. Esta situación impacta al corto y mediano plazo la sostenibilidad financiera de la empresa.

Arena & Sol contaba con un importante reconocimiento local, sin embargo con el paso del tiempo, pese a que las condiciones y variables externas e internas le eran favorables frente al mercado, éstas se han debilitado con la entrada de nuevos competidores. Por esta razón, la empresa debe emprender un plan estratégico de fortalecimiento de ventas de corto y mediano plazo, lo que implica realizar esfuerzos financieros y estratégicos para alcanzar una posición de mayor competitividad.

**6.3.5 Justificación del planteamiento del problema.** La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos para varios segmentos del mercado, un talento humano calificado y un vínculo permanente con los actores del mercado (proveedores). Durante mucho tiempo Arena & Sol se localizó en un punto estratégico y de privilegio teniendo en cuenta la estratificación de la ciudad. Sin embargo, el ingreso de nuevas obras de infraestructura han

hecho que dicho privilegio ya no sea hoy una variable diferenciadora, de hecho la localización ha perdido valor, dado que las personas se inclinan por visitar nuevos centros comerciales, que por su tamaño han facilitado el anclaje de nuevas marcas (nacionales e internacionales) en la región, incluyendo importantes tiendas de trajes de baño.

Pese a que el panorama no es alentador, a nivel competitivo, se identifican importantes oportunidades en el mercado, tales son el incremento de la población y la estabilidad del poder adquisitivo. Para ello la empresa debe repensar su modelo de negocio y sus estrategias.

Con este trabajo se pretende dar un direccionamiento estratégico a la marca y localización del almacén, aprovechando las oportunidades y al tiempo mitigar las amenazas de la competencia, todo ello permitirá a la empresa obtener mejores resultados financieros para el 2015 y 2016.

**6.3.6 Delimitación del problema.** El desarrollo del trabajo se enfoca a mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel local, es decir, la ciudad de Bucaramanga, en los segmentos identificados previamente.

## **6.4 Análisis Estructural del Sistema**

A través de la herramienta MIC MAC se determinarán cuáles son las variables estratégicas que orientarán los esfuerzos de la empresa Arena & Sol en plan estratégico a formular.

### 6.4.1 Definición de variables en el MIC MAC.

#### 6.4.1.1 Variables Internas (Endogenas)

**Tabla 16. Variables Internas (Endogenas)**

N°	NOMBRE	ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Portafolio de productos	PPdtos.	Hace referencia al inventario de productos y marcas que el almacén ofrece a sus clientes.	Competitividad
2	Habilidades Comerciales	HC	Reconocimiento del negocio, competencias de las personas a nivel comercial.	Recursos de la empresa
3	Gestión de Relacionamiento con el Cliente	GRC	Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes o usuarios del servicio, obteniendo una alta participación en el acceso a la oferta	Cliente
4	Innovación de productos	InnP	Acciones vinculadas con actitudes y procesos de investigación para la solución de problemas que comportan un cambio en el sector	Conocimiento e Innovación
5	Imagen Corporativa	Icorp	Conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, como se percibe.	Mercadeo y Comercialización
6	Accesibilidad	Acc	Ubicación de los puntos de venta, lugares	Mercadeo y

N°	NOMBRE	ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN	TEMA
			donde se hace presencia física o virtual	Comercialización
7	Sostenibilidad del negocio	SN	Volumen de ventas de los productos y servicios ofrecidos. Se refiere al volumen de la población que se incorpora a las ventas.	Financiera
8	Sistemas de Información	SI	Tecnologías de la Información con las cuales cuenta la organización para optimizar sus procesos internos.	Conocimiento e Innovación
9	Gestión administrativa	GActiva	Modelo implementado por la empresa para orientar las funciones principales de la empresa (ventas, mercadeo, administración, entre otras)	Conocimiento e Innovación
10	Poder de Negociación	PodNeg	Fortalezas y debilidades internas que permiten obtener mayores beneficios con los proveedores y clientes.	Competitividad

#### 6.4.1.2 Variables Externas (Exógenas)

**Tabla 17. Variables Externas (Exógenas)**

N°	NOMBRE	ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Leyes y Normatividad	LyN	La política sectorial y la reglamentación pertinente para la organización de las diferentes modalidades	Conocimiento e Innovación

N°	NOMBRE	ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN	TEMA
2	Redes y Alianzas	RyA	Vínculos que la empresa realiza para lograr ventajas competitivas en el sector.	Red de aliados
3	Capacidad económica de los cliente	CapEco	Poder adquisitivo de las familias, marcado por el comportamiento del SMMLV	Financiera
4	Apalancamiento Financiero	ApaFin	Mecanismos de financiación a los cuales puede acceder la empresa para el apalancamiento de nuevas inversiones.	Financiera
5	Clima	Cli	Condiciones ambientales que propician la utilización de los productos	Cliente
6	Crecimiento del Sector	CreSec	Características del sector textil (trajes de baño) que propician la dinámica comercial	Competitividad
7	Desempleo	Desem	Grado en el cual se mide el nivel de empleo de la región. Variable que incide en el comportamiento de las ventas del negocio.	Competitividad
8	Productos Sustitutos	ProdS	Productos que se elaboran con otras técnicas que pueden incidir en el comportamiento de las ventas de los productos de las empresa	Competitividad
9	Tratados de Libre Comercio	TLC	Políticas gubernamentales que permiten acceder a nuevos mercados con mayores facilidades, en trámites y precios	Competitividad

N°	NOMBRE	ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN	TEMA
10	Intensidad de la Competencia	CompD	Competidores directos que ofrecen productos similares y que influyen en la cartera de clientes de la empresa	Competitividad

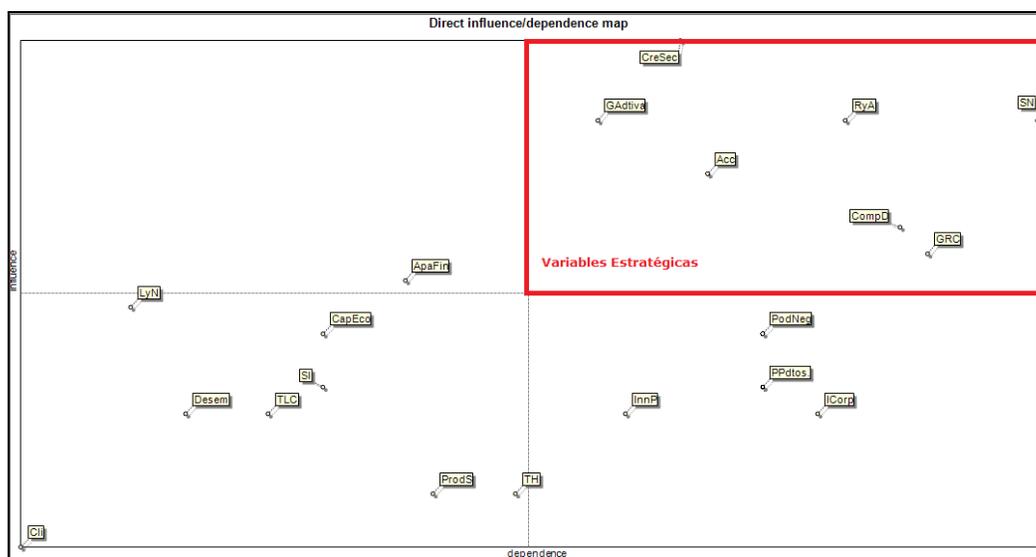
**6.4.2 Matriz de Influencia Directa (MID).** De acuerdo con las variables definidas se procede a evaluar la influencia que tiene una variables sobre otra, es decir, se toma la variable de la columna izquierda y se pregunta qué influencia tiene frente a cada variable de la fila.

**Tabla 18. Matriz de Influencia Directa (MID)**

	1: P	2: T	3: G	4: IC	5: A	6: L	7: R	8: In	9: S	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:
1: PPDtos.	0	2	3	2	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	1
2: TH	1	0	3	2	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3: GRC	2	1	0	2	3	0	1	2	3	0	0	1	0	1	0	0	0	2	2	2
4: ICorp	0	0	2	0	2	0	3	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	2
5: Acc	2	2	3	3	0	0	1	0	3	1	1	1	0	1	0	1	0	1	2	3
6: LyN	1	1	0	1	1	0	2	0	1	2	1	0	0	2	2	0	3	2	0	1
7: RyA	2	1	2	2	1	0	0	3	2	1	1	2	0	2	0	2	1	1	1	3
8: InnP	2	1	2	2	1	0	1	0	1	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	1
9: SN	2	2	2	3	2	0	3	0	0	2	2	0	1	1	0	0	2	3	2	2
10: CapEco	1	0	2	0	1	1	2	2	2	0	0	0	0	2	0	1	1	2	0	2
11: SI	0	3	3	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1
12: ApaFin	2	1	0	2	3	0	1	1	2	0	1	0	0	2	1	0	0	0	3	2
13: Cli	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	2	1	2	0	0	0	1
14: CreSec	2	0	2	2	2	1	2	3	3	0	0	2	0	0	1	1	2	2	2	3
15: Desem	1	1	2	0	1	1	0	0	2	3	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2
16: ProdS	1	0	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	2	0	0	1	1	1	1
17: TLC	1	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	1	0	2	0	2	0	1	2	2
18: GActiva	2	3	2	2	3	0	3	2	3	0	3	1	0	0	0	0	0	0	2	1
19: PodNeg	3	0	1	1	0	0	3	1	2	0	0	3	0	0	0	1	1	1	0	2
20: CompD	1	0	3	3	3	0	2	2	3	0	0	0	0	2	0	1	0	1	2	0

Un cero (0) indica que no hay influencia sobre la variable, aumentando el nivel de influencia en los grados 1, 2 y 3, en donde 3 significa que existe una fuerte influencia sobre la variable.

### 6.4.3 Variables Estratégicas



**Gráfica 10. Variables Estratégicas**

Resultado de la evaluación se obtiene como resultado las siguientes variables como estratégicas para el desarrollo del negocio hacia futuro.

- Accesibilidad.
- Gestión administrativa
- Red de aliados
- Gestión del Relacionamiento con el Cliente
- Sostenibilidad del Negocio
- Crecimiento Sectorial
- Competencia Directa.

**6.4.4 Identificación de los Factores de Cambio.** A continuación se describe cada uno de los factores de cambio que pueden incidir en los resultados de la empresa, asimismo se dan a conocer cuáles son las tendencias al respecto.

**Tabla 19. Identificación de los Factores de Cambio**

Accesibilidad	Descripción
¿En qué consiste?	Ubicación de los puntos de venta, lugares donde se hace presencia física o virtual de una empresa.
¿Cómo se manifiesta?	Número de tiendas que ofrecen el servicio o producto de la empresa
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de canales de la empresa que permiten atraer clientes.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Creciente, en la medida en que la competencia masifica su presencia en centros comerciales y medios tecnológicos (portales web)
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Una posible contracción de la economía local conlleva a un menor consumo de las personas en lo que respecta a ropa, lo que generaría un desequilibrio del mercado, es decir mayor oferta que demanda.
¿Qué potencialidades a futuro presenta el factor?	Posicionar la imagen corporativa y generar mayores ingresos.

