

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

Direccionamiento estratégico de la marca Alicia Wonderland

Jorge Iván Duque Restrepo

Sergio Andrés Serrano Ríos

Liliana Rosmery Aponte Pérez

Directora del proyecto integrador



Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Dirección General de Posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica

Bucaramanga

2015

Tabla de Contenido

1. Introducción	9
1.1 Historia.....	10
1.2 Objetivos de marca.....	13
1.3 Misión	13
1.4 Visión.....	13
1.5 Política de calidad.....	14
1.6 Objetivos de calidad.....	14
1.7 Portafolio de productos	15
1.8 Organigrama	16
2. Prospectiva Estratégica.....	17
2.1. Matriz de Macrosegmentación.....	17
2.2. Abaco de Regnier.....	18
2.3 Árbol de competencias.....	22
2.4 Matriz de Impacto	23
2.5. Matriz de Priorización	24
2.6. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	24
2.7. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	25
2.8. Matriz de perfil competitivo MPC	26
2.9. Matriz relacional.....	28
2.10. Variables claves	29
2.10.1. Variables claves directas.....	29
2.10.2. Variables claves indirectas.....	30

2.10.3. Consolidado.....	31
2.11 Propuesta modelo generación de valor.....	32
2.12. Análisis morfológico.....	33
2.13 Principales tendencias que afectan el futuro.....	34
2.13.1. Caminando sobre piedras.....	34
2.13.2. Caminando sobre la pradera	36
2.13.3. Caminando sobre la alfombra roja.....	38
2.14. Método Delphi.....	40
2.15. Cuadro de mando integral	42
2.16 Ficha técnica de los factores.....	43
2.17 Análisis de actores – Mactor – campo de batalla de los actores	44
2.17.1 Matriz de influencias directas e indirectas MIDI.....	44
2.17.2. Plano de influencia y dependencias entre actores	45
2.17.3. Coeficiente de fuerza	46
2.17.4. Matriz 2 MAO	46
2.17.5. Matriz 3 MAO	47
2.18 Factores Multipol	55
2.19. Multipol	57
3. Formulación, implementación y evaluación estratégica	61
3.1 Matrices revisadas.....	61
3.1.1. Etapa de aportación de la información.....	61
3.1.2. Etapa de ajuste.....	82
4.2 Balance Scorecard – BSC	100

4.2.1. Mapa de Objetivos estratégicos	100
4.2.2 Mapa de Indicadores.....	109
4.2.3. Plan de Acción	111
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	114

Tablas

Tabla 1 Línea de acción futura	17
Tabla 2 Abaco de Regnier	18
Tabla 3 Abaco de Regnier	19
Tabla 4 Abaco de Regnier	20
Tabla 5 Árbol de Competencias	22
Tabla 6 Matriz de impacto.....	23
Tabla 7 Matriz de priorización	24
Tabla 8 Matriz de evaluación de factores internos MEFI	25
Tabla 9 Matriz de evaluación de factores externos	26
Tabla 10 Matriz de perfil competitivo MPC	27
Tabla 11 Matriz relacional.....	28
Tabla 12 Variables claves directas	29
Tabla 13 Variables claves indirectas	30
Tabla 14 Consolidado.....	31
Tabla 15 Análisis morfológico	33
Tabla 16 Método Delphi.....	40
Tabla 17 Cuadro de mando integral	42
Tabla 18 Ficha técnica de los factores.....	43
Tabla 19 Matriz de influencias directas e indirectas	44
Tabla 20 Coeficiente de fuerza.....	46
Tabla 21 Matriz 2 MAO	46
Tabla 22 Matriz 3 MAO	47
Tabla 23 Factores Multipol	56

Tabla 24 Criterios	56
Tabla 25 Políticas Descripción	56
Tabla 26 Acciones y criterios	57
Tabla 27 Políticas	58
Tabla 28 Priorización en de las acciones.....	58
Tabla 29 Matriz de evaluación de factores internos MEFI	62
Tabla 30 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	66
Tabla 31 Matriz de perfil competitivo MPC Ajustada	70
Tabla 32 Modelo cuantitativo de la cadena de valor	74
Tabla 33 Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter.....	77
Tabla 34 FODA ajustada	83
Tabla 35 Matriz cuantitativa Boston Consulting Group ajustada	90
Tabla 36 Resultado matrices	97
Tabla 37Matris de planeación estratégica cuantitativa ajustada.....	98
Tabla 38 Mapa de indicadores.....	109
Tabla 39 Plan de Acción.....	111

Tabla de Figuras

Figura 1 Organigrama Alicia Wonderland	16
Figura 2 Matriz de Macrosegmentación	17
Figura 3 Propuesta modelo generación de valor	32
Figura 4 Caminando sobre piedras	34
Figura 5 Caminando sobre la pradera.....	36
Figura 6 Caminando sobre la alfombra roja	38
Figura 7 Plano de influencia y dependencias entre actores	45
Figura 8 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por la relación de fuerzas - Objetivo ROE	49
Figura 9 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Crecimiento de ventas	49
Figura 10 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Fa medidas.....	50
Figura 11 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Pos Nación.....	50
Figura 12 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo No colecciones.....	51
Figura 13 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Re caída	51
Figura 14 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Am portafolio	52

Figura 15 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Se refer.....	52
Figura 16 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Maq tecno	53
Figura 17 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Icon cali	53
Figura 18 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo No diseñadores	54
Figura 19 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Dis desper	54
Figura 20 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Aun capita.....	55
Figura 21 Plano de proximidades entre acciones y políticas.....	59
Figura 22 Mapa de Objetivos estratégicos	100

1. Introducción

Ante la llegada de mercados extranjeros, los tratados de libre comercio, la invasión de productos chinos y el contrabando, el sector cuero, calzado y marroquinería, se ha visto seriamente afectado a nivel país, ya que el 98% de las empresas formales del gremio están en la categoría micro y pequeña empresa (ACICAM. Plan de negocios del sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Diapositiva 6. 2013), las cuales no cuentan con herramientas sólidas para ser competitivas ante la visible apertura económica, viéndose como resultado un panorama desalentador para la industria en sus cuatro grandes focos, Bogotá – Cundinamarca, Santanderes, Valle – Eje cafetero y Antioquia.

Analizando esta problemática, Alicia Wonderland se ha encaminado a alejar sus diseños de competir en la categoría “Precio” y en el proceso de Branding que ha llevado en los últimos cuatro años, ha creado productos innovadores bajo el sello de Estilo, Color, Comodidad y Moda, tal como lo indica su slogan, lo que ha dado como resultado, el posicionamiento a nivel local como la marca de moda urbana con mayor crecimiento y proyección en el sector, siendo punto de referencia para muchas de las 1463 empresas formales que conforman la industria del calzado en Santander (ACICAM. Plan de negocios del sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Diapositiva 10. 2013).

Esta investigación se centra en la elaboración de un plan Prospectivo Estratégico para Alicia Wonderland con el fin de generar valor en la empresa y perdurar en el tiempo.

La información que surja de esta investigación permitirá desarrollar un modelo de planeación estratégica que garantice el cumplimiento de las metas pactadas con el fin de satisfacer a los accionistas y fortalecer el direccionamiento estratégico de la organización, esto como una manera de identificar los riesgos generando controles y escenarios con el fin de anticipar el futuro próspero para la organización.

El documento es el Proyecto de Grado de 2 estudiantes de la Especialización de Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana, como requisito fundamental y evidencia del proceso de formación especializada para obtener el título aplicado a la empresa de uno de estos estudiantes.

1.1 Historia

En mayo de 2009 Sergio Andrés Serrano desarrolla una idea que revolucionaría el mercado local y surge la marca Alicia Wonderland, diseñada a ser una línea de camisetas dirigida hacia los jóvenes.

Esta idea desistió y siguiendo con el sello juvenil y apoyándose en el sector donde había trabajado sus padres y ahora socios Edgar Serrano y Martha Ríos decide girar el nombre Alicia Wonderland alrededor de los zapatos, Es cuando diseña dos estilos en lonas llamados Classic y Retro, los cuales se caracterizaban por su sencillez, color y estilo, que luego pasarían a ser peculiaridad de la marca.

Después del lanzamiento se empezaron a vender los primeros ejemplares a familiares y amigos dando a conocer poco a poco el producto, Esta comercialización se hacía a través de una página de la red social Facebook que Sergio había creado. Ahí nació una gran oportunidad para Alicia Wonderland, y tuvo la fortuna de participar en el Santander

FashionWeek del 2009 que es un evento realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga donde Diseñadores Santandereanos exponen sus productos en diferentes pasarelas y es así como en una de sus pasarelas más importante y en el cierre de este evento fue el complemento de la marca Latín Lover especializada en Camisetas para hombres y mujeres.