Gestión administrativa	Descripción
¿En qué consiste?	Técnicas y conocimientos aplicados a la administración de negocios.
¿Cómo se manifiesta?	Optimización de las funciones administrativas (compras, ventas, servicio, entre otras)
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Técnicas, buenas prácticas y conocimientos aplicados al negocio por periodo de tiempo.
¿Qué tendencia presenta el	Implementación de normas y modelos actuales orientados a la mejora

Gestión administrativa	Descripción
factor?	de procesos y la calidad de los servicios.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Aplicación continúa de modelos de administración tradicional.
¿Qué potencialidades a futuro presenta el factor?	Generación de nuevas estrategias orientadas al mejoramiento continuo de procesos y el alcance de los objetivos

Red de aliados	Descripción
¿En qué consiste?	Integración de los interesados para el desarrollo competitivo de la empresa.
¿Cómo se manifiesta?	Las alianzas estratégicas permiten generar mayor crecimiento de la empresa reduciendo el riesgo en las inversiones.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de alianzas realizadas en busca de hacer crecer el negocio.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Creciente, dado que las empresas unifican esfuerzos para mitigar riesgos en las inversiones, generar mayor presencia de marcas e ingresos para los negocios
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Expectativas de los aliados en contravía del propósito de la empresa.
¿Qué potencialidades a futuro presenta el factor?	Posicionamiento y reconocimiento de la empresa en el mercado

Gestión de relacionamiento con el cliente	Descripción
¿En qué consiste?	Mantener vínculos de largo plazo con los clientes de la empresa
¿Cómo se manifiesta?	Clientes que realizan compras en el almacén con mayor frecuencia.
¿Cómo se podría medir cada	Número de clientes fidelizados.

Gestión de relacionamiento con el cliente	Descripción
manifestación?	
¿Qué tendencia presenta el factor?	Relacionamiento con los clientes, vínculos duraderos, CRMs, campañas comerciales con caracterizaciones específicas.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	La continua competencia genera en los clientes mayores expectativas y motivaciones para
¿Qué potencialidades a futuro presenta el factor?	Incremento en los ingresos para generar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Sostenibilidad del Negocio	Descripción
¿En qué consiste?	Generación de flujo de efectivo para mantener el negocio e invertir en el crecimiento
¿Cómo se manifiesta?	Mayor capital para generar inversiones y ampliación del negocio.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Flujo de efectivo generado
¿Qué tendencia presenta el factor?	Estabilización de ingresos.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	La agresiva competencia influye en los clientes al momento de seleccionar una opción para realizar la compra de trajes de baño y sus accesorios complementarios.
¿Qué potencialidades a futuro presenta el factor?	Inversión en el posicionamiento de la imagen corporativa, apertura de nuevos almacenes utilizando el apalancamiento financiero.

Crecimiento sectorial	Descripción
¿En qué consiste?	Mayor dinámica en el sector dado el desarrollo del turismo en la región y las tendencias de hábitos saludables.

Crecimiento sectorial	Descripción
¿Cómo se manifiesta?	Crecimiento en empresas, masificación del turismo y recreación en la región y otros destinos nacionales e internacionales.
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de competidores en la localidad, porcentaje actividades tendientes a la recreación y turismo acuático.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Creciente, dada las facilidades para realizar viajes destinos turísticos nacionales internacionales y la apertura de nuevos centros de recreación acuática en la región (acuaparque, acualago, entre otros)
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Contracción del sector turismo debido a influencia del sector económico. Incremento acelerado del dólar.
¿Qué potencialidades a futuro presenta el factor?	El reconocimiento del sector permite a la empresa generar estrategias que le permitan ser un actor protagónico en la región.

Intensidad de la competencia	Descripción
¿En qué consiste?	Ingreso de mayores competidores en el sector
¿Cómo se manifiesta?	Amenaza e manera directa los ingresos del negocio
¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de competidores en el mercado.
¿Qué tendencia presenta el factor?	Creciente, dada la apertura de nuevos almacenes que ofrecen productos similares y sustitutos.
¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Contracción de la economía local, que genera recesión en el consumo local.
¿Qué potencialidades a futuro presenta el factor?	Mecanismo de promoción utilizados por el Gobierno Nacional para me

## 7. Análisis de actores sociales

### 7.1 Identificación de actores sociales.

A continuación se listan los actores que tiene relación con la empresa, describiendo sus pretensiones e intereses:

**Tabla 20. Identificación de actores sociales**

Actores						
N°	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
1	Mujer adulta	Seleccionar dentro de una amplia gama de oferta una o más prendas, que para el cliente sea su mejor opción.	Realizar una compra que le brinde satisfacción personal.	Adquirir un producto que le permita sentirse bien consigo mismo.	Productos de calidad a un precio razonable.	Atraer clientes mediante el uso de publicidad.
2	Mujer Joven	Seleccionar dentro de una amplia gama de oferta una o más prendas, que para el cliente sea su mejor	Realizar una compra que le brinde satisfacción personal.	Lucir cómoda y satisfecha con un traje de baño.	Seguridad, comodidad y satisfacción al momento de vestir un traje de baño.	Publicidad, facilidades de compra.

Actores						
N°	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
		opción.				
2	Personal Comercial Arena y Sol	Cumplir con las metas de ventas	Aumentar los ingresos	Fidelizar los clientes	Aumentar los ingresos	Investigación de mercados, Mejores competencias de servicio al cliente
3	Leonisa	Obtener utilidades mediante fuertes canales de venta. Inversiones rentables de corto mediano y largo plazo.	Realizar las ventas de su marca con altas rotaciones	Obtener márgenes de utilidad de altos volúmenes de venta	Mantener altos índices de rotación en sus productos.	Calidad en los productos, alta productividad para ofrecer buenos precios a los canales de venta
4	Touche	Obtener utilidades mediante fuertes canales de venta. Inversiones rentables de corto mediano y largo plazo.	Consolidar la marca en el mercado	Obtener mayor participación en el mercado	Mantener altos índices de rotación en sus productos.	Canales propios de venta. Distribución en los principales Centros comerciales.

Actores						
N°	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
4	Propietarios	Mejorar el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa	Obtener utilidades en el corto y mediano plazo	Sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.	Sostenibilidad del negocio a través del mantenimiento de las ventas con un buen margen de rentabilidad	Reconocimiento del negocio actual y propuesta de mejoras
5	Competencia Bohemia	Posicionamiento en el mercado.	Alcanzar mayores utilidades.	Mayor cobertura de clientes, fidelización.	Incrementar Ventas.	Portafolio de productos de marcas reconocidas. Brindar accesibilidad al cliente mediante el posicionamiento de sus almacenes.
6	Gobierno	Mejorar los índices de competitividad de las empresas	Promoción de la competitividad de las empresas para dinamizar la economía.	Generación de empleo, dinamización de la economía. Mayor recaudo de impuestos	Mantener los índices de competitividad de las empresas.	Legislación que favorezca el desempeño de la empresa. Control de ventas

Actores						
N°	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
						informales.
7	Gremios	Mejorar el desempeño del sector en la economía nacional	Dinamizar el sector de confecciones, defender los intereses de las empresas.	Promover la industria de confecciones nacionales e internacionales.	Fomentar la calidad y productividad del sector. Crecimiento del sector	Mantener vínculos estrechos con el estado para elaborar políticas que favorezcan el desempeño del sector. Realizar eventos que conglomeren proveedores, inversionistas, clientes y empresas.
8	Apalancadores financieros (Bancos)	Colocar dinero a las empresas colombianas, con un bajo riesgo.	Dinamizar su portafolio financiero.	Mayores utilidades a un bajo riesgo.	Disminuir el riesgo en la colocación del dinero a las empresas	Portafolios financieros accesibles para las empresas.
9	Competencia Onda de Mar	Posicionamiento en el mercado.	Posicionamiento en el mercado.	Mayor cobertura de clientes,	Incrementar Ventas.	Portafolio de productos de marcas

Actores						
N°	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de acción
				fidelización.		reconocidas. Brindar accesibilidad al cliente mediante el posicionamiento de sus almacenes.
10	CC Cabecera 4	Mejorar el posicionamiento del establecimiento en la ciudad.	Mantener afluencia permanente de visitas de clientes en las instalaciones.	Mejorar el posicionamiento del establecimiento.	Mantener afluencia permanente de visitas en las instalaciones	Medios de comunicación, actividades de entretenimiento y esparcimiento en familia.
11	CC Cacique	Ser un lugar para el encuentro, las compras, la diversión y comodidad de las personas.	Población circundante en sus instalaciones.	Optimizar el uso de sus instalaciones.	Optimizar el uso de sus instalaciones.	La amplitud de las instalaciones, espacios, diferentes escenarios de esparcimiento en un mismo lugar

## 7.2 Construcción de objetivos asociados

A continuación se describen los objetivos asociados a los actores de acuerdo a los campos definidos del resultado del análisis estructural.

**Tabla 21. Construcción de objetivos asociados**

OBJETIVOS ASOCIADOS							
ACTOR	Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6	Campo 7
	Accesibilidad	Gestión Administrativa	Red de aliados	Relacionamiento con el Cliente	Sostenibilidad del negocio	Crecimiento Sectorial	Intensidad de la competencia
Mujer Adulta	O1: Obtener productos en canales de fácil acceso, cómodos y llamativos	O2: Percibir beneficios sobre las decisiones administrativas de la empresa	O3: Obtener beneficios de las alianzas que realice la empresa	O4: Fomentar vínculos permanentes Empresa - Cliente	O5: Mejorar la imagen y confianza en la empresa	O6: Dinamizar el sector industrial	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles
Mujer Joven	O1: Obtener productos en canales de fácil acceso, cómodos y llamativos	O2: Percibir beneficios sobre las decisiones administrativas de la empresa	O8: Contar con una amplia alternativas de productos, opción multimarcas.	O9: Promover el uso de prendas mediante asesoría y conocimiento de productos.	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles	O6: Dinamizar el sector industrial	O1: Obtener productos en canales de fácil acceso, cómodos y llamativos
Personal Comercial Arena y Sol	O5: Mejorar la imagen y confianza en la empresa	O2: Percibir beneficios sobre las decisiones administrativas de la empresa	O10: Obtener mayor facilidades para realizar las ventas	O4: Fomentar vínculos permanentes Empresa - Cliente	O11: Reconocer el respaldo brindado por la empresa a la estabilidad económica.	O12: Obtener crecimiento personal y estabilidad laboral.	NA
Leonisa	O13: Crecer en ventas	O14: Obtener mayor participación de su portafolio en la empresa.	O15: Lograr mayor posicionamiento en el mercado.	O16: Fidelizar clientes.	O17: Asegurar ventas futuras.	O6: Dinamizar el sector industrial	O18: Posicionar sus productos mediante el incremento de mayores canales.
Touche	O13: Crecer en ventas	O14: Obtener mayor participación de su portafolio en la empresa.	O15: Lograr mayor posicionamiento en el mercado.	O16: Fidelizar clientes.	O17: Asegurar ventas futuras.	O18: Posicionar sus productos mediante el incremento de mayores canales.	O18: Posicionar sus productos mediante el incremento de mayores canales.
Arena y Sol	O11: Crecer en ventas	O19: Aplicar prácticas y tendencias administrativas a la empresa	O3: Obtener beneficios de las alianzas que realice la empresa	O4: Fomentar vínculos permanentes Empresa - Cliente	O17: Asegurar ventas futuras.	O20: Favorecer la empresa con beneficios ofrecidos del sector.	O21: Lograr la sostenibilidad del negocio.
Competencia Bohemia	NA	O19: Aplicar prácticas y tendencias administrativas a la empresa	O10: Obtener mayor facilidades para realizar las ventas	O16: Fidelizar clientes.	O22: Mantener el posicionamiento del mercado.	O20: Favorecer la empresa con beneficios ofrecidos del sector.	O22: Mantener el posicionamiento del mercado.
Gobierno	O6: Dinamizar el sector industrial	O23: Fomentar la competitividad	O6: Dinamizar el sector industrial	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles	O24: Ofrecer beneficios a las empresas para su crecimiento.	O6: Dinamizar el sector industrial	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles
Gremios	O6: Dinamizar el sector industrial	O19: Aplicar prácticas y tendencias administrativas a la empresa	O6: Dinamizar el sector industrial	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles	O6: Dinamizar el sector industrial	O24: Ofrecer beneficios a las empresas para su crecimiento.	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles
Apalancadores financieros (Bancos)	O22: Ofrecer beneficios a las empresas para su crecimiento.	O5: Mejorar la confianza en la empresa	O24: Ofrecer beneficios a las empresas para su crecimiento.	O25: Asegurar flujos financieros de corto mediano y largo plazo para las empresas	O23: Ofrecer apalancamiento a las empresas para su crecimiento.	O26: Obtener incremento de ingresos por servicios financieros	O26: Obtener incremento de ingresos por servicios financieros
Competencia Onda de mar	NA	O19: Aplicar prácticas y tendencias administrativas a la empresa	O16: Fidelizar clientes.	O16: Fidelizar clientes.	O22: Mantener el posicionamiento del mercado.	O20: Favorecer la empresa con beneficios ofrecidos del sector.	O22: Mantener el posicionamiento del mercado.
CC Cabecera 4	O6: Dinamizar el sector industrial	O17: Asegurar ventas futuras.	O15: Lograr mayor posicionamiento en el mercado.	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles	O17: Asegurar ventas futuras.	O6: Dinamizar el sector industrial	O7: Mayor variedad de productos a precios asequibles
CC Cacique	O6: Dinamizar el sector industrial	O23: Fomentar la competitividad	NA	O25: Asegurar flujos financieros de corto mediano y largo plazo para las empresas	O17: Asegurar ventas futuras.	O6: Dinamizar el sector industrial	O25: Asegurar flujos financieros de corto mediano y largo plazo para las empresas

### **7.3 Definición y aplicación de datos en el sistema**

Para realizar el análisis de actores y los objetivos previsto de acuerdo al campo se realiza un análisis de los datos a través de la herramienta Mactor.

Paso 1. Definición de los actores.

#### **a) Clientes - Mujer Adulta (MujA)**

**Descripción:**

Representan los clientes del segmento mujer adulta

#### **b) Clientes - Mujer Joven (MuJo)**

**Descripción:**

Representan los clientes del segmento mujer joven.

#### **c) Personal Comercial Arena y Sol (PerCom)**

**Descripción:**

Corresponde a las personas que trabajan en la empresa, las cuales promueven la venta de los productos, dichas personas deben contar con conocimiento del sector.

#### **d) Leonisa (Prov - L)**

**Descripción:**

El fabricante Leonisa, proveedor de productos para la empresa.

**e) Touche (Prov - T)****Descripción:**

Proveedor fabricante de trajes de baño de marca Touche.

**f) Arena y Sol****Descripción:**

Representa la empresa, la cual espera obtener utilidades sobre sus inversiones.

**g) Competencia Bohemia (CompBoh)****Descripción:**

Ubicado en el Centro Comercial la Quinta y el Centro Comercial el Cacique, el primero adyacente al centro Comercial Cuarta Etapa. Con 15 años de experiencia ofrece dentro de su portafolio marcas de ropa interior y vestidos de baño como: TOUCHÉ, OndadeMar, Ellipse, äa Lingerie, Paradizia, Estivo y Phax.

**h) Gobierno (Gob)****Descripción:**

Es la presencia del estado en el sector económico para promover la dinamización del sector a favor del país.

**i) Gremios (Grem)****Descripción:**

Asociaciones que realizan las empresas del sector para fomentar el desempeño de la economía mediante las relaciones que se realizan con el estado.

**j) Apalancadores Financieros (ApFin)****Descripción:**

Son las entidades financieras con las que cuenta el mercado para disponer de dinero que facilite la promoción de nuevas inversiones.

**k) Competencia Onda de Mar (ComOMar)****Descripción:**

Ubicado en el Centro Comercial Parque Caracolí. La empresa fue fundada hace 10 años en Colombia como una marca de trajes de baño de lujo. A través de los años, la empresa ha establecido nuevas tendencias de la moda diseñando prendas de vestir con un toque latino sutil.

**l) Centro Comercia-Cuarta Etapa (CC-4)****Descripción:**

Centro comercial donde se ubica el almacén principal de Arena y Sol.

**m) Centro Comercial Cacique (CC-Cacq)****Descripción:**

Centro comercial más grande Bucaramanga, en donde se ubica almacenes como Bohemia.

Paso 2 Incluir la lista de objetivos

O1: Mayor accesibilidad (O1)

O2: Beneficios de las decisiones Administrativas (O2)

O3: Beneficios de las alianzas (O3)

O4: Vínculos fuertes Empresa - Cliente (O4)

O5: Confianza proyectada de la empresa (O5)

O6: Dinamizar el sector industrial (O6)

O7: Variedad de productos a precios asequibles (O7)

O8: Opción Multimarcas (O8)

O9: Asesoría sobre productos (O9)

O10: Facilidades para realizar las ventas (O10)

O11: Respaldo de la empresa (O11)

O12: Crecimiento personal y profesional del TH (O12)

O13: Crecer en Ventas (O13)

O14: Portafolio de proveedores en la empresa (O14)

O15: Posicionamiento del Mercado (O15)

O16: Fidelizar Clientes (O16)

O17: Asegurar ventas futuras (O17)

O18: Incremento de canales de venta (O18)

O19: Aplicación de prácticas y tendencias administrativas (O19)

O20: Aprovechar beneficios ofrecidos por el Sector (O20)

O21: Alcanzar la sostenibilidad del negocio (O21)

O22: Mantener el posicionamiento del mercado. (O22)

O23: Fomentar la competitividad (O23)

O24: Ofrecer mecanismos para el crecimiento de empresas (O24)

O25: Flujo Financiero de CP y LP (O25)

O26: Ingresos por servicios Financieros (O26)

Paso 3: Calificación de relaciones entre actores y entre actores y objetivos. Una vez se realiza la calificación se procede a realizar la interpretación de los datos.

#### **7.4 Matriz de actores por objetivos**

Uno de los actores que presentan mayor movilidad para el resultado de los objetivos propuestos es el apalancamiento financiero 56.7 puntos (ver tabla), dichas entidades financiera juegan un papel importante en el desarrollo del sector, el cual es el objetivo con mayor convergencia del análisis.

El Apalancamiento Financiero permite incentivar el mercado facilitando el acceso a clientes para sus compras y, muy importante, podrá ser un posible apalancador de la empresa para generar proyectos de crecimiento.

Tabla 22. Matriz de actores por objetivos

1MAO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	Suma absoluta	
MujA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	14
MuJo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
PerCom	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	22
Prov - L	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	-1	23
Prov - T	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	11	
AyS	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	-1	23
CompBoh	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	0	1	-1	-1	24	
Gob	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	14	
Grem	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	15	
ApFin	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	0	1	19	
ComOMar	0	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	20
CC-4	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	-1	0	1	1	1	1	1	1	1	22	
CC-Cacq	-1	0	0	-1	-1	1	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	11	
Número de acuerdos	9	8	9	9	7	12	8	5	8	8	7	5	6	8	5	6	4	5	6	7	7	6	6	10	4	2		
Número de desacuerdos	-2	-2	-2	-3	-3	0	-2	-4	-3	-3	-1	-1	-2	-1	-3	-3	-2	-3	-2	-2	-2	-2	0	0	-2	-4		
Número de posiciones	11	10	11	12	10	12	10	9	11	11	8	6	8	9	8	9	6	8	8	9	9	8	6	10	6	6		

© IIPSOR-EPTA/MACTOR

-1: Actor desfavorable a la consecución del objetivo; 0: Posición neutra; 1: actor favorable a la consecución del objetivo

Tabla 23. Actor desfavorable

3MAO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014
MujA	2.3	2.3	1.2	1.2	1.2	1.2	3.5	3.5	3.5	2.3	1.2	1.2	0.0	1.2
MuJo	2.2	2.2	2.2	2.2	1.1	1.1	4.5	4.5	3.3	2.2	1.1	1.1	0.0	1.1
PerCom	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.4	1.4	1.0	1.4	0.5	0.5
Prov - L	1.5	1.5	1.5	2.3	1.5	2.3	0.8	-0.8	1.5	2.3	0.8	0.0	0.8	2.3
Prov - T	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.6	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8
AyS	1.3	1.3	1.0	1.3	1.0	1.0	0.6	0.0	0.6	1.0	0.0	0.3	1.0	0.3
CompBoh	-0.7	-1.5	-1.5	-0.7	-0.7	2.2	-0.7	0.0	-0.7	-1.5	-2.2	-0.7	-1.5	-0.7
Gob	3.9	1.9	1.9	1.9	1.9	7.7	5.8	0.0	0.0	1.9	0.0	1.9	0.0	0.0
Grem	2.7	2.7	1.3	1.3	0.0	4.0	5.3	1.3	0.0	1.3	1.3	0.0	1.3	1.3
ApFin	5.7	1.9	1.9	3.8	0.0	5.7	1.9	0.0	1.9	0.0	1.9	0.0	1.9	0.0
ComOMar	0.0	-2.0	-1.0	-1.0	-2.0	3.0	-1.0	-2.0	-2.0	-1.0	0.0	0.0	-2.0	0.0
CC-4	1.8	0.0	0.9	0.9	2.7	1.8	0.0	0.9	1.8	0.9	0.9	0.0	0.9	0.9
CC-Cacq	-2.3	0.0	0.0	-0.8	-0.8	1.6	0.0	-1.6	-1.6	-0.8	0.0	0.0	0.0	0.0
Número de acuerdos	21.8	14.3	12.4	15.8	10.3	32.5	23.3	11.1	15.3	13.4	8.1	6.0	6.3	9.3
Número de desacuerdos	-3.1	-3.5	-2.5	-2.5	-3.5	0.0	-1.8	-4.9	-4.3	-3.3	-2.2	-0.7	-3.5	-0.7
Grado de movilización	24.9	17.8	14.9	18.4	13.9	32.5	25.0	16.0	19.6	16.6	10.3	6.7	9.8	10.1

© IIPSOR-EPTA/MACTOR

3MAO	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	Mobilizacion
MujA	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26.5
MuJo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	29.0
PerCom	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	1.0	0.5	0.0	17.7
Prov - L	0.8	0.8	0.0	0.8	1.5	1.5	1.5	0.8	0.8	1.5	0.0	-0.8	30.0
Prov - T	0.6	0.6	0.0	0.6	1.2	1.2	1.2	0.6	0.0	0.6	0.0	0.0	10.1
AyS	0.6	1.0	1.0	1.0	0.6	1.0	1.0	1.0	0.0	0.6	1.0	-0.3	19.8
CompBoh	-1.5	-1.5	-3.0	-1.5	-1.5	2.2	-2.2	-2.2	0.0	0.7	-0.7	-0.7	33.5
Gob	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.9	1.9	0.0	3.9	3.9	1.9	0.0	44.5
Grem	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	4.0	0.0	0.0	4.0	2.7	0.0	0.0	35.8
ApFin	0.0	1.9	1.9	1.9	5.7	-1.9	1.9	1.9	1.9	5.7	0.0	5.7	56.7
ComOMar	-2.0	-2.0	-2.0	-2.0	-1.0	-1.0	-2.0	-3.0	0.0	0.0	-1.0	-1.0	34.4
CC-4	0.9	1.8	0.9	-0.9	0.0	0.9	1.8	1.8	0.9	0.9	0.9	0.9	27.0
CC-Cacq	-0.8	-0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.8	0.0	0.0	12.5
Número de acuerdos	3.4	7.0	4.2	4.7	11.5	14.6	10.2	6.5	12.2	18.3	4.3	6.6	
Número de desacuerdos	-4.3	-4.3	-5.0	-4.4	-2.5	-2.9	-4.3	-5.3	0.0	0.0	-1.8	-2.8	
Grado de mobilizacion	7.7	11.3	9.2	9.1	14.0	17.5	14.5	11.8	12.2	18.3	6.0	9.4	

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

## 7.5 Análisis de los objetivos que generan convergencia

El objetivo con la mayor convergencia es la dinamización del sector industrial. Lo cual es positivo para la empresa desde el punto de vista de oportunidades de crecimiento y desarrollo. Sin embargo de esta misma forma, dichas oportunidades podrán ser aprovechadas por la competencia, lo cual puede afectar en un sentido negativo los intereses de Arena y Sol.