La marca después de la participación en el desfile de LatinLover toma mayor fuerza en el mercado, y diferentes tiendas como LatinLover y Palma Store ubicadas en la ciudad de Bucaramanga se ofrecen para comercializar estos productos y con grandes resultados en los meses de Noviembre y Diciembre. Unos meses después sale al mercado dos estilos en cuero, Evolution y Straps, que definieron el estilo urbano de la marca.

Al cumplir su primer aniversario Alicia Wonderland abre su primera tienda junto a la marca Urbano en la ciudad de Bucaramanga llamada LaHouse, como un colectivo de diseñadores de jóvenes hecho para jóvenes.

En el 2010 Alicia Wonderland registra todos los derechos de marca en la Superintendencia de Industria y comercio Colombiana además de proclamarse como la empresa joven del Año en Bucaramanga, reconocimiento otorgado por la empresa UNE telecomunicaciones.

Alicia Wonderland realiza en el 2011 el lanzamiento de su primera tienda oficial Alicia WonderlandStore en la ciudad de Bucaramanga y le da paso a las negociaciones de franquicias como fue la segunda Tienda oficial en la Ciudad de Barrancabermeja. La marca también hace su aparición en la Feria más importante de Moda en el Oriente Colombiano como fue en la Sexta versión del SantantanderFashionWeek donde se hizo lanzamiento de 2 estilos de tenis: uno en cuero llamado Rubik y el otro en lonas llamado chocatos, además

de los vestidos, camisetas, leggings, blusones, bolsos, correas, billeteras y accesorios presentados en la pasarela oficial que tuvo la marca en este evento.

Es este mismo año cuando el periódico Vanguardia liberal hace un reconocimiento a la marca y entra dentro del Ranking de las 500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander, Alicia Wonderland se resaltó como una empresa joven, con proyección internacional para conquistar la moda urbana en el mundo.

En el 2012 Alicia Wonderland lanza dos colecciones retomando la moda urbana en tenis con los Civic, y trae un estilo pasado con los OLD. Para el 2013 Alicia Wonderland lanza su nueva Colección Yin Fabricada en lonas de Jean en diferentes colores y tomando la tendencia Demin al igual que la tendencia ARMY con las lonas militares, Adicionalmente hace su participación en la feria de moda El corazón de la moda, organizada por la Alcaldía de Bucaramanga y hace en ese mismo momento el lanzamiento de la colección Femenina SEVEN, Tacones sin dejar a un lado la comodidad de los tenis.

En el 2013 Alicia Wonderland Aumenta su participación en el mercado con la apertura de su tienda virtual www.alicia.com.co donde cualquier persona del mundo puede comprar productos Alicia Wonderland.

Hoy por hoy, Alicia Wonderland se destaca por ser una empresa 100% santandereana y familiar, que cuenta con diseños de tenis, accesorios de correas, billeteras y bolsos para hombre y mujer, una colección de vestidos, blusas, blusones, pantalones y camisetas, además de 2 tiendas oficiales, una Virtual y distribuidores autorizados en gran parte del territorio nacional.

1.2 Objetivos de marca

Alicia Wonderland dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir como Zapatos, Camisetas, vestidos, pantalones y accesorios con tendencia urbana que tiene como sede principal la ciudad de Bucaramanga donde se encuentra su fábrica de producción y una tienda para la comercialización de productos al igual que en la ciudad de Barrancabermeja.

1.3 Misión

Alicia Wonderland, es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización a través de sus almacenes y franquicias de zapatos para los jóvenes, caracterizados por la calidad, la innovación y la moda.

Contamos con un grupo humano y competente, enfocado a alcanzar los objetivos de la Empresa y a satisfacer todos los socios, Colaboradores y clientes.

1.4 Visión

En el 2020, Alicia Wonderland, se proyecta como la marca con mayor posicionamiento a nivel nacional en moda juvenil y urbana, reconocida como líder en diseño, producción y comercialización a través de sus almacenes y franquicias de ropa, zapatos, bolsos y accesorios, garantizado productos de calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.

1.5 Política de calidad

Es un compromiso de Alicia Wonderland diseñar, producir y comercializar a través de sus almacenes y franquicias, zapatos de óptima calidad, para lo cual nos mantenemos a la vanguardia de la moda y los avances tecnológicos, contamos con colaboradores comprometido con los objetivos de calidad. Además disponemos de los recursos necesarios para desarrollar las actividades, ejecutar eficientemente los procesos y encaminar los esfuerzos al fortalecimiento de la empresa en el medio, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

1.6 Objetivos de calidad

- Garantiza la satisfacción completa de nuestros clientes por medio de la ejecución efectiva de los cada uno de los procesos que se realizan en Alicia Wonderland contando con colaboradores altamente capacitado, Tecnología de punta y optimizando los recursos en armonía con el medio ambiente.
- Desarrollar un sistema de gestión de calidad por medio de la estandarización de los procesos con el fin garantizar la satisfacción de los clientes.
- Contar con colaboradores Altamente capacitado por medio de la realización de un plan de capacitación anual con el apoyo de diferentes entidades que puedan prestar estos servicios como lo son la Arp, Sena y las universidades, con el fin de que las personas puedan realizar eficientemente sus labores.
- Realizar un plan de capacitación en áreas como Diseño, Tendencias de moda y Tecnología de los productos que Alicia Wonderland realiza con el fin de contar con productos a la vanguardia del mercado.

- Concientizar a cada uno de los Colaboradores de Alicia Wonderland en cuanto a la Optimización de los recursos por medio de Charlas académicas, instructivos y manuales de cada uno de los procesos, con el fin de lograr la reducción de despilfarro generado en los procesos.
- Realizar una encuesta semestral a los clientes de Alicia Wonderland por medio de un formato con el fin de medir la satisfacción del cliente con sus productos.
- Realzar el control de atención a garantías Quejas y reclamos por medio del diligenciamiento de los formatos, con el fin de dar atención oportuna en el mejor tiempo posible.

1.7 Portafolio de productos

Dentro del portafolio de Alicia Wonderland se encuentran los siguientes productos:

- Zapatos urbanos para mujer en lona
- Zapatos urbanos para mujer en cuero
- Zapatos urbanos para hombres en lona
- Zapatos urbanos para hombre en cuero

1.8 Organigrama

Figura 1 Organigrama Alicia Wonderland



Fuente: Los autores

2. Prospectiva Estratégica

2.1. Matriz de Macrosegmentación

Figura 2 Matriz de Macrosegmentación



Fuente: Los autores

Tabla 1 Línea de acción futura

LINEAS DE ACCION FUTURO	
1	FLEXIBILIDAD
2	VARIEDAD DE PRODUCTOS
3	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS
4	PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
5	GLOBALIZACION

6	PRODUCTO A LA MEDIDA DEL CLIENTE
7	ROPA Y ACCESORIOS URBANOS
8	12 COLECCIONES AL AÑO
9	TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE
10	VENTA POR CATALOGO
11	NUEVOS DISTRIBUIDORES
12	FRANQUICIAS

Fuente: Los autores

Las líneas de Acción Futura son las variables en las que Alicia Wonderland pueden trabajar para incursionar en nuevas unidades de negocio o mejoramiento de las ya existentes, estas serán evaluada en el Abaco de Regnier.

2.2. Abaco de Regnier

Tabla 2 Abaco de Regnier

ABACO DE REGNIER						
DIRECCION FUTURO	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 4	EXP. 5	EXP. 6
FLEXIBILIDAD	v	v	v	v	v	r
VARIEDAD DE PRODUCTOS	v	v	A	v	v	r
INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	v	v	v	v	v	A
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	r	4	R	A	A	v
GLOBALIZACION	v	A	v	v	v	v
PRODUCTO A LA MEDIDA DEL CLIENTE	R	r	v	v	v	R
ROPA Y ACCESORIOS URBANOS	v	v	R	A	A	r
12 COLECCIONES AL AÑO	v	v	A	v	v	v
TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE	A	v	A	r	v	v
VENTA POR CATALOGO	v	A	v	v	v	v
NUEVOS DISTRIBUIDORES	v	v	v	v	v	v
FRANQUICIAS	r	A	v	v	A	r

Fuente: Los autores

Tabla 3 Abaco de Regnier

ABACO DE REGNIER							
DIRECCION FUTURO	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 4	EXP. 5	EXP. 6	TOTAL
FLEXIBILIDAD	5	5	4	4	4	2	24
VARIEDAD DE PRODUCTOS	4	5	3	4	4	2	22
INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	5	5	5	5	5	3	28
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	2	4	1	3	3	4	17
GLOBALIZACION	5	3	4	5	5	4	26
PRODUCTO A LA MEDIDA DEL CLIENTE	1	2	5	4	5	1	18
ROPA Y ACCESORIOS URBANOS	4	4	1	3	3	2	17
12 COLECCIONES AL AÑO	5	4	3	5	4	4	25
TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE	3	5	3	2	4	4	21
VENTA POR CATALOGO	5	3	4	5	5	4	26
NUEVOS DISTRIBUIDORES	5	5	5	4	4	5	28
FRANQUICIAS	2	3	4	4	3	2	18
	46	48	42	48	49	37	