El segundo objetivo que genera mayor convergencia entre actores es: Ofrecer mayor variedad de productos a precios asequibles. Como se aprecia en la tabla 3MAO, es de gran interés para el gobierno y los gremios que exista una amplia variedad de productos, con diferentes precios, diseños y grados de calidad. En consecuencia de ello, los clientes representados por los segmentos mujeres exigen una amplia gama de alternativas para sus compras de traje de baño. Es por ello, que Arena y Sol promueve el acceso a diferentes marcas en un solo almacén,

diferenciándose así de otras tiendas del sector como Onda de mar (almacén mono marca) ubicada en el centro comercial el cacique.

A continuación se identifican los objetivos que generan mayor convergencia entre los actores.

**Tabla 24. Objetivos que generan mayor convergencia entre los actores**

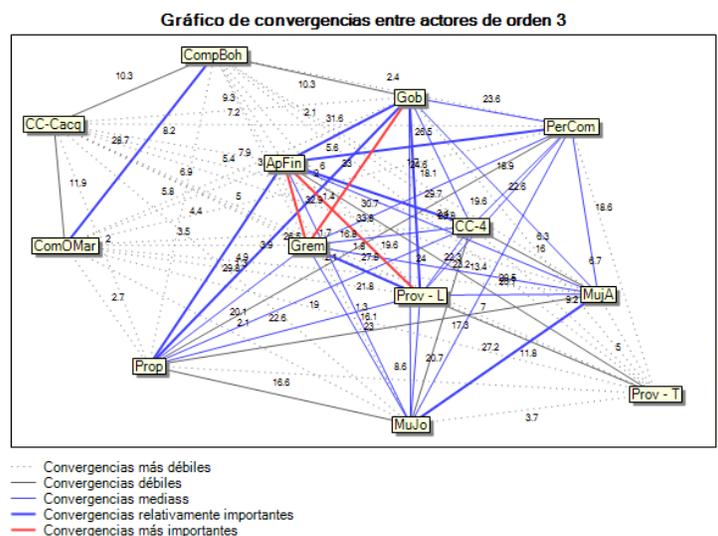
Grupo	Actor	Convergen en los objetivos
1	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Arena y Sol, Competencia Bohemia, Gobierno, Gremios, Apalancadores financieros (Bancos), Competencia Onda de Mar, CC Cabecera 4, CC Cacique	O6: Dinamizar el sector O23: Fomentar la competitividad O24: Mecanismos para el crecimiento de empresas.
2	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Propietarios, Competencia Bohemia, Gobierno, Gremios, Apalancadores financieros (Bancos), CC Cabecera 4.	O7: Variedad de producto a precios asequibles
2	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Arena y Sol, Gobierno, Gremios, Apalancadores financieros (Bancos), Competencia Onda de Mar CC Cabecera 4.	O1: Mayor accesibilidad para los clientes.
3	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Arena y Sol, Gobierno, Gremios, Apalancadores financieros (Bancos), CC Cabecera 4.	O4: Vínculos Empresa - Cliente O5: Confianza proyectada de la empresa O10: Facilidades para realizar ventas

Grupo	Actor	Convergen en los objetivos
		O15: Posicionamiento del mercado O16: Fidelización de clientes
4	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Arena y Sol, Gobierno, Gremios, Apalancadores financieros (Bancos), CC Cabecera 4, CC Cacique	O2: Beneficios de las decisiones administrativas. O3: Beneficios de las alianzas O7: Variedad de productos a precios asequibles O13: Crecer en ventas. O17: Asegurar ventas futuras. O19: Aplicación de prácticas administrativas.
5	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Arena y Sol, Gobierno, Gremios, Apalancadores financieros (Bancos), Competencia Onda de Mar, CC Cabecera 4, CC Cacique	O11: Respaldo de la empresa O14: Portafolio de proveedores en la empresa.
6	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Arena y Sol, Gobierno, Gremios, Apalancadores financieros (Bancos), CC Cacique	O18: Incremento de Canales de ventas.
7	Mujer adulta y joven, Personal Comercial Arena y Sol, Proveedores Leonisa y Touché, Arena y Sol, Competencia Bohemia, Gobierno, Gremios, Competencia, CC Cabecera 4, CC Cacique	O20: Aprovechar los beneficios ofrecidos por el sector.

## 7.6 Convergencia entre actores

Los actores que presentan un mayor grado de convergencia con la empresa Arena y Sol son los apalancadores financieros, el gobierno y en una menor intensidad el Centro comercial Cuarta Etapa y proveedores.

El apalancador financiero representa para Arena y Sol un mecanismo importante para fomentar mayores canales de acceso a sus clientes, ya sean físicos (nuevos puntos) o virtuales (elaboración de un portal con su respectivo catalogo).



### Gráfica 11. Convergencia entre actores de orden 3

De forma indirecta, permite a los segmentos de la empresa acceder a mecanismos de financiación a través de tarjetas de crédito u otros medios de pago. En segundo lugar está el Gobierno, el cual mediante su política económica puede incentivar medios para la dinamizar el sector, sin embargo el grado de influencia de la empresa es bajo o casi nulo sobre dicho actor.

Finalmente, se deben alinear las estrategias desarrolladas por el Centro Comercial Cuarta Etapa con las de la empresa, este actor con el desarrollo de sus propuestas e incentiva fomenta el tránsito de personas al almacén de la empresa. Asimismo están los proveedores, quienes ofrecen sus colecciones y diseños en tres temporadas del año, con ellos se realizan negociaciones directas obteniendo márgenes brutos de hasta un 35 %, con algunos incentivos por pronto pago. Una fortaleza importante de dichos productos es el posicionamiento de la marca en el mercado, lo cual genera confianza a los clientes al momento de adquirir estos productos. A pesar de todas las ventajas que se obtiene de dichos proveedores, recientemente, tanto Touché como Leonisa han dado apertura a tiendas de venta.

### **7.7 Posibles estrategias a nivel de convergencia**

- Reconocer el direccionamiento estratégico del centro comercial cuarta etapa y vincularse proactivamente a los eventos realizados.
- Implementar un portal web para la promoción del catálogo de productos de la empresa.
- Dar apertura a un nuevo almacén en un punto comercial de masiva convergencia de personas.

### **7.8 Análisis de los objetivos que generan divergencia**

A continuación se identifican los objetivos que generan mayor divergencia entre los actores.

**Tabla 25. Análisis de los objetivos que generan divergencia**

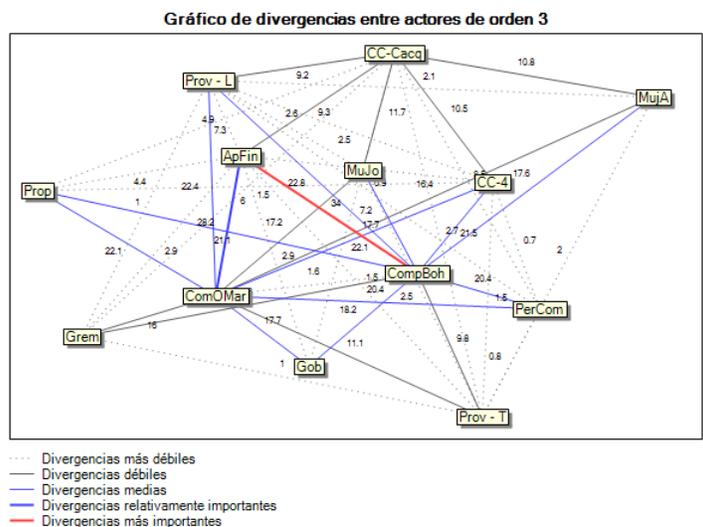
Grupo	Actor	Divergen en los objetivos
1	Leonisa, Touché, Propietarios Arena y Sol, CC Cacique	O8: Opción multimarcas O22: Mantener el posicionamiento del mercado O17: Asegurar ventas futuras

El objetivo que mayor divergencia genera es la venta de muchas marcas en un solo almacén. Esta ha sido la apuesta de Arena y Sol, fomentando así la variedad de productos para satisfacer a los clientes. Sin embargo, recientemente los proveedores han optado por un modelo de negocio Fabricante – Canal, es decir que manejan sus propios almacenes con una su propia marca.

Sumado a lo anterior aparece el posicionamiento en el mercado lo cual refleja la alta competencia en el sector, más aun cuando se ha dado apertura a más de 10 tiendas de venta de trajes de baño.

### **7.9 Divergencia entre actores**

Los actores que presentan mayor divergencia con Arena y Sol son la competencia Bohemia y Onda de mar, la primera una tienda multimarcas ubicada en el centro comercial Cacique y la segunda una tienda que ofrece su propia marca.



**Gráfica 12. Divergencias entre actores de orden 3**

### 7.10 Estrategias sobre objetivos de conflicto

Dada que las marcas de proveedores han venido incursionando con nuevas tiendas se plantean las siguientes estrategias.

- Adquisición de marcas extranjeras que permitan ampliar el mix del portafolio de la empresa, generando así diferenciación respecto a la competencia.
- Generación de campañas publicitarias que fomenten la variedad de productos en un solo lugar.

### 7.11 Determinación del grado de poder entre los actores

**Tabla 26. Determinación del grado de poder entre los actores**

Grado de poder de Actores														
ACTORES	Mujer Adulta	Mujer Joven	Personal Comercial	Leonisa	Touche	Arena y Sol	Competencia Bohemia	Gobierno	Gremios	Apalancadores financieros (Bancos)	Competencia Onda de mar	CC Cabecera 4	CC Cacique	Influencia
Mujer Adulta	X	70	70	70	70	100	100	0	0	0	100	70	70	72
Mujer Joven	70	X	70	70	70	100	100	0	0	0	100	70	70	72
Personal Comercial	30	30	X	30	30	30	30	0	0	0	30	30	30	27
Leonisa	70	70	30	X	70	70	70	0	0	0	70	70	70	59
Touche	70	70	30	70	X	30	70	0	0	0	30	30	30	43
Arena y Sol	30	30	70	30	30	X	30	0	0	0	0	0	0	22
Competencia Bohemia	70	70	30	70	70	70	X	0	0	0	70	70	70	59
Gobierno	30	30	30	30	30	30	30	X	0	0	0	0	0	21
Gremios	30	30	30	30	30	30	30	30	X	0	30	0	0	27
Apalancadores financieros (Bancos)	30	70	70	70	30	70	70	0	0	X	30	30	30	50
Competencia Onda de mar	70	70	0	70	70	30	100	0	0	0	X	30	30	47
CC Cabecera 4	30	70	0	70	70	70	70	0	0	0	70	X	70	52
CC Cacique	30	70	0	70	70	70	70	0	0	0	70	70	X	52
Dependencia	56	68	43	68	64	70	77	3	0	0	60	47	47	

## 7.12 Relación de poder entre actores

El actor que presenta mayor influencia en el sistema es el segmento clientes, representado por las mujeres jóvenes y adultas. Esto se da gracias a que dicha persona es quien toma la decisión de compra, y para ello, cuenta con amplia cantidad de alternativas. Asimismo, tanto la competencia directa, como los centros comerciales dependen de su decisión para concurrir o no a sus establecimientos. Por ello es importante plantear estrategias que atraigan y mantengan la relación con este segmento.

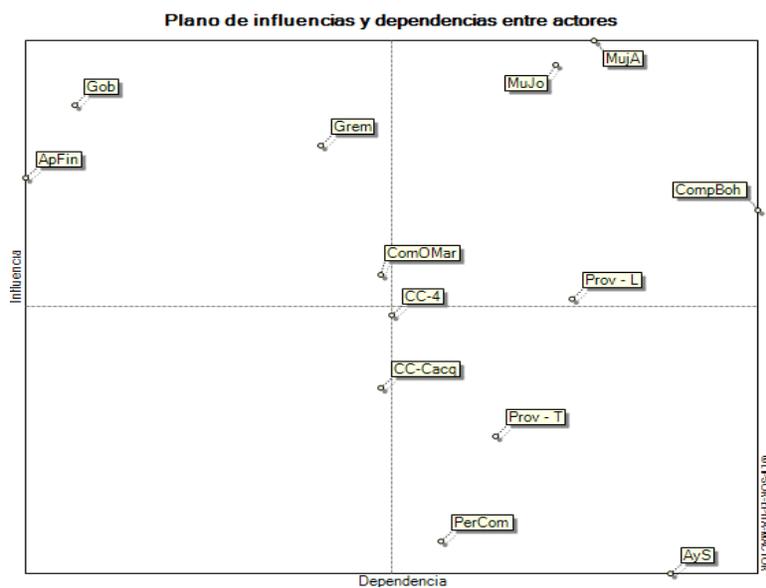
**Tabla 27. Relación de poder entre actores**

Puntaje alcanzado en la sumatoria	Influencia	Dependencia
70 o más alta	Mujer adulta Mujer Joven	Arena y Sol. Comp. Bohemia
40 a 69 media	Leonisa Touche Comp. Bohemia	Mujer adulta Mujer joven. Personal comercial Leonisa Touché
10 - 39 baja	Personal Comercial Gobierno Arena y Sol Gremios Apalancador Fcro. Comp. Onda de mar CC. Cabecera 4	-

Puntaje alcanzado en la sumatoria	Influencia	Dependencia
	CC. Cacique	
0 - 9 débil	-	Gobierno Gremios Apalancadores Financieros

Los actores que presentan la mayor dependencia son la empresa Arena y Sol, seguido por sus competidores y al final de la cadena de abastecimiento, los proveedores.

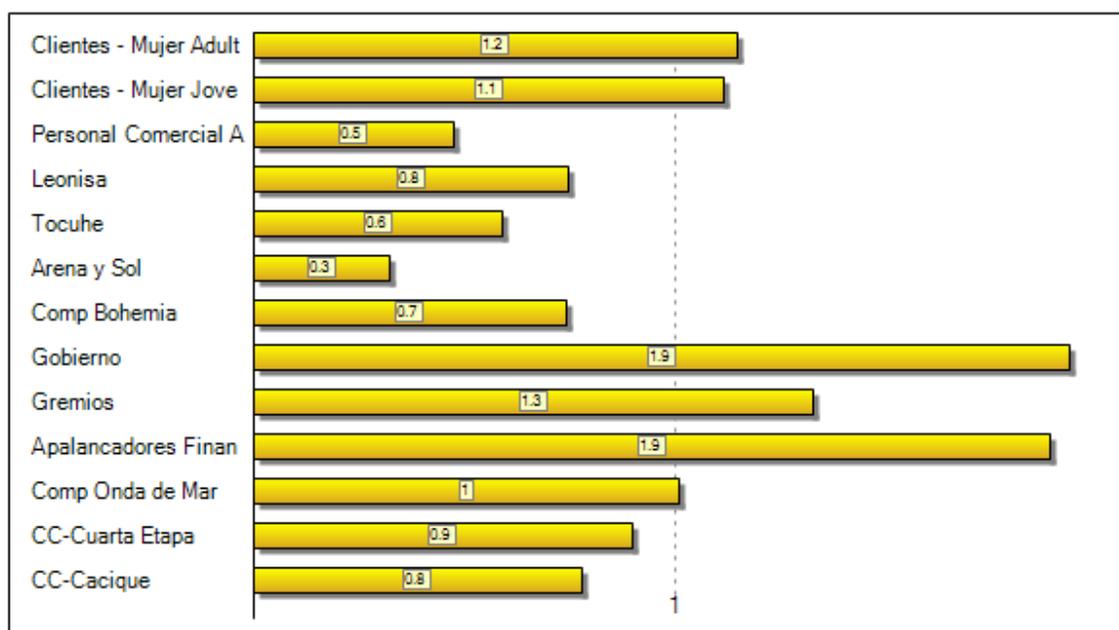
Los actores que no tienen dependencia alguna sobre el sistema son el Gobierno, gremios y los apalancadores financieros. Sin embargo, pueden influir en un menor grado sobre los resultados de varios actores.



**Gráfica 13. Plano de influencias y dependencias entre actores**

### 7.13 Relación de fuerza entre actores

Los actores que tienen mayor fuerza en el sistema son: el Gobierno, Los Apalancadores financieros y los gremios. Pese a que estos últimos no tienen altos grados de dependencia, siguen en su orden el cliente (Segmento mujer joven y adulta), quien si tienen una dependencia significativa y por ende se convierte en el foco central para concentrar esfuerzos que permitan obtener su apoyo a beneficio de la empresa Arena y Sol.



*Gráfica 14. Relación de fuerza entre actores*

## 8. Análisis de futuro

### 8.1 Método DELPHI

- **Escenarios**

El planteamiento de los escenarios se realiza con base en las tendencias de las variables obtenidas en el análisis estructural. Dichos planteamientos se resumen a continuación:

**Tabla 28. Método DELPHI**

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
E1	ACCESIBILIDAD	Para el año 2017, Arena y Sol dará apertura a un nuevo almacén, lo cual le permitirá para ese año alcanzar un incremento de ingresos del 40% al cierre del periodo respecto a los resultados del 2015.
E2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Durante el año 2015 Arena y Sol realizan sus procesos sin mantener documentación o sistematización, es por ello que para el cierre del 2017 Arena y Sol implementará su sistema de gestión de calidad, preparando así lo necesario para obtener la certificación en el 2017.
E3	RED DE ALIADOS	Para el año 2015 Arena y Sol cuenta con una red de proveedores que otorgan beneficios a los resultados financieros de la empresa, más allá de una relación gana - gana. Para el 2017 se realizarán tres alianzas estratégicas, una con un nuevo accionista, dos con proveedores vigentes.

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
E4	RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE	Para el año 2015 la empresa no trabaja de manera proactiva con la base de datos de sus clientes, actualmente posee un sistema de facturación que almacena los datos básicos. Sin embargo, para el año 2017 se formularán estrategias orientadas a los clientes que han realizado compras en la empresa, incentivando así la fidelización y/o recompras de productos.
E5	SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	Para el cierre del año 2014 las ventas decrecieron en un 15%. Se estima alcanzar un crecimiento sobre las ventas al cierre 2016 del 30% respecto al 2015 y un 40% para el 2017.
E6	CRECIMIENTO SECTORIAL	El sector industrial de ropa (trajes de baño) se ha dinamizado gracias al desempeño obtenido en el sector turismo. Para el 2017, dicho sector en Santander será pionero a nivel nacional, sus escenarios para esparcimiento y utilización de trajes de baño es mayor. Las temporadas para realizar ventas se incrementan dado que ya el sector textil: trajes de baño, ya no depende solo de épocas estacionales. Asimismo, El precio de los tiquetes aéreos baja y promueven la movilización de personas a diferentes sitios turísticos.
E7	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	La apertura de nuevos centros comerciales en Bucaramanga y su área metropolitana ha traído consigo la inversión nacional y extranjera. Para el 2017 la competencia se desarrolla no solo a nivel individual o por empresa, sino a la confrontación de clúster y cadenas de valor, el desarrollo de alianzas a nivel vertical se realiza con mayor proporción. Arena y Sol será canal de un número menor de marcas.

## 8.2 Eventos e hipótesis

Se toman los planteamientos propuestos y se formulan a manera de hipótesis o cuestionamientos, los cuales serán sometidos a consideración de tres personas con conocimientos y experiencia del sector económico.

**Tabla 29. *Eventos e hipótesis***

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
E1	ACCESIBILIDAD	¿Qué tan probable es que para el año 2017, Arena y Sol de apertura a un nuevo almacén que le permita alcanzar un incremento de ingresos del 40%, teniendo en cuenta los resultados del 2015?
E2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	¿Qué tan probable es que es el 2017 Arena y Sol implemente su sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta que para el 2015 los procesos no son documentados o sistematizados?
E3	RED DE ALIADOS	¿Qué tan probable es que para el 2017 se realicen tres alianzas estratégicas, una con un nuevo accionista, dos con proveedores vigentes, teniendo en cuenta que para el 2015 Arena y Sol cuenta con una red de proveedores que otorgan beneficios a los resultados financieros de la empresa, más allá de una relación gana – gana?
E4	RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE	¿Qué tan probable es que para el año 2017 se formulen estrategias orientadas a los clientes que han realizado compras en la empresa, incentivando así la fidelización y/o recompras de productos, teniendo en cuenta que en el 2015 la empresa no

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
		trabaja de manera proactiva con la base de datos de sus clientes?
E5	SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	¿Qué tan probable es obtener un crecimiento sobre las ventas al cierre 2016 del 30% respecto al 2015 y un 40% para el 2017, teniendo en cuenta que para el cierre del año 2014 las ventas decrecieron en un 15%?
E6	CRECIMIENTO SECTORIAL	¿Qué tan probable es que para el 2017 el sector industrial de ropa (trajes de baño) se dinamice gracias al desempeño obtenido en el sector turismo de Santander?
E7	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	¿Qué tan probable es que para el 2017 la competencia se desarrolle no solo a nivel individual o por empresa, sino se dé la confrontación de clústeres y cadenas de valor, teniendo en cuenta que al 2015 la apertura de nuevos centros comerciales en Bucaramanga y su área metropolitana han traído mayor inversión nacional y extranjera?

Una vez se formulan las hipótesis, estas se colocan a consideración de 3 expertos de acuerdo con la metodología del método Delphi. Para ello se tuvieron en cuenta las siguientes personas:

**Tabla 30. Consideración de expertos de acuerdo con la metodología del método Delphi**

Nombre del Experto	Perfil
Sergio Humberto Rueda	MBA, Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniero Industrial y de Sistemas. Consultor y catedrático de las universidades: UDI y Manuela Beltran

Nombre del Experto	Perfil
Jorge Enrique Torres	Especialista en Gerencia de proyectos, Economista. Gerente para el desarrollo de proyectos de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasán
Laura Patricia Pinto	Magister en Ingeniería Industrial, Ingeniera de Sistemas. Gerente de Modernización Tecnológica e Innovación

La aplicación del cuestionario se realizó a través de un formato en Excel, el cual fue enviado por correo electrónico a las personas seleccionadas para que este fuese diligenciado con las respectivas observaciones.

Cada experto califica la posibilidad de que cada escenario se lleve a cabo teniendo en cuenta el estado de dicho planteamiento al cierre del 2015. Cada actor califica la probabilidad de realización de cada escenario. El valor asignado oscila del 0 al 100 % en donde 0 significa que el evento no se llevará a cabo y 100% que el evento es posible, los valores intermedios indican un grado probable de que este se lleve o no a cabo.

Para consolidar un valor representativo se calcula el valor promedio de los tres resultados obtenidos, asimismo la desviación estándar y el coeficiente de variación.

Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

### 8.3 Analisis de eventos originales

**Tabla 31. Analisis de eventos originales**

Evento		Sergio Humberto Rueda	Jorge Torres	Laura Patricia Pinto	Promedio	DE	CV
		Experto 1	Experto 2	Experto 3			
E1	¿Qué tan probable es que para el año 2017, Arena y Sol de apertura a un nuevo almacén que le permita alcanzar un incremento de ingresos del 40%, teniendo en cuenta los resultados del 2015?	80%	75%	85%	80.00%	5.00%	6.25%
E2	¿Qué tan probable es que es el 2017 Arena y Sol implemente su sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta que para el 2015 los procesos no son documentados o sistematizados?	90%	75%	80%	81.67%	7.64%	9.35%
E3	¿Qué tan probable es que para el 2017 se realicen tres alianzas estratégicas, una con un nuevo accionista, dos con proveedores vigentes, teniendo en cuenta que para el 2015 Arena y Sol cuenta con una red de proveedores que otorgan beneficios a los resultados financieros de la empresa, más allá de una relación gana – gana?	80%	70%	85%	78.33%	7.64%	9.75%
E4	¿Qué tan probable es que para el año 2017 se formulen estrategias orientadas a los clientes que han realizado compras en la empresa, incentivando así la fidelización y/o recompras de productos, teniendo en cuenta que en el 2015 la empresa no trabaja de manera proactiva con la base de datos de sus clientes?	60%	50%	30%	46.67%	15.28%	32.73%
E5	¿Qué tan probable es obtener un crecimiento sobre las ventas al cierre 2016 del 30% respecto al 2015 y un 40% para el 2017, teniendo en cuenta que para el cierre del año 2014 las ventas decrecieron en un 15%?	70%	60%	75%	68.33%	7.64%	11.18%
E6	¿Qué tan probable es que para el 2017 el sector industrial de ropa (trajes de baño) se dinamice gracias al desempeño obtenido en el sector turismo de Santander?	90%	95%	100%	95.00%	5.00%	5.26%
E7	¿Qué tan probable es que para el 2017 la competencia se desarrolle no solo a nivel individual o por empresa, sino se dé la confrontación de clústeres y cadenas de valor, teniendo en cuenta que al 2015 la apertura de nuevos centros comerciales en Bucaramanga y su área metropolitana han traído mayor inversión nacional y extranjera?	80%	90%	90%	86.67%	5.77%	6.66%

#### **8.4 Análisis de resultados**

El planteamiento que presenta una menor probabilidad de realización es el escenario E4, el cual obtuvo un promedio del 46.67%. Lo anterior se da por la baja sistematización que tiene la empresa sobre la información de sus clientes. Para que se incremente la probabilidad para esta alternativa se tendrían primero que organizar los procesos al interior de organización para posteriormente pensar en una alternativa de minería de datos y sistemas de fidelización.

En un segundo lugar está el escenario E4 el cual obtuvo un resultado del 70%. El incremento de ingresos dependerá primero de la realización de una mayor inversión en el corto mediano y largo plazo, ya sea con la apertura de un nuevo punto de venta o con el lanzamiento de una campaña publicitaria. En todo caso el valor sobre el incremento del 40% es considerablemente alto en tan corto tiempo.

En contraste con los escenarios E4 y E5 está el escenario E6, los expertos señalan en un 95% que el desarrollo del sector turismo en Santander impactará positivamente en la dinamización del sector industrial textil (trajes de baño). Sumado a ello se plantea que las personas tendrán mayor conciencia en cuidado de la salud, por ello se desarrollan con mayor intensidad actividades deportivas para el cuidado de sí mismos.

El evento E2 tiene un 81,67 % de probabilidad de realización, para ello Arena y Sol debe identificar y documentar sus procesos, de manera que desde allí se puedan generar acciones de mejora que repercutan en beneficio de sus clientes.

El evento E1 cuenta con un 80% de probabilidad, lo cual implica realizar la apertura de un nuevo punto de venta que permita mejorar la imagen corporativa y por ende impactar positivamente en el resultado de sus ingresos.

Finalmente, para el 2017 Arena y Sol deberá hacer parte de un clúster, que le permita obtener mayores oportunidades de crecimiento, dicho escenario presenta un 86,67% de probabilidad.

**Tabla 32. Análisis de resultados**

EVENTO	0.00 - 0.039	0.40 - 0.49	0.50 - 0.60	0.61 - 0.70	0.71 o más
	Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
E1					X
E2					X
E3					X
E4		X			
E5				X	
E6					X
E7					X

## 8.5 Análisis del escenario tendencial

**Tabla 33. Análisis del escenario tendencial**

Causas por las cuales la organización llega al escenario	VARIABLE CLAVE	Consecuencias para la organización
La empresa realiza una capitalización para dar apertura en el 2016 a un nuevo punto de venta	ACCESIBILIDAD	Mayor visibilidad en el mercado. Incremento de ingresos

Causas por las cuales la organización llega al escenario	VARIABLE CLAVE	Consecuencias para la organización
Durante el 2016 la empresa realiza la implementación de su portal web y permite a sus clientes realizar pedidos por el portal web.		Incrementar en un 5% las ventas de la empresa para el 2017. Consolidar una base de datos de los clientes de la tienda por medio virtual, iniciando así campañas para promover la imagen de la empresa por internet.
Realizar la documentación de los procesos de la empresa.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Organización de los procesos, conocimiento sistemático de la empresa.
Implementar acciones de mejora de acuerdo con el ciclo PHVA		Se dinamiza el sistema de gestión de calidad.
Se realiza un benchmarking sobre el negocio de trajes de baño-		Obtener nuevos conocimientos con base en lecciones aprendidas
Se realiza negociación con un nuevo accionista, para obtener una inversión superior al 33% de los activos actuales.	RED DE ALIADOS	Se inyectan recursos financieros a la empresa.
Se realiza una negociación con un proveedor nuevo. Se incrementa el volumen de negociación con un proveedor actual.		Se diversifica el portafolio de productos de la empresa.
Se realiza la contabilización sistemática de datos de los clientes.	RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE	Preparar campañas y facilidades de acceso a los productos para los clientes registrados
Se envían correos electrónicos quincenales para promover los nuevos		Mantener un vínculo de comunicación proactiva entre los

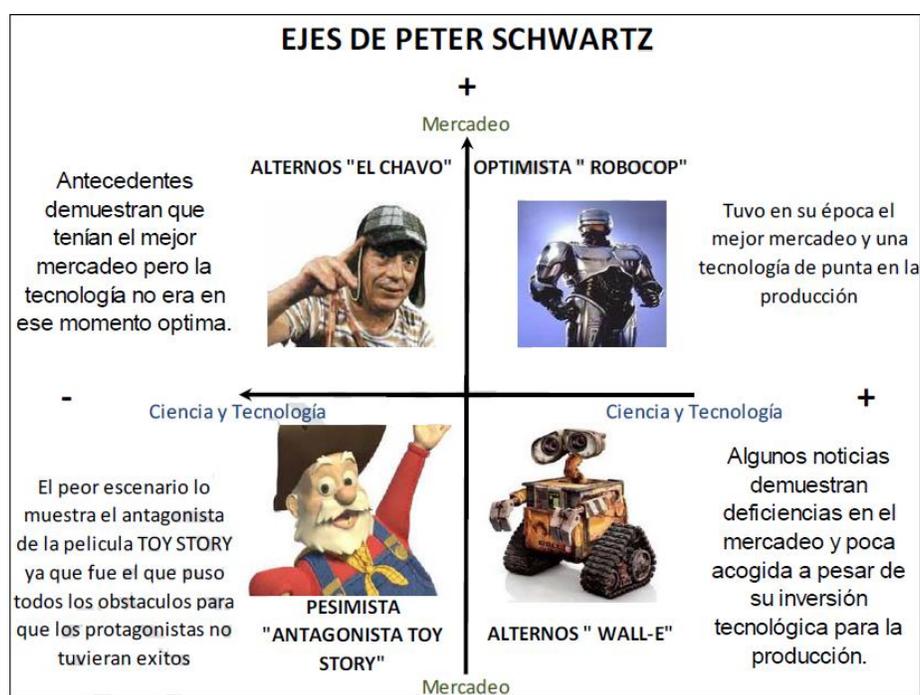
Causas por las cuales la organización llega al escenario	VARIABLE CLAVE	Consecuencias para la organización
productos e incentivos de la empresa.		clientes y la empresa.
Se incrementan los ingresos en un 10%	SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	Obtener una mayor rentabilidad por ventas marginales.
Realizar pagos con oportunidad para acceder a mejores beneficios con los proveedores.		Se obtienen mejores beneficios de margen bruto, producto de mejores negociaciones con los proveedores.
Se realiza un préstamo con un apalancador financiero para abrir una nueva tienda.	CRECIMIENTO SECTORIAL	Se da apertura a un nuevo almacén en una ubicación estratégica para la ciudad.
Se incrementa el nivel de productos para la tienda, se disminuye el portafolio de segmentos de clientes con bajas rotaciones.		Se desatienden segmentos con menor rotación de productos
Se realiza una campaña publicitaria para empujar el buen nombre de la empresa	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Incrementar el top of mind de las personas.
Formular el plan comercial 2016		Mayor crecimiento de las ventas.
Una débil fuerza del equipo de ventas		Pérdida de oportunidades de negocio.

## 8.6 Ejes de Peter Schwartz

A continuación se realiza el agrupamiento de las variables en Mercadeo y Ciencia y tecnología.

**Tabla 34. Ejes de Peter Schwartz**

Familia de variables	Variables incluidas en la familia.
Mercadeo.	Red de aliados
	Relacionamiento con el cliente.
	Sostenibilidad del negocio.
	Intensidad de la competencia.
Ciencia y Tecnología.	Gestión administrativa
	Crecimiento sectorial
	Accesibilidad



**Gráfica 15. Ejes de Peter Schwartz**

## 8.7 Construcción de escenarios (optimista, pesimista, alternos)

**Tabla 35. Escenario E1: “Robocop”**

Mercadeo y Ciencia y tecnología en el mejor momento.	+	+
<p>La dinamización de la industria ha permitido que las empresas crezcan y brinden mayores oportunidades de empleo, es así como Arena y Sol incrementa sus inversiones, a través de un nuevo accionista, que sumado a la obtención de un préstamo, permiten dar apertura en el 2016 de un nuevo punto de venta, situados en uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad. Las ventas se incrementan en el 2016 por encima del 30% y en un 50% para el 2017.</p> <p>Pese a que la intensidad de la competencia es mayor, Arena y Sol ha reducido su portafolio de ventas a marcas exclusivas, recibiendo de esta manera mejores beneficios de negociación que repercuten de manera favorable en el cliente.</p> <p>Arena y Sol implementa su sistema de gestión de calidad, el cual le permite proyectar la futura certificación.</p> <p>El portal web de la empresa ha permitido aportar al incremento de la empresa y de manera adicional permiten mejorar la imagen corporativa.</p>		<p>Posicionamiento en el sector</p> <p>Altos índices de rentabilidad</p> <p>Incremento en ventas</p> <p>Fidelización de clientes</p> <p>Implementación del sistema de gestión de calidad</p>

**Tabla 36. Escenario E2: Antagonista “Toy Story”**

Mercadeo y Ciencia y tecnología en el peor momento.	-	-
<p>El sector industrial no crece debido a que la economía nacional se contrae, el consumo se ve afectado y por ende las personas solo realizan consumo de primera necesidad.</p> <p>La intensidad de la competencia es alta, y la se hace más fuerte dadas las alianzas y clústeres conformados.</p>		<p>Se impacta la sostenibilidad del negocio.</p> <p>Eminente cierre y liquidación de la empresa.</p> <p>Pérdidas obtenidas debido a los</p>

<b>Mercadeo y Ciencia y tecnología en el peor momento.</b>	-	-
No se realizan alianzas estratégicas, las redes de la empresa se resumen a tan solo una relación cliente proveedor. No se encuentran inversionistas interesados en la empresa y de forma adicional no se puede acceder a créditos sustanciales para ampliar el negocio.	altos costos fijos.	