Fuente: Los autores

Tabla 4 Abaco de Regnier

ABACO DE REGNIER							
DIRECCION FUTURO	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 4	EXP. 5	EXP. 6	TOTAL
INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	5	5	5	5	5	3	28
NUEVOS DISTRIBUIDORES	5	5	5	4	4	5	28
VENTA POR CATALOGO	5	3	4	5	5	4	26
GLOBALIZACIÓN	5	3	4	5	5	4	26
12 COLECCIONES AL AÑO	5	4	3	5	4	4	25
FLEXIBILIDAD	5	5	4	4	4	2	24
VARIEDAD DE PRODUCTOS	4	5	3	4	4	2	22
TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE	3	5	3	2	4	4	21
PRODUCTO A LA MEDIDA DEL CLIENTE	1	2	5	4	5	1	18
FRANQUICIAS	2	3	4	4	3	2	18
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	2	4	1	3	3	4	17
ROPA Y ACCESORIOS URBANOS	4	4	1	3	3	2	17

Fuente: Los autores

Las Direcciones Futuras en las que es recomendable que incurriera Alicia Wonderland son las descritas a continuación con priorización de mayor a menor importancia:

- Innovación en tendencias
- Nuevos distribuidores
- Venta por catalogo

- Globalización
- 12 colecciones al año
- Flexibilidad
- Variedad de productos
- Tarjeta de cliente frecuente
- Producto a la medida del cliente
- Franquicias
- Programa de fidelización de clientes
- Ropa y accesorios urbanos

2.3 Árbol de competencias

Tabla 5 Árbol de Competencias

ARBOL DE COMPETENCIAS						
Árbol de Competencias	Áreas Funcionales	B.S.C.	Cadena de Valor	Fortalezas	Debilidades	
Resultados	FINANZAS	ACCIONISTAS		RENTABILIDAD	ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO	
						ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO
						FALTA DE PRESUPUESTO DE MERCADEO
Ramas Frutos	MERCADEO Y VENTAS	CLIENTES			AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	ESTANCAMIENTO EN VOLUMEN DE VENTAS
					MARCA UNISEX	PORTAFOLIO NO DELIMITADO
					INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	UBICACIÓN COMERCIAL DE TIENDAS
					BUEN SERVICIO POSTVENTA	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN
					POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN
					VENTA POR CATÁLOGO A NIVEL NACIONAL	FALTA DE SEGMENTACIÓN
Tronco	OPERACIONES	PROCESOS INTERNOS			FALTA DE PRESENCIA A NIVEL NACIONAL	COBERTURA DEL MERCADO NACIONAL
					ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
					PUNTO DE FÁBRICA PROPIO	TECNOLOGÍA DE PUNTA
				FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS	SISTEMA CONTABLE	
				TIENDA VIRTUAL	FÁCILMENTE IMITABLE	
				DISEÑADORES PROPIOS	ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS	
Raiz	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	INNOVACION Y APRENDIZAJE		ALTA DEPENDENCIA DE UN PROVEEDOR	FALTA DE PUNTOS DE VENTA	
				ESTABILIDAD LABORAL	TIPO DE CONTRATACIÓN	
				MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	EXPERIENCIA EN LAS VENTAS	
				CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
				SALARIOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO DEL SECTOR	POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
				CULTURA ORGANIZACIONAL	PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	
				EXPERTICIA EN EL PATRONAJE	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEFINIDA	
				ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	

Fuente: Los Autores

2.4 Matriz de Impacto

Tabla 6 Matriz de impacto

Fortalezas	Fortaleza			Impacto			Debilidades	Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B		A	M	B	A	M	B
RENTABILIDAD	x			x			ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO	x			x		
							ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	x			x		
							FALTA DE PRESUPUESTO DE MERCADEO	x			x		
							ESTANCAMIENTO EN VOLUMEN DE VENTAS		x		x		
AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	x			x			PORTAFOLIO NO DELIMITADO		x			x	
MARCA UNISEX			x			x	UBICACIÓN COMERCIAL DE TIENDAS			x		x	
INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	x			x			AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	x			x		
BUEN SERVICIO POSTVENTA		x			x		INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	x			x		
POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	x			x			FALTA DE SEGMENTACIÓN	x			x		
VENTA POR CATÁLOGO A NIVEL NACIONAL		x					FALTA DE PRESENCIA A NIVEL NACIONAL		x		x		
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		x			x		COBERTURA DEL MERCADO NACIONAL		x			x	
PUNTO DE FÁBRICA PROPIO	x			x			ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	x			x		
FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS	x			x			TECNOLOGÍA DE PUNTA	x			x		
TIENDA VIRTUAL			x		x		SISTEMA CONTABLE		x				x
DISEÑADORES PROPIOS	x			x			FÁCILMENTE IMITABLE		x		x		
							ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS		x			x	
							ALTA DEPENDENCIA DE UN PROVEEDOR	x			x		
							FALTA DE PUNTOS DE VENTA		x		x		
ESTABILIDAD LABORAL		x				x	TIPO DE CONTRATACIÓN			x		x	
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL		x			x		EXPERIENCIA EN LAS VENTAS		x			x	
CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	x			x			PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	x			x		
SALARIOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO DEL SECTOR		x				x	POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL			x			x
CULTURA ORGANIZACIONAL		x			x		PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN		x				x
EXPERTICIA EN EL PATRONAJE	x			x			DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEFINIDA	x				x	
ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL	x			x			DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	x				x	

Fuente: Los autores

Por medio del Análisis de Impacto pudimos encontrar cuales fortalezas y debilidad tiene un mayor peso para la compañía y cuál es el poder de su impacto sobre ella, con lo que se consiguió la priorización de las variables.

2.5. Matriz de Priorización

Tabla 7 Matriz de priorización

Fortalezas		Debilidades	
D1	RENTABILIDAD	D1	ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO
D2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	D2	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO
D3	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	D3	FALTA DE PRESUPUESTO DE MERCADEO
D4	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	D4	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN
D5	PUNTO DE FÁBRICA PROPIO	D5	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN
D6	FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS	D6	FALTA DE SEGMENTACIÓN
D7	DISEÑADORES PROPIOS	D7	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
D8	CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	D8	TECNOLOGÍA DE PUNTA
D9	EXPERTICIA EN EL PATRONAJE	D9	ALTA DEPENDENCIA DE UN PROVEEDOR
D10	ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL	D10	PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Fuente: Los autores

La priorización nos arrojó como resultado las 10 fortalezas y las 10 debilidades de más peso para la empresa Alicia Wonderland, con las cuales se desarrollara la Matriz MEFI.

2.6. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Tabla 8 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI				
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACION	TOTAL
F1	RENTABILIDAD	0,06	3	0,18
F2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,05	3	0,15
F3	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	0,05	4	0,2
F4	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	0,05	4	0,2
F5	PUNTO DE FÁBRICA PROPIO	0,03	3	0,09
F6	FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS	0,05	4	0,2
F7	DISEÑADORES PROPIOS	0,06	3	0,18
F8	CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	0,05	4	0,2
F9	EXPERTICIA EN EL PATRONAJE	0,05	4	0,2
F10	ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL	0,03	3	0,09
DEBILIDADES				
F1	ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO	0,07	1	0,07
F2	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,07	1	0,07
F3	FALTA DE PRESUPUESTO DE MERCADEO	0,06	2	0,12
F4	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,05	1	0,05
F5	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	0,05	2	0,1
F6	FALTA DE SEGMENTACIÓN	0,05	1	0,05
F7	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	0,04	1	0,04
F8	TECNOLOGÍA DE PUNTA	0,04	1	0,04
F9	ALTA DEPENDENCIA DE UN PROVEEDOR	0,05	1	0,05
F10	PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	0,04	1	0,04
		1		2,32
				MEDIO-BAJO

Fuente: Los autores

Los resultados posicionan a Alicia Wonderland por debajo de la media con un promedio de 2,32, lo que representa la falta de competitividad. Es necesario gestionar acciones en las Debilidades para convertirlas en Fortalezas.