**Tabla 37. Escenario E3: “El chavo del ocho”**

<b>Mercadeo en su mejor momento y Ciencia y tecnología en el peor momento.</b>	+	-
<p>El sector textil: Trajes de baño genera una gran oportunidad para las empresas, es por ello que se intensifica la competitividad.</p> <p>Las relaciones con el cliente son mejores dado que su poder de adquisición crece.</p> <p>Sin embargo pese a las oportunidades del mercado Arena y Sol no realizan inversiones que permitan incrementar su presencia en el mercado o realizar implementaciones de procesos administrativos para lograr el aprovechamiento de dichas oportunidades.</p>	<p>Estabilización de los ingresos.</p> <p>Se obtienen márgenes de rentabilidad estables, que permiten lograr la sostenibilidad del negocio.</p>	

**Tabla 38. Escenario E4: “Wall-e”**

<b>Mercadeo en su peor momento y Ciencia y tecnología en el mejor momento.</b>	-	+
<p>La empresa inicia la implementación de su sistema de gestión de calidad, asimismo inicia la implementación de su portal web, todo ello con el propósito de mejorar sus capacidades administrativas.</p> <p>Se da la apertura de un nuevo punto de venta, producto de un préstamo</p>	<p>Las inversiones realizadas no son rentables.</p> <p>Los ingresos siguen</p>	

<p>Mercadeo en su peor momento y Ciencia y tecnología en el mejor momento.</p>	-	+
<p>realizado e incremento de las inversiones propias.</p> <p>Sin embargo, pese a todo lo anterior la contracción del sector turismo disminuyen las oportunidades de negocio. Lo cual impacta considerablemente las inversiones, alcanzando un crecimiento muy reducido frente a las metas esperadas.</p> <p>Para el 2017 se obtiene un crecimiento en ventas del 10%.</p>	<p>disminuyendo.</p> <p>Riesgo de inminente cierre de la empresa, dado que se alcanzan resultados cerca al punto de equilibrio.</p>	

## 9. Direccionamiento estratégico

### 9.1 Análisis morfológico de las variables al 2017

**Tabla 39. Análisis morfológico de las variables al 2017**

Componentes	Indicadores	Pesimista	Tendencial	Optimista
Accesibilidad	Ejecución de proyecto	0%	50%	100%
Gestión Administrativa	Ejecución de proyecto	0%	Implementar el sistema de gestión de calidad	Obtención de la certificación de calidad
Red de aliados	Número de alianzas realizadas.	0	1	3
Relacionamiento con el Cliente	Clientes actuales / Clientes potenciales	2%	8%	13%
Sostenibilidad del negocio	Ingresos anuales	300 millones	380 millones	>420 millones
Crecimiento Sectorial	Crecimiento PIB	2%	4%	7%
Intensidad de la competencia	Ejecución de proyecto	0%	Medición top of mind	Desarrollo del plan comercial

## 9.2 Construcción del escenario apuesta

**Tabla 40. Construcción del escenario apuesta**

<b>Objetivo 1:</b> Aumentar la accesibilidad del negocio a los clientes del área metropolitana de Bucaramanga.	
Fortalezas	Imagen y reconocimiento de la empresa en Santander. Trayectoria. Conocimiento del negocio.
Debilidades	No se cuenta con el capital para realizar inversiones. Negociación estándar con los proveedores.
Oportunidades	Facilidades para obtener capital de trabajo con apalancadores financieros. Integración con la cadena de valor.
Amenazas	Alto nivel de competencia Retracción económica

<b>Objetivo 2:</b> Mejorar la eficiencia de los procesos de tipo misional, de apoyo y directivos.	
Fortalezas	Conocimiento del negocio. Talento humano calificado.
Debilidades	No se cuenta con los procesos documentados u / o estandarizados. Se maneja alta documentación física.
Oportunidades	Amplio mercado de consultoría sobre normas de calidad.
Amenazas	Alto nivel de competencia Retracción económica

<b>Objetivo 3:</b> Mejorar la articulación de la empresa con tres actores del mercado a nivel vertical.	
Fortalezas	Conocimiento y trayectoria del negocio
Debilidades	Débil poder de negociación
Oportunidades	Alta dinámica del sector industrial. Políticas de apoyo a la industria. Integración a la cadena de valor. Exigencia de innovación de productos y canales de servicio.
Amenazas	Alto nivel de competencia.

<b>Objetivo 4:</b> Aumentar la fidelización de clientes iniciando con los clientes vigentes, seguido de los potenciales.	
Fortalezas	Relaciones interpersonales del talento humano. Portafolio de productos de alta calidad Opción multimarcas en un solo lugar. Asistencia técnica durante el proceso de venta.
Debilidades	No se cuenta con una base de datos de cliente vigente. No existe un plan de mercadeo o comercial sobre el almacén.
Oportunidades	Aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación.
Amenazas	El nivel de satisfacción al cliente es cada día más alto Aumento de alternativas de productos para los clientes.

<b>Objetivo 5:</b> Incrementar las ventas de la empresa en un 40% para el 2017 producto de la implementación de un nuevo punto de venta.	
Fortalezas	Relaciones interpersonales con el cliente Conocimiento del negocio.
Debilidades	Continúo decrecimiento en ventas en los últimos años.

<b>Objetivo 5:</b> Incrementar las ventas de la empresa en un 40% para el 2017 producto de la implementación de un nuevo punto de venta.	
	No existe un plan de mercadeo o comercial consistente.
Oportunidades	Crecimiento del sector industrial. Dinámica móvil de la economía Facilidades para realizar prestamos de inversión.
Amenazas	Altos niveles de competitividad.

<b>Objetivo 6:</b> Mejorar el posicionamiento de Arena y Sol en el Área Metropolitana de Bucaramanga	
Fortalezas	Conocimiento del negocio. Talento humano calificado.
Debilidades	Imagen corporativa en decaimiento Bajos niveles de capital para realizar inversiones.
Oportunidades	Desarrollo de un nuevo concepto de venta sobre los clientes actuales. Tendencias de compras en el mercado Apoyo de las TIC para implementar planes de mercadeo Oferta de conocimientos sobre mercadeo y publicidad.
Amenazas	Mayores exigencias del cliente dada la gran cantidad de alternativas que ofrece el mercado

<b>Objetivo 7:</b> Mejorar la recordación de marca e imagen corporativa en el área metropolitana de Bucaramanga	
Fortalezas	Trayectoria de la empresa.
Debilidades	Perdida de reconocimiento actual.
Oportunidades	Alienación de estrategias de la empresa con el centro comercial en donde se encuentra ubicado.

<b>Objetivo 7:</b> Mejorar la recordación de marca e imagen corporativa en el área metropolitana de Bucaramanga	
Amenazas	Alto número de competidores Asociación de canales de venta con la calidad de los productos.

### 9.2.1 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.

A continuación se describe el objetivo estratégico con sus posibles acciones a realizar.

**Tabla 41. Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta**

OBJETIVO	ID ACCIÓN	ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)
<b>O1:</b> Aumentar la accesibilidad del negocio a los clientes del área metropolitana de Bucaramanga	A1	Realizar una investigación de mercados
	A2	Realizar el análisis de costos de las ubicaciones posibles seleccionadas.
	A3	Seleccionar la evaluación de alternativas y seleccionar la más conveniente.
	A4	Realizar el contrato de arrendamiento.
	A5	Realizar la adecuación del nuevo punto de venta
	A6	Elaborar logotipos de la empresa e instalarlos
	A7	Realizar la publicidad correspondiente para el lanzamiento del nuevo punto de venta
	A8	Aprovisionar las mercancías correspondientes

<b>OBJETIVO</b>	<b>ID ACCIÓN</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
<b>O2:</b> Mejorar la eficiencia de los procesos de tipo misional, de apoyo y directivos.	A9	Identificar los procesos desarrollados en la empresa
	A10	Documentar los procesos identificados
	A11	Elaborar indicadores de seguimiento
	A12	Establecer canales de retroalimentación con los clientes
	A13	Implementar acciones de mejora
	A14	Implementar el sistema de gestión de calidad.
<b>O3:</b> Mejorar la articulación de la empresa con tres actores del mercado a nivel vertical.	A15	Identificar posibles inversionistas
	A16	Elaborar propuesta de inversión.
	A17	Destinar nuevo capital al incremento de ingresos.
	A18	Realizar acercamientos y negociaciones con un proveedor actual.
	A19	Identificar un nuevo proveedor.
	A20	Establecer 3 alianzas estratégicas a través de un nuevo inversionista, un proveedor y vinculación a gremios industriales.
<b>O4:</b> Aumentar la fidelización de clientes iniciando con los clientes vigentes, seguido de los potenciales.	A21	Implementar un sistema de captura de datos
	A22	Implementar técnicas de minería de datos
	A23	Generar un plan de actividades promocionales a los clientes vigentes
	A24	Enviar correos electrónicos periódicos
	A25	Realizar encuestas de satisfacción del cliente
	A26	Implementar acciones sugeridas por los clientes
<b>O5:</b> Incrementar las ventas de	A27	Elaborar un plan comercial 2016 - 2017

<b>OBJETIVO</b>	<b>ID ACCIÓN</b>	<b>ACCIONES POSIBLES (LLUVIA DE IDEAS)</b>
la empresa en un 40% para el 2017 producto de la implementación de un nuevo punto de venta.	A28	Realizar campaña publicitaria para promover la imagen de la empresa.
	A29	Realizar la apertura del nuevo punto de venta
	A30	Realizar seguimiento al desempeño del plan comercial
<b>O6:</b> Mejorar el posicionamiento de Arena y Sol en el Área Metropolitana de Bucaramanga	A31	Realizar un estudio de los puntos de venta vigentes.
	A32	Realizar una evaluación del portafolio de productos.
	A33	Realizar un análisis de segmentación y precios.
	A34	Formular y desarrollar el plan comercial de la empresa involucrando las estrategia 4P (plaza, producto, precio y promoción)
<b>O7:</b> Mejorar la recordación de marca e imagen corporativa en el área metropolitana de Bucaramanga	A35	Realizar un estudio de recordación de tiendas y marcas en Bucaramanga y su área metropolitana
	A36	Definir el instrumento de medición
	A37	Definir los canales de recolección de datos
	A38	Realizar la encuesta y tabular los datos.
	A39	Elaborar informe de Top
	A40	Implementar acciones de mejora

### 9.3 Formulación y construcción de árbol de pertinencia.

**Tabla 42. Formulación y construcción de árbol de pertinencia**

Opción estratégica	Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Arena y Sol para el 2017	
Propósito	Objetivo	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar un plan estratégico acorde con el contexto de la empresa Arena y Sol</li> <li>Generar mayores ingresos para el negocio en el corto mediano y largo plazo.</li> <li>Abordar los factores que desarrollan el buen desempeño de los indicadores definidos para la empresa</li> </ul>	O1: Aumentar la accesibilidad del negocio a los clientes del área metropolitana de Bucaramanga	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8
	O2: Mejorar la eficiencia de los procesos de tipo misional, de apoyo y directivos.	A9, A10, A11, A12, A13, A14
	O3: Mejorar la articulación de la empresa con tres actores del mercado a nivel vertical.	A15, A16, A17, A18, A19, A20
	O4: Aumentar la fidelización de clientes iniciando con los clientes vigentes, seguido de los potenciales.	A21, A22, A23, A24, A25, A26
	O5: Incrementar las ventas de la empresa en un 40% para el 2017 producto de la implementación de un nuevo punto de venta.	A27, A28, A29, A30
	O6: Mejorar el posicionamiento de Arena y Sol en el Área Metropolitana de Bucaramanga	A31, A32, A33, A34
	O7: Mejorar la recordación de marca e imagen corporativa en el área metropolitana de Bucaramanga	A35, A36, A37, A38, A39, A40

## 9.4 Matriz de importancia y gobernabilidad

**9.4.1 Matriz IGO.** Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar. Se entiende por Gobernabilidad la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando, por otro lado, la importancia es la pertinencia del factor. Para el presente trabajo se evaluarán dichos factores con las siguientes escalas:

**Tabla 43. Matriz IGO**

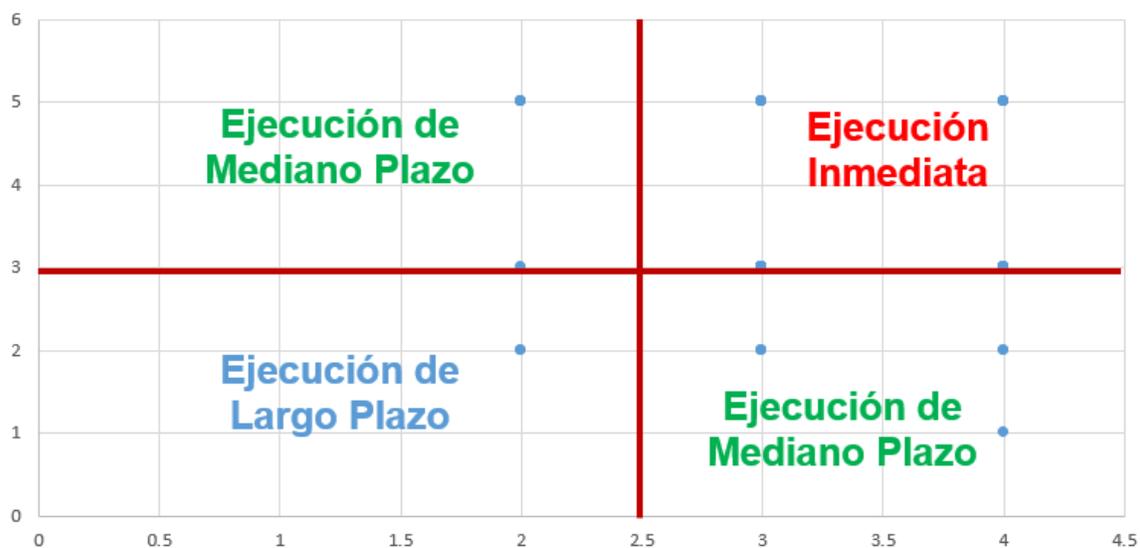
GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA
5: Fuerte	4: Muy importante
3: Moderado	3: Importante
1: Débil	2: Poco importante
0: Nulo	1: Sin importancia