2.7. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Tabla 9 Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.F.E				
OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACION	TOTAL
O1	TASAS DE INTERÉS	0,06	3	0,18
O2	INVERSIÓN EXTRANJERA	0,03	1	0,03
O3	AUMENTO DEL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN	0,07	3	0,21
O4	AUMENTO EN LA BÚSQUEDA DE PRODUCTOS PERSONALIZADOS	0,04	4	0,16
O5	ACCESO A TECNOLOGÍA A MENOR COSTO	0,04	2	0,08
O6	INTERNET COMO CANAL DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	0,05	3	0,15
O7	TENDENCIAS DE MODA	0,05	4	0,2
O8	AUMENTO DE LA POBLACIÓN JOVEN EN COLOMBIA	0,05	4	0,2
O9	APOYO TÉCNICO Y ECONÓMICO POR PARTE DEL GOBIERNO	0,06	3	0,18
O10	APERTURA DE MERCADOS INTERNACIONALES	0,07	1	0,07
AMENAZAS				
A1	MARCAS DE MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	0,07	2	0,14
A2	IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CHINOS	0,07	1	0,07
A3	CONTRABANDO	0,06	1	0,06
A4	INFRAESTRUCTURA VIAL	0,03	3	0,09
A5	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	0,07	2	0,14
A6	POLÍTICA LABORAL EN COLOMBIA (PAROS DE LOS GREMIOS)	0,02	2	0,04
A7	NORMAS INTERNACIONALES NIIF	0,02	2	0,04
A8	ESTRUCTURA DE BAJO COSTO EN EL SECTOR	0,05	1	0,05
A9	MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	0,04	1	0,04
A10	APERTURA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS A NIVEL NACIONAL	0,05	2	0,1
		1		2,23
		MEDIO-BAJO		

Fuente: Los autores

Los resultados posicionan a Alicia Wonderland por debajo de la media con un promedio de 2,23, lo que muestra que no se está respondiendo con la misma efectividad que sus competidores.

2.8. Matriz de perfil competitivo MPC

Tabla 10 Matriz de perfil competitivo MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.P.C.								
FACTORES INTERNOS CRITICOS	PESO	ALICIA WONDERLAND		CONVERSE		CROCS		
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
1 RENTABILIDAD	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	
2 AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	
3 INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	0,05	4	0,2	4	0,20	4	0,20	
4 POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	0,05	4	0,2	4	0,20	4	0,20	
5 PUNTO DE FÁBRICA PROPIO	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	
6 FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	
7 DISEÑADORES PROPIOS	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	
8 CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	0,05	4	0,2	4	0,20	4	0,20	
9 EXPERTICIA EN EL PATRONAJE	0,05	4	0,2	4	0,20	4	0,20	
10 ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	
11 ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	
12 ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	
13 FALTA DE PRESUPUESTO DE MERCADEO	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	
14 AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	
15 INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	0,05	2	0,1	4	0,20	3	0,15	
16 FALTA DE SEGMENTACIÓN	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20	
17 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	
18 TECNOLOGÍA DE PUNTA	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	
19 ALTA DEPENDENCIA DE UN PROVEEDOR	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20	
20 PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	
	1,00		2,32		3,85		3,70	

Fuente: Los Autores

Los resultados posicionan a Alicia Wonderland en el último lugar de la tabla respecto a sus competidores, esto se debe al directo enfrentamiento a multinacionales fuertemente establecidas en el mercado, se debe trabajar en variables que mejoren la respuesta al entorno y la competitividad de la misma a nivel local para el crecimiento nacional.

Fuente: Los autores

2.10. Variables claves

2.10.1. Variables claves directas

Tabla 12 Variables claves directas

Nº	VARIABLES DIRECTAS	Total number of rows	Total number of columns	EJE
18	TECNOLOGÍA DE PUNTA	30	26	28
2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	27	26	26,5
6	FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS	28	20	24
7	DISEÑADORES PROPIOS	20	26	23
4	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	27	18	22,5
17	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	26	18	22
8	CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	21	20	20,5
9	EXPERTICIA EN EL PATRONAJE	19	21	20
16	FALTA DE SEGMENTACIÓN	18	19	18,5
35	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	26	10	18
11	ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO	13	22	17,5
19	ALTA DEPENDENCIA DE UN PROVEEDOR	10	25	17,5
20	PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	14	21	17,5
30	APERTURA DE MERCADOS INTERNACIONALES	25	10	17,5
3	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	18	15	16,5
25	ACCESO A TECNOLOGÍA A MENOR COSTO	15	18	16,5
26	INTERNET COMO CANAL DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	10	23	16,5
21	TASAS DE INTERÉS	15	16	15,5
29	APOYO TÉCNICO Y ECONÓMICO POR PARTE DEL GOBIERNO	15	16	15,5
27	TENDENCIAS DE MODA	14	16	15
14	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	14	15	14,5
15	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	13	13	13
24	AUMENTO EN LA BÚSQUEDA DE PRODUCTOS PERSONALIZADOS	10	16	13
12	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	13	12	12,5
13	FALTA DE PRESUPUESTO DE MERCADEO	15	10	12,5
31	MARCAS DE MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	14	11	12,5
5	PUNTO DE FÁBRICA PROPIO	13	10	11,5
1	RENTABILIDAD	3	18	10,5
39	MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	14	5	9,5
40	APERTURA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS A NIVEL NACIONAL	9	8	8,5
10	ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL	8	7	7,5
22	INVERSIÓN EXTRANJERA	1	12	6,5
32	IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CHINOS	5	8	6,5
36	POLÍTICA LABORAL EN COLOMBIA (PAROS DE LOS GREMIOS)	6	4	5
28	AUMENTO DE LA POBLACIÓN JOVEN EN COLOMBIA	6	3	4,5
34	INFRAESTRUCTURA VIAL	3	3	3
37	NORMAS INTERNACIONALES NIIF	4	2	3
38	ESTRUCTURA DE BAJO COSTO EN EL SECTOR	4	2	3
23	AUMENTO DEL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN	0	4	2
33	CONTRABANDO	3	0	1,5
Totals		549	549	549

Fuente; Los Autores

2.10.2. Variables claves indirectas

Tabla 13 Variables claves indirectas

Nº	VARIABLES INDIRECTAS	Total number of rows	Total number of columns	EJE
18	TECNOLOGÍA DE PUNTA	9752	8764	9258
2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	9212	9227	9220
9	EXPERTICIA EN EL PATRONAJE	8866	8370	8618
7	DISEÑADORES PROPIOS	7449	9417	8433
6	FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS	8556	8046	8301
8	CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	8599	7705	8152
17	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	9289	6654	7972
4	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	8305	5877	7091
3	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	6751	5801	6276
16	FALTA DE SEGMENTACIÓN	6041	5884	5963
20	PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	5735	5290	5513
19	ALTA DEPENDENCIA DE UN PROVEEDOR	3854	6369	5112
25	ACCESO A TECNOLOGÍA A MENOR COSTO	4733	4166	4450
11	ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO	2415	6396	4406
14	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	3762	4710	4236
15	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	4153	3611	3882
21	TASAS DE INTERÉS	2956	4346	3651
13	FALTA DE PRESUPUESTO DE MERCADEO	4275	2970	3623
30	APERTURA DE MERCADOS INTERNACIONALES	5165	1903	3534
29	APOYO TÉCNICO Y ECONÓMICO POR PARTE DEL GOBIERNO	3503	3551	3527
35	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	4875	2099	3487
5	PUNTO DE FÁBRICA PROPIO	3255	3663	3459
27	TENDENCIAS DE MODA	3494	3222	3358
26	INTERNET COMO CANAL DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	2446	4131	3289
12	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	2514	3836	3175
1	RENTABILIDAD	498	5202	2850
24	AUMENTO EN LA BÚSQUEDA DE PRODUCTOS PERSONALIZADOS	2176	3092	2634
10	ESTÍMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL	2175	2694	2435
39	MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	2754	1417	2086
31	MARCAS DE MA YOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	2172	1077	1625
22	INVERSIÓN EXTRANJERA	185	2313	1249
40	APERTURA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS A NIVEL NACIONAL	1378	1076	1227
28	AUMENTO DE LA POBLACIÓN JOVEN EN COLOMBIA	978	864	921
36	POLÍTICA LABORAL EN COLOMBIA (PAROS DE LOS GREMIOS)	1078	391	735
37	NORMAS INTERNACIONALES NIIF	952	283	618
32	IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CHINOS	636	536	586
38	ESTRUCTURA DE BAJO COSTO EN EL SECTOR	807	154	481
34	INFRAESTRUCTURA VIAL	208	415	312
23	AUMENTO DEL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN	0	544	272
33	CONTRABANDO	114	0	57
Totals		549	549	549

Fuente: Los autores

Con los resultados obtenidos del Micmac se encontró una lista de 33 variables directas y 33 variables indirectas, las cuales deberán ser internas y así consolidarse para desarrollar la Propuesta de Generación de Valor.

2.10.3. Consolidado

Tabla 14 Consolidado

No.	VARIABLES CONSOLIDADO
1	TECNOLOGÍA DE PUNTA
2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
3	FABRICACIÓN SOBRE MEDIDAS
4	EXPERTICIA EN EL PATRONAJE
5	DISEÑADORES PROPIOS
6	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL
7	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
8	CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS
9	FALTA DE SEGMENTACIÓN
10	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS
11	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO
12	ACCESO A CAPITAL DE TRABAJO

Fuente: Los Autores

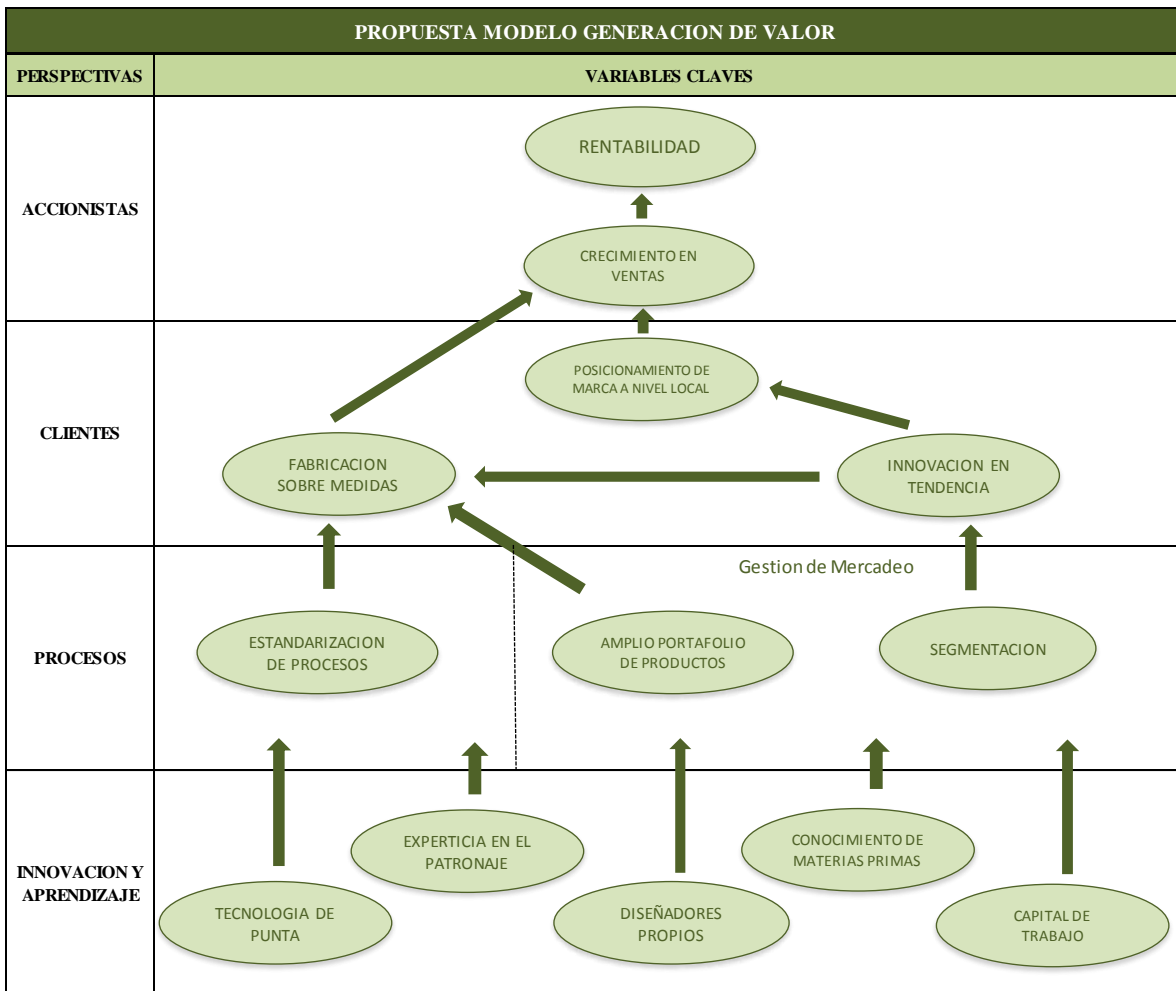
Como resultados tenemos 11 variables internas y 1 variable externa para un total de 12 variables enunciadas de la siguiente manera, en orden de importancia:

1. tecnología de punta
2. amplio portafolio de productos
3. fabricación sobre medidas
4. experticia en el patronaje
5. diseñadores propios
6. posicionamiento de marca a nivel local
7. estandarización de procesos

- 8. conocimiento de materias primas
- 9. falta de segmentación
- 10. innovación en tendencias
- 11. tratados de libre comercio
- 12. acceso a capital de trabajo

2.11 Propuesta modelo generación de valor

Figura 3 Propuesta modelo generación de valor



Fuente: Los autores

El mapa estratégico nos muestra como las variables raíz (Tecnología de punta, Experticia en patronaje, Diseñadores propios, Conocimiento en materias primas y Capital de trabajo) se encadenan como base fundamental para lograr procesos (Estandarización de procesos, Amplio portafolio de productos y segmentación del mercado) que le brinden a los clientes Fabricación sobre medidas, Posicionamiento de marca a nivel local e Innovación en tendencias y así llegar a generar un crecimiento de ventas y mantener a los socios satisfechos entregándoles rentabilidad.

2.12. Análisis morfológico

Tabla 15 Análisis morfológico

ANÁLISIS MORFOLOGICO					
ESCENARIOS POSIBLES PARA ALICIA WONDERLAND AL 2020					
PERSPECTIVAS	VARIABLES CLAVES	INDICADORES	OPCIONES DE FUTURO		
			1-PESIMISTA	2-TENDENCIAL	3-DESEABLE
ACCIONISTAS	A RENTABILIDAD	R.O.E	Menos del 15%	Entre el 16% y el 30%	Más del 31%
	B CRECIMIENTO DE VENTAS	$((\text{Ventas Finales} - \text{Ventas Iniciales}) / \text{Ventas Iniciales}) \times 100$	menos del 5%	Entre el 6% y el 10%	Mas del 11%
CLIENTES	C FABRICACION SOBRE MEDIDAS	$(\text{No. Pares a la Medida} / \text{No Pares de Línea}) \times 100$	Menos del 30%	Entre el 31% y el 60%	Mas del 71%
	D POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	Top of Mind	Menos del 10%	Entre el 11% y el 40%	Mas del 41%
	E INNOVACION EN TENDENCIAS	No. De Colecciones al año	Menos de 2	Entre 3 y 4	Más de 5
PROCESOS	F ESTANDARIZACION DE PROCESOS	$(\text{No. De Reclamos Por Calidad} / \text{No. Pares Vendidos}) \times 100$	Mas de 5%	Entre 2% y 4%	Menos del 1%
	G AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	$(\text{No. DE PRODUCTOS Finales} - \text{No. De Productos Iniciales}) \times 100$	Menos de 1%	Entre 1% y 20%	Mas de 20%
	H SEGMENTACION	No. De Referencias por Diseño	Menos de 9	Entre 10 y 20	Mas de 21
INNOVACION Y APRENDIZAJE	I TECNOLOGIA DE PUNTA	Promedio de Edad de las Maquinas	Mas de 10 Años	Entre 6 y 9 Años	Menos de 5 Años
	J EXPERIENCIA EN EL	% de Productos No Conformes	Mas del 5%	Entre el 2% y el 4%	Menos del 1%
	K DISEÑADORES PROPIOS	No. DE DISEÑADORES PROPIOS	Menos de 2	Entre 2 y 3	Mas de 4
	L CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	% de Desperdicio de MP	Mas del 10%	Entre el 4% y el 9%	Menos del 3%
	M CAPITAL DISPONIBLE	Razon Corriente	Menos de 1	Entre 1.1 y 1.5	Mas de 1.6

Fuente: Los autores

2.13 Principales tendencias que afectan el futuro

2.13.1. Caminando sobre piedras

Figura 4 Caminando sobre piedras



Alicia Wonderland en el año 2015 realizó un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la compañía, pero desafortunadamente no encontró el rumbo adecuado y hoy se encuentra en una situación crítica con unos resultados desastrosos.

Para comenzar con este análisis, en el área de innovación y aprendizaje no se realizaron los cambios necesarios en la maquinaria, volviéndose esta rápidamente obsoleta, teniendo en cuenta que la industria renueva en promedio toda su maquinaria cada cinco años, Alicia tiene hoy maquinaria de más de 10 años. Esto a su vez ha llevado a que los parámetros de calidad nunca hayan logrado el objetivo de menos del 1% de reclamaciones por los clientes, manteniendo niveles de más del 5% generando una inconformidad alta en estos mismos.

Sin maquinaria nueva y por ende sin tecnología de punta, los diseñadores no han logrado encajar en el equipo de trabajo de la compañía y su alta rotación no ha permitido que por lo menos estén trabajando dos diseñadores al mismo tiempo. De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta la maquinaria obsoleta, el desperdicio de las materias primas

se ha venido incrementando, llegando a tener meses hasta con un 10% de desperdicio aumentando de manera sustancial los costos de producción y disminuyendo en forma directa el capital de trabajo.

Al no funcionar el área de innovación y aprendizaje, los procesos de la compañía se vieron afectados dramáticamente, la estandarización de los procesos se perdió, cada diseñador llegó con diferentes prototipos de zapatos y al querer innovar solo han hecho que el equipo de producción improvise y cometa errores. La falta de capital de trabajo y los problemas de producción frenaron los planes de segmentación del mercado y la apertura de nuevos productos. Se perdió el rumbo total en producción y el objetivo de sacar más de veintidós referencias por diseño solo llegó a 8 y en los mejores momentos a 9.