**Tabla 44. Matriz Importancia y Gobernabilidad.**

ACCIÓN	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A1	4	5
A2	3	3
A3	3	3
A4	2	2
A5	4	2
A6	2	5
A7	2	5
A8	2	2

<b>ACCIÓN</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>GOBERNABILIDAD</b>
A9	3	5
A10	4	5
A11	3	5
A12	4	3
A13	3	3
A14	3	3
A15	4	3
A16	4	3
A17	4	1
A18	3	2
A19	3	3
A20	3	5
A21	4	3
A22	3	2
A23	3	2
A24	3	3
A25	3	5
A26	3	3
A27	4	5
A28	3	5
A29	4	2
A30	2	5
A31	4	5
A32	4	5
A33	3	5
A34	3	3

ACCIÓN	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
A35	3	3
A36	2	5
A37	2	3
A38	3	3
A39	3	3
A40	4	3



**Gráfica 16. Importancia – Gobernabilidad**

**Tabla 45. Formulación de acciones inmediatas**

ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA
A1: Realizar una investigación de mercados
A2: Realizar el análisis de costos de las ubicaciones posibles seleccionadas.
A3: Seleccionar la evaluación de alternativas y seleccionar la más conveniente.
A9: Identificar los procesos desarrollados en la empresa

**ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA**

A10: Documentar los procesos identificados

A11: Elaborar indicadores de seguimiento

A12: Establecer canales de retroalimentación con los clientes

A13: Implementar acciones de mejora

A14: Implementar el sistema de gestión de calidad.

A15: Identificar posibles inversionistas

A16: Elaborar propuesta de inversión.

A19: Identificar un nuevo proveedor.

A20: Evaluar el portafolio de productos vigente.

A21: Implementar un sistema de captura de datos

A24: Enviar correos electrónicos periódicos

A25: Realizar encuestas de satisfacción del cliente

A26: Implementar acciones sugeridas por los clientes

A27: Elaborar un plan comercial 2016 - 2017

A28: Realizar campaña publicitaria para promover la imagen de la empresa.

A31: Realizar un estudio de los puntos de venta vigentes.

A32: Realizar una evaluación del portafolio de productos.

A33: Realizar un análisis de segmentación y precios.

A34: Formular y desarrollar el plan comercial de la empresa involucrando las estrategia 4P (plaza, producto, precio y promoción)

A35: Realizar un estudio de recordación de tiendas y marcas en Bucaramanga y su área metropolitana

A38: Realizar la encuesta y tabular los datos.

A39: Elaborar informe de Top

A40: Implementar acciones de mejora

**ACCIONES DE MEDIANO PLAZO**

A5: Realizar la adecuación del nuevo punto de venta

A6: Elaborar logotipos de la empresa e instalarlos

A7: Realizar la publicidad correspondiente para el lanzamiento del nuevo punto de venta

A17: Destinar nuevo capital al incremento de ingresos.

A18: Realizar acercamientos y negociaciones con un proveedor actual.

A22: Implementar técnicas de minería de datos

A23: Generar un plan de actividades promocionales a los clientes vigentes

A29: Realizar la apertura del nuevo punto de venta

A30: Realizar seguimiento al desempeño del plan comercial

A36: Definir el instrumento de medición

A37: Definir los canales de recolección de datos

**ACCIONES DE LARGO PLAZO**

A4: Realizar el contrato de arrendamiento.

A8: Aprovisionar las mercancías correspondientes

Tabla 46. Mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
VISIÓN	"Arena & Sol es una empresa local líder en la venta de vestidos de baño para mujeres y hombres gracias a los vínculos duraderos con sus clientes con base en la confianza e innovación logrando de esta manera la sostenibilidad del negocio.		MISIÓN	"Arena & Sol ofrece vestidos de baño <u>de moda</u> en las marcas nacionales e internacionales más reconocidas del mercado, para personas que buscan lucir <u>prendas a la medida</u> de su corporalidad, de calidad y su satisfacción personal".		
MAPA ESTRATÉGICO		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MEDICIÓN AL 2017	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
P. Financiera		O5: Incrementar las ventas de la empresa en un 40% para el 2017 producto de la implementación de un nuevo punto de venta.	(Ingresos anuales / Ingresos anuales periodo anterior ) x 100	40%	A27: Elaborar un plan comercial 2016 – 2017, A28: Realizar campaña publicitaria para promover la imagen de la empresa, A29: Realizar la apertura del nuevo punto de venta, A30: Realizar seguimiento al desempeño del plan comercial	Accionistas
P. Cliente		O4: Aumentar la fidelización de clientes iniciando con los clientes vigentes, seguido de los potenciales.	(Clientes actuales / Clientes potenciales) x 100	13%	A21: Implementar un sistema de captura de datos, A22: Implementar técnicas de minería de datos, A23: Generar un plan de actividades promocionales a los clientes vigentes, A24: Enviar correos electrónicos periódicos, A25: Realizar encuestas de satisfacción del cliente, A26: Implementar acciones sugeridas por los clientes	Gestión Administrativa
		O7: Mejorar la recordación de marca e imagen corporativa en el área metropolitana de Bucaramanga	Top of mind	20%	A35: Realizar un estudio de recordación de tiendas y marcas en Bucaramanga y su área metropolitana, A36: Definir el instrumento de medición, A37: Definir los canales de recolección de datos, A38: Realizar la encuesta y tabular los datos, A39: Elaborar informe de Top, A40: Implementar acciones de mejora.	Gestión Comercial
P. Procesos		O2: Mejorar la eficiencia de los procesos de tipo misional, de apoyo y directivos.	(Procesos mejorados / Total Procesos) x 100	100%	A9: Identificar los procesos desarrollados en la empresa, A10: Documentar los procesos identificados, A11: Elaborar indicadores de seguimiento, A12: Establecer canales de retroalimentación con los clientes, A13: Implementar acciones de mejora, A14: Implementar auditorías internas.	Gestión Administrativa
		O3: Mejorar la articulación de la empresa con tres actores del mercado a nivel vertical.	Número de alianzas realizadas.	3	A15: Identificar posibles inversionistas, A16: Elaborar propuesta de inversión, A17: Destinar nuevo capital al incremento de ingresos, A18: Realizar acercamientos y negociaciones con un proveedor actual, A19: Identificar un nuevo proveedor, A20: Evaluar el portafolio de productos vigente.	Gestión Administrativa
		O6: Mejorar el posicionamiento de Arena y Sol en el Área Metropolitana de Bucaramanga	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) x 100	100%	A31: Realizar un estudio de los puntos de venta vigentes, A32: Realizar una evaluación del portafolio de productos, A33: Realizar un análisis de segmentación y precios, A34: Definir campañas publicitarias de acuerdo a la estacionalidad de las ventas	Gestión Comercial
P. Aprendizaje y Desarrollo		O1: Aumentar la accesibilidad del negocio a los clientes del área metropolitana de Bucaramanga	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) x 100	100%	A1: Realizar una investigación de mercados, A2: Realizar el análisis de costos de las ubicaciones posibles seleccionadas, A3: Seleccionar la evaluación de alternativas y seleccionar la más conveniente, A4: Realizar el contrato de arrendamiento, A5: Realizar la adecuación del nuevo punto de venta, A6: Elaborar logotipos de la empresa e instalarlos, A7: Realizar la publicidad correspondiente para el lanzamiento del nuevo punto de venta, A8: Aprovechamiento de las mercancías correspondientes	Gestión Administrativa

## 10. Conclusiones

- La metodología desarrollada en el presente trabajo permitió realizar un análisis juicioso de las tendencias de futuro que influyen en el negocio actual de la empresa Arena y Sol, dichas tendencias, son la base para establecer lineamientos y parametros que direccionan el plan estratégico de la organización de cara a enfrentar el futuro. De esta manera, quedan expuestas las oportunidades de crecimiento y los focos centrales de trabajo para Arena y Sol en el corto y largo plazo, no obstante, también se describe que hacer omisión al presente documento, conlleva a la empresa a lidiar con el riesgo de desaparecer si no se toman las acciones correspondientes.
- El análisis interno y externo de los factores que inciden en la empresa ( MEFI y MEFE) señalan que la empresa debe proteger sus inversiones y asimismo intentar invertir para crecer, se identificó que sus principales fortalezas internas son sus productos de calidad e innovadores y la experiencia de su talento humano. Pero, del mismo modo se aprecia que las debilidades que limitan sus posibilidades, son: sus sistemas de información y su ubicación.
- El análisis estructural realizado, permitió identificar las variables que la empresa debe priorizar para su futuro, estas son: la accesibilidad del negocio a sus clientes, las mejoras que se den en el marco administrativo, la necesidad de trabajar su red de aliados, trabajar por vínculos permanentes con el cliente, mantener la sostenibilidad del negocio,

aprovechar el crecimiento del sector e implementar estrategias de diferenciación. Con cada una de ellas se identifican las oportunidades que la empresa puede aprovechar.

- Como resultado de la aplicación del Mic Mac, se desarrollaron escenarios posibles para cada una de las variables claves, estos fueron valorados por expertos para reconocer su probabilidad de realización en el futuro, el resultado de la valoración se convierte en la apuesta que la empresa realizó para su plan estratégico.
- La identificación de actores permitió describir los intereses y objetivos compartidos o en desacuerdo frente a los distintos escenarios posibles, el resultado permite observar que la empresa debe trabajar de la mano con los proveedores, sus clientes y en forma crítica en la posibilidad de encontrar apalancadores financieros que promuevan el desarrollo de sus inversiones.

## **11. Recomendaciones**

- Realizar control y seguimiento permanente al comportamiento de las variables que inciden en el futuro de la empresa.
- Trabajar de forma proactiva en la consolidación de trabajo mútuo con los actores aliados.
- Implementar el plan estratégico elaborado en el corto plazo involucrando los recursos y los aspectos financieros necesarios para llevarlo a cabo.
- Trabajar en las debilidades identificadas en la empresa, de manera que estas no sean un obstáculo para las estrategias de inversión en el corto plazo.
- Realizar seguimiento permanente al cuadro de mando integral, de manera que se mitiguen los riesgos de no cumplir las metas establecidas.
- Promover la ubicación de la empresa con estrategias de plaza y promoción, asimismo, realizar sinergias con el centro comercial para aprovechar todos los esfuerzos orientados a la captación de clientes.

## Bibliografía

Drucker, Peter F. (1984). La Gerencia. Editorial El Ateneo. Bs. As. Argentina.

Hill, Ch. y Jones, G. (1996). Administración Estratégica. Un enfoque integrado; Ed. McGraw-Hill, Colombia.

Planeación estratégica. Disponible en: <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>. Fecha de consulta: Agosto de 2013

Portal para Investigadores y Profesionales. Disponible en: [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica). Fecha de consulta: Agosto de 2013

Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: Planeación estratégica territorial. Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap21ecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap21ecc2.htm). Fecha de consulta: Agosto de 2013