Los clientes locales tenían un alto recordatorio de la marca, pero al dejar de sacar nuevos productos y diseños innovadores dejaron de percibir la marca como importante, la participación dentro del mercado local cayó y su nivel de recordación bajo del 30%, afectando los pedidos de zapatos sobre medidas los cuales cayeron de participar en la producción del 50% a solo el 30% de la producción total. Al ser unos productos de poca recordación y por los problemas con los diseñadores ha sido imposible sacar más de dos colecciones al año pues la rotación de inventarios se volvió muy lenta.

Los accionistas están preocupados, todos los problemas anteriores generaron y están generando una disminución en las ventas de menos del 3% y la rentabilidad es negativa, llegando a considerar en estos momentos la liquidación de la compañía. El gerente ha sido despedido y se busca una reorganización completa de todas las áreas. Sin embargo, los accionistas confían volver a levantar lo que alguna vez representó Alicia Wonderland en la región.

2.13.2. Caminando sobre la pradera

Figura 5 Caminando sobre la pradera



Alicia Wonderland en el año 2015 había realizado un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la compañía, con el cual logro mantenerse en el mercado con buenos resultados, los que hoy le permiten estar en una situación tendencial esperada para el sector.

Para comenzar con este análisis, en el área de innovación y aprendizaje se lograron algunos cambios necesarios en la maquinaria, que permitieron que no se volviera obsoleta tan rápidamente, teniendo en cuenta que la industria renueva en promedio toda su maquinaria cada cinco años, Alicia tiene hoy maquinas que tiene entre 5 y 7 años de uso. Esto a su vez ha llevado a que los parámetros de calidad se mantengan en niveles entre el 2 y 3% de reclamaciones de los clientes, siendo el margen esperado.

Con el tipo de maquinaria y la tecnología que esta implica, los diseñadores han logrado encajar en el equipo de trabajo de la compañía, logrando mantener dos diseñadores al mismo tiempo. De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que nuestra maquinaria cumple con los requisitos para ser sostenible, el desperdicio de las materias primas es el adecuado, obteniendo un margen entre el 3 y 7%, donde no se han visto afectados los costos de producción, ni el capital de trabajo.

El área de innovación y aprendizaje, ha hecho que los procesos de la compañía funcionen de manera adecuada, esto unido a la estandarización de la mayoría de los procesos, y al trabajo en equipo de los diseñadores al momento de innovar y al equipo de producción ha generado un resultado satisfactorio logrando que el porcentaje de productos no conformes este dentro del margen esperado entre el 2 y 4%. La empresa cuenta con acceso a capital de trabajo y su producción marcha de manera adecuada, consiguiendo segmentar parte del mercado con 15 referencias por diseño.

Los clientes locales tiene alto poder de recordación de marca, lo que ha permitido en los últimos años mantenerse en el mercado en un rango el 40% en la escala del Top Of Mind, lo que ha apoyado los pedidos sobre medidas que rondan en un margen del 31 y 60% de la producción total que se basa en 5 colecciones que Alicia Wonderland lanza al año al mercado, con estos resultaos se han logrado cumplir las metas que le permiten ser sostenibles.

Los accionistas están satisfechos ya que la empresa genera una rentabilidad entre el 22% y un incremento de ventas del 15%, la mayoría de los inconvenientes que se han presentado se han solucionado satisfactoriamente, los socios están seguros de que la compañía pasa por un buen momento; la junta directiva ha reconocido la gestión el Gerente y le ha aumentado el equipo de trabajo soportado en un grupo de asesores y mejorando los salarios de todos los empleados.

2.13.3. Caminando sobre la alfombra roja

Figura 6 Caminando sobre la alfombra roja



Alicia Wonderland en el año 2020 presento un plan estratégico para el desarrollo sostenible, permanente y adecuado de la compañía, con el cual se mantiene en el mercado con excelentes resultados que hoy le permiten tener un crecimiento de tendencia muy positivo.

Para comenzar con este análisis, en el área de innovación y aprendizaje se realizaron grandes cambios a nivel tecnológico representados en la compra de maquinaria, es por eso que actualmente la empresa cuenta con alta tecnología con menos de 5 años de uso, que ha generado un avance significativo en la calidad de los procesos, reduciendo a menos del 1 % las reclamaciones por calidad hechas por los clientes y disminuyendo el margen de desperdicio de materias primas al 1%. Con la distinción en el tipo de maquinaria y la alta tecnología que está detrás, los diseñadores han logrado brillar en el equipo de trabajo de la compañía, manteniendo cuatro diseñadores durante el último periodo.

Con la participación del área de innovación y aprendizaje, los procesos de la compañía han evolucionado, generando una estandarización en la mayoría de los mismos,

con un trabajo conjunto destacado entre los diseñadores al momento de innovar, el equipo de producción ha respondido de manera satisfactoria con un porcentaje muy bajo de productos no conformes ubicándose en el margen esperado. La empresa cuenta con acceso y gran respaldo a capital de trabajo y su producción marcha de manera exitosa, consiguiendo segmentar el mercado con 21 referencias por diseño y 6 colecciones al año.

Alicia tiene un alto poder de recordación de marca, lo que le ha permitido en los últimos años ser líder en el mercado en la escala del Top Of Mind del sector, destacando un valor agregado a sus pedidos sobre medidas, que logran satisfacer un margen representativo de la producción total y con estos resultados se han logrado cumplir a cabalidad las metas que le permiten ser muy sostenibles.

Los accionistas se encuentran muy satisfechos ya que la empresa genera una rentabilidad entre el 22% y 35% con un incremento en ventas del 30% en su actividad. Todo el panorama anterior, permite destacar la gestión realizada por el gerente, que en sus responsabilidades ha llevado a esta compañía santandereana a figurar mediante sus procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación, a ser una empresa de talla mundial.

2.14. Método Delphi

Tabla 16 Método Delphi

METODO DELPHI													
ESTIMACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ES CENARIOS													
EXPERTOS	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	Promedio Exp.
EXP. 1	50%	70%	50%	70%	90%	90%	70%	50%	90%	50%	90%	70%	70%
EXP. 2	10%	70%	50%	30%	70%	70%	90%	10%	70%	30%	50%	70%	52%
EXP. 3	50%	90%	30%	50%	90%	90%	90%	50%	90%	30%	70%	50%	65%
EXP. 4	70%	90%	90%	70%	90%	70%	70%	50%	50%	10%	90%	70%	68%
EXP. 5	50%	70%	50%	30%	70%	70%	90%	10%	30%	30%	70%	50%	52%
EXP. 6	30%	70%	50%	10%	70%	50%	70%	10%	30%	10%	70%	50%	43%
Promedio Simple	43,33%	76,67%	53,33%	43,33%	80,00%	73,33%	80,00%	30,00%	60,00%	26,67%	73,33%	60,00%	58,33%
Desviación St.	20,66%	10,33%	19,66%	24,22%	10,95%	15,06%	10,95%	21,91%	27,57%	15,06%	15,06%	10,95%	10,90%
Coe. Variación	47,67%	13,47%	36,87%	55,90%	13,69%	20,53%	13,69%	73,03%	45,95%	56,46%	20,53%	18,26%	

Fuente: Los Autores

1. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr una rentabilidad (ROE) superior al 31% si actualmente es del 19%?
2. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr un crecimiento de ventas superior al 11% si actualmente es del 6%?
3. Que tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr fabricar sobre medidas más del 71% de su producción, si actualmente es del 45%?
4. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr un posicionamiento de marca a nivel local (Top of mind) superior al 41% si actualmente es del 18%?
5. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr más de 5 colecciones al año, si actualmente es de 2?
6. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr la disminución de devoluciones por calidad a menos del 1% si actualmente es del 4%?
7. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr un portafolio de productos superior al 20% si actualmente es del 11%?

8. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr más de 21 referencias por diseño, si actualmente es de 12?

9. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 tener maquinaria con menos de 5 años de uso, si las actuales promedian entre 6 y 9 años?

10. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 tener más de 4 diseñadores propios, si actualmente cuanta con 1?

11. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 disminuir el desperdicio de materias primas a un valor inferior del 3% si actualmente es del 8%?

12. ¿Qué tan probable es para Alicia Wonderland para el 2020 lograr un acceso a capital (Razón corriente) de más del 1.6 si actualmente es del 0.9?

El Metodo Delphi conto con el apoyo de un panel de expertos de Alicia Wonderland donde en un periodo de 7 años es probable la ocurrencia de un escenario deseable.

2.15. Cuadro de mando integral

Tabla 17 Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES	METAS
ACCIONISTAS	A	GENERAR UNA RENTABILIDAD SUPERIOR	R.O.E	Más del 31%
	B	MA YOR CRECIMIENTO DE VENTAS	$((\text{Ventas Finales} - \text{Ventas Iniciales}) / \text{Ventas Iniciales}) \times 100$	Mas del 11%
CLIENTES	C	MA YOR FABRICACION SOBRE MEDIDAS	$(\text{No. Pares a la Medida} / \text{No Pares de Línea}) \times 100$	Mas del 71%
	D	AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	Top of Mind	Mas del 41%
	E	MA YOR NUMERO DE COLECCIONES AL AÑO	No. De Colecciones al año	Más de 5
PROCESOS	F	MA YOR NUMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	$(\text{No. De Reclamos Por Calidad} / \text{No. Pares Vendidos}) \times 100$	Menos del 1%
	G	AMPLIACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	$(\text{No. De Productos Finales} / \text{No. De Productos Iniciales}) \times 100$	Mas de 20%
	H	SEGMENTACION EN EL MERCADO	No. De Referencias por Diseño	Mas de 21
INNOVACION Y APRENDIZAJE	I	MAQUINARIA CON TECNOLOGIA DE PUNTA	Promedio de Edad de las Maquinas	Menos de 5 Años
	J	DISMINUIR LAS INCONFORMIDAD DE CALIDAD	% de Productos No Conformes	Menos del 1%
	K	AUMENTAR EL NUMERO DE DISEÑADORES PROPIOS	No. De Diseñadores Propios	Mas de 4
	L	DISMINUIR EL DESPERDICIO DE MATERIAS PRIMAS	% de Desperdicio de MP	Menos del 3%
	M	AUMENTO DEL CAPITAL DISPONIBLE	Razon Corriente	Mas de 1.6

Fuente: Los autores

2.16 Ficha técnica de los factores

Tabla 18 Ficha técnica de los factores

FICHA TECNICA FACTORES						
NOMBRE DEL FACTOR	DEFINICION	MANIFESTACIONES ¿COMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS LOGRANDO?	¿QUÉ FACTORES CONTRIBUIRÍAN A LA OCURRENCIA DEL FACTOR?	¿QUÉ FACTORES OBSTACULIZARÍAN LA OCURRENCIA DEL FACTOR?	¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL FACTOR EN LOS RECIENTES PERIODOS?	FUENTES DE INFORMACIÓN
GENERAR UNA RENTABILIDAD SUPERIOR	Es el objetivo principal de toda organización. Busca tener contentos a los inversionistas y tranquilos a los proveedores y bancos	Mediante indicadores financieros como lo es ROE y el EVA	Mejorar los precios y bajar los costos.	Costos altos y precios bajos. Baja eficiencia de los procesos productivos.	Rentabilidades variables por falta de objetivos y metas claras.	Alicia Wonderland
MAYOR CRECIMIENTO DE VENTAS	Es la capacidad de la compañía para ganar participación en el mercado	Comparativo permanente de ventas de un mes frente al anterior, el cual siempre debe ser superior	Nuevos puntos de ventas y manejo de distribuidores a nivel nacional.	Competencia agresiva con programas de descuentos y promociones.	Inicialmente el comportamiento era al alza, pero en los últimos dos años no se han incrementado las ventas.	Alicia Wonderland
MAYOR FABRICACION SOBRE MEDIDAS	Es la búsqueda de la satisfacción del cliente haciendo un producto único y las necesidades del mismo	Por la cantidad de zapatos producidos bajo un programa estándar comparados con los zapatos producidos a la medida	Disponibilidad de diseños innovadores y ganadores	Numero de empleados inadecuados para cubrir la demanda	El comportamiento no es estable en el transcurso del año, teniendo aumento después del lanzamiento de las colecciones.	Alicia Wonderland
AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	Enfoque de reconocimiento a nivel local buscando estar entre las marcas "top of Mind" de las personas.	Mediante mediciones de empresas de investigación de mercado "Top of Mind" en donde se revele una alta posición de marca.	Programas de mercadeo enfocados en el segmento objetivo.	Entrada de nuevos competidores con programas de mercadeo agresivos.	En Santander es una marca con buen reconocimiento de marca, estando en las "Top of Mind"	Alicia Wonderland
MAYOR NUMERO DE COLECCIONES AL AÑO	Es la forma de generar ventas continuas en los clientes habituales, por mayor número de opciones de colecciones al año.	Por el número de colecciones al año, el cual debe ser mayor de cinco, pero sin sobrepasar 12 colecciones.	Numero de diseñadores adecuados y variedad de materias primas.	Falta de diseñadores y de variedad en las materias primas.	Actualmente salen dos colecciones al año	Alicia Wonderland
MAYOR NUMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	Es el principio de un programa de gestión de calidad, en donde se busca la reducción de improvisaciones en los procesos de fabricación	Por la rapidez y la uniformidad en la producción de los zapatos.	Implementación de un programa de gestión de calidad.	Improvisación de los procesos de producción y alta rotación de los operarios.	No hay un sistema de gestión de calidad, es un proceso muy artesanal.	Alicia Wonderland
AMPLIACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Es la diversificación de la marca en búsqueda de nuevas alianzas y consumidores	Por la variedad en los productos.	Alianzas estratégicas con productores de diferentes prendas de vestir.	Poco poder de negociación.	Se han logrado alianzas estratégicas con fabricantes de ropa juvenil.	Alicia Wonderland
SEGMENTACION EN EL MERCADO	Es el mercado objetivo al que queremos llegar.	Por el tipo de consumidor que esta adquiriendo los productos, como es edad, genero, sexo, etc.	Diseños enfocados a un objetivo específico del mercado	No definir bien el mercado objetivo, apuntando como escopeta de perdigones al mercado.	Aunque se ha buscado un mercado objetivo de clientes entre los 17 y los 25 años, los consumidores son de todas las edades	Alicia Wonderland
MAQUINARIA CON TECNOLOGIA DE PUNTA	Es el proceso en el cual se hace el aprovechamiento de la tecnología en beneficio de la innovación, el diseño y la estandarización.	Por la implementación del uso cada vez de la maquinaria nueva que de la obsoleta	Visitas permanentes a ferias internacionales para ver los nuevos avances tecnológicos	Obsolescencia de la maquinaria por falta de capital para inversión.	Maquinaria de mas o menos 10 años de promedio.	Alicia Wonderland
DISMINUIR LAS INCONFORMIDAD DE CALIDAD	Es el mejoramiento continuo del servicio al cliente.	Por la disminución en el número de reclamaciones de los consumidores	Mediante la estandarización de los procesos.	Materias primas de mala calidad y poco control de los operarios	No existe un sistema de gestión de calidad con indicadores que muestren el progreso o atraso en este ítem.	Alicia Wonderland
AUMENTAR EL NUMERO DE DISEÑADORES PROPIOS	Capacidad de una empresa de contar con diferentes propuestas de diseños	Por el numero de diseñadores que intervienen en cada colección.	Generar los propios diseñadores mediante capacitación de los empleados actuales.	Sueldos muy elevados imposibles de pagar por la compañía.	Actualmente se cuenta con dos diseñadores.	Alicia Wonderland
DISMINUIR EL DESPERDICIO DE MATERIAS PRIMAS	Es el manejo razonable de los recursos de producción.	En la disminución de las mermas obtenidas en los procesos productivos.	Programas de incentivos a trabajadores por disminución de las mermas.	Moldería de diseño inadecuada, procesos de corte no estandarizados	No es un parámetro que se mide actualmente, esta en proceso de implementación.	Alicia Wonderland
AUMENTO DEL CAPITAL DISPONIBLE	Capacidad de la compañía para responder a retos rápidos de crecimiento y de competencia.	Por la liquides que maneje la compañía.	Mediante capitalización por los accionistas o aumento del crédito bancario.	Alto endeudamiento bancario y con proveedores. Un nivel de cuentas por cobrar irracional.	Capital de trabajo muy restringido por falta de créditos bancarios.	Alicia Wonderland

Fuente: Los autores

2.17 Análisis de actores – Mactor – campo de batalla de los actores

2.17.1 Matriz de influencias directas e indirectas MIDI

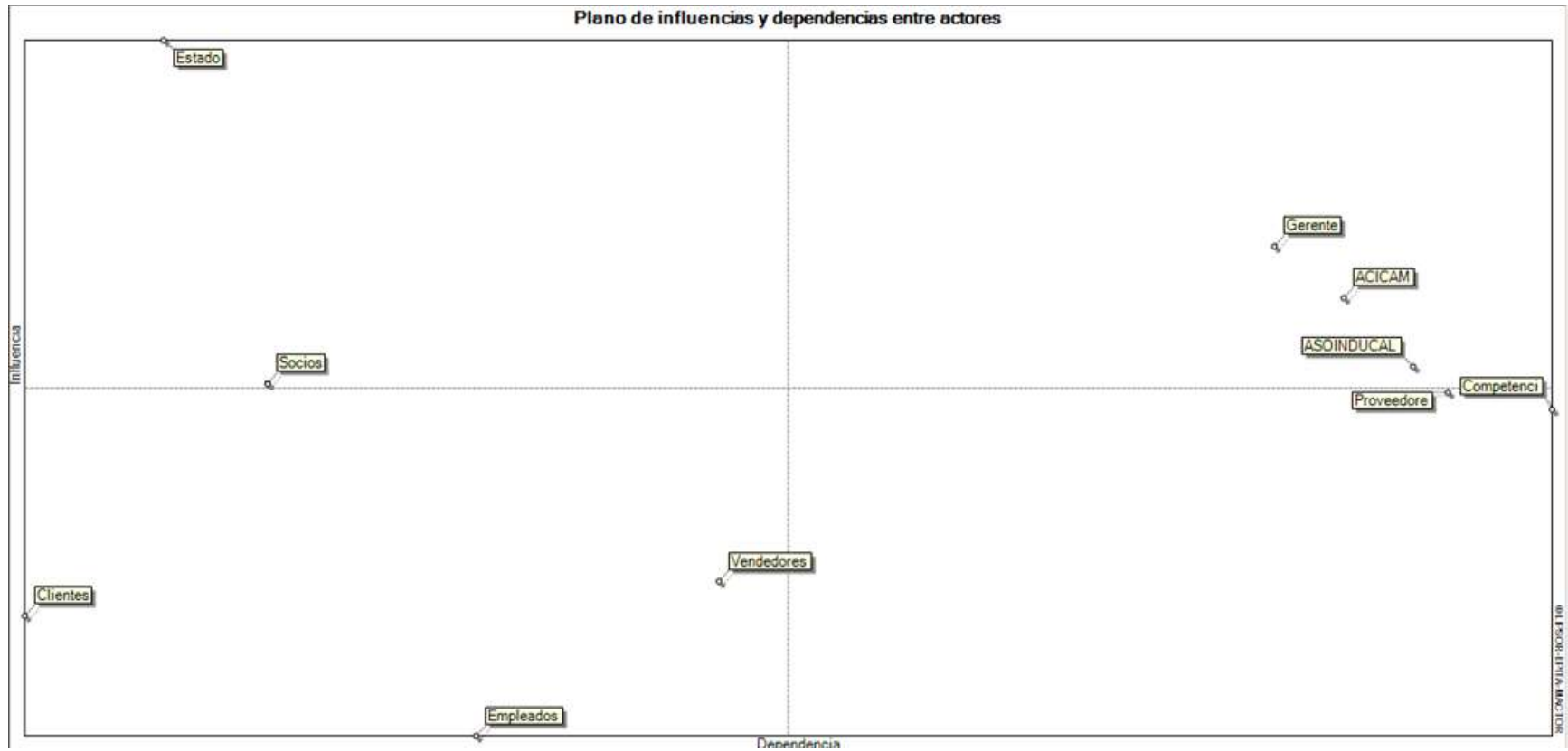
Tabla 19 Matriz de influencias directas e indirectas

Matriz de influencias directas e indirectas - MIDI											
	Socios	Gerente	Competenci	Asoinducals	Acicam	Estado	Proveedore	Empleados	Vendedores	Clientes	Ii
Socios	4.0	8.0	6.0	6.0	6.0	5.0	8.0	4.0	4.0	1.0	48.0
Gerente	4.0	9.0	12.0	8.0	8.0	5.0	10.0	6.0	7.0	4.0	64.0
Competenci	4.0	9.0	10.0	5.0	5.0	5.0	7.0	2.0	5.0	3.0	45.0
Asoinducals	4.0	8.0	8.0	10.0	10.0	2.0	8.0	4.0	4.0	2.0	50.0
Acicam	5.0	9.0	9.0	12.0	12.0	3.0	10.0	4.0	4.0	2.0	58.0
Estado	7.0	12.0	11.0	16.0	16.0	5.0	13.0	5.0	6.0	2.0	88.0
Proveedore	4.0	6.0	8.0	7.0	7.0	5.0	9.0	4.0	4.0	2.0	47.0
Empleados	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	7.0
Vendedores	0.0	2.0	5.0	4.0	4.0	0.0	3.0	3.0	6.0	4.0	25.0
Clientes	0.0	2.0	5.0	2.0	2.0	0.0	2.0	2.0	6.0	4.0	21.0
Di	28.0	57.0	65.0	61.0	59.0	25.0	62.0	34.0	41.0	21.0	453.0

Fuente: Los autores

2.17.2. Plano de influencia y dependencias entre actores

Figura 7 Plano de influencia y dependencias entre actores



Fuente: Los autores

2.17.3. Coeficiente de fuerza

Tabla 20 Coeficiente de fuerza

Coeficiente de fuerza	
	Ri
Socios	1.32
Gerente	1.39
Competenci	0.68
Asoinducals	0.86
Acicam	1.09
Estado	3.08
Proveedore	0.78
Empleados	0.05
Vendedores	0.34
Clientes	0.41

Fuente: Los autores

El coeficiente de fuerza nos muestra que los actores protagonistas en Alicia Wonderland son: Socios, Gerente y el Estado, mostrando como ellos son los que moldean cualquier tipo de decisión que se quiera tomar dentro de la organización.

2.17.4. Matriz 2 MAO

Tabla 21 Matriz 2 MAO

Matriz 2 MAO

	ROE	Cre. Venta	Fa Medidas	Pos Nacion	No. Colecc	Re. Calida	Am. Portaf	Seg. refer	Maq. Tecno	Incon Cali	No Diseñad	Dis Desper	Aum Capita	Suma absoluta
Socios	4.0	3.0	0.0	4.0	0.0	0.0	2.0	0.0	1.0	3.0	0.0	0.0	-4.0	21.0
Gerente	3.0	4.0	1.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	3.0	4.0	40.0
Competenci	-4.0	-4.0	-2.0	-4.0	-2.0	-1.0	-3.0	-3.0	-3.0	-3.0	-2.0	-3.0	-3.0	37.0
Asoinducals	3.0	2.0	0.0	3.0	0.0	0.0	-2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0
Acicam	2.0	2.0	0.0	3.0	0.0	0.0	-2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.0
Estado	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0
Proveedore	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	0.0	-2.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	4.0	15.0
Empleados	1.0	3.0	-1.0	1.0	-1.0	-4.0	-1.0	-1.0	2.0	-1.0	0.0	4.0	1.0	21.0
Vendedores	-4.0	4.0	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	0.0	3.0	35.0
Clientes	-4.0	0.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0	27.0
Número de acuerdos	17.0	22.0	7.0	22.0	10.0	9.0	11.0	10.0	14.0	14.0	4.0	7.0	12.0	
Número de desacuerdos	-12.0	-4.0	-3.0	-4.0	-3.0	-5.0	-10.0	-4.0	-3.0	-4.0	-2.0	-3.0	-7.0	
Número de posiciones	29.0	26.0	10.0	26.0	13.0	14.0	21.0	14.0	17.0	18.0	6.0	10.0	19.0	

Fuente: Los autores

2.17.5. Matriz 3 MAO

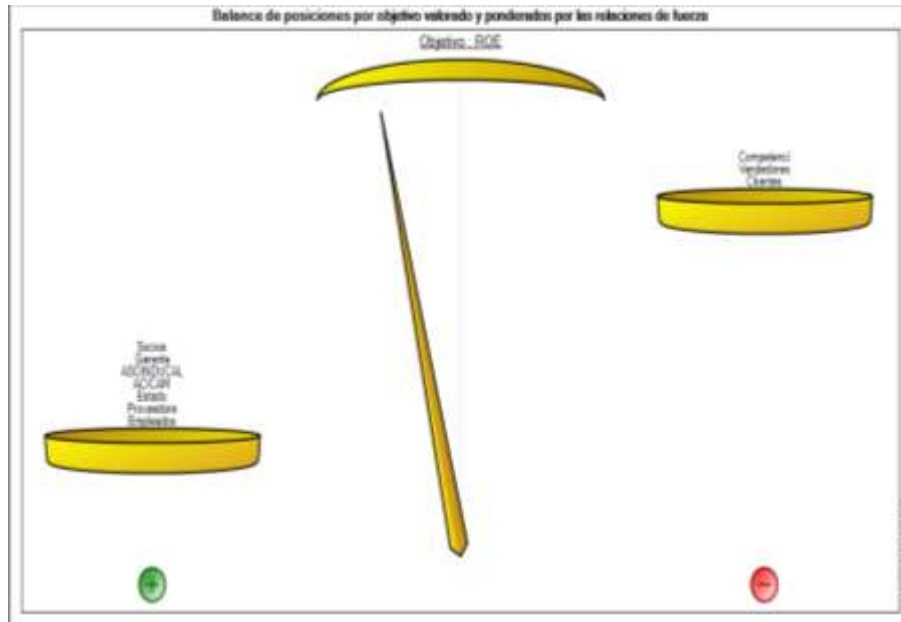
Tabla 22 Matriz 3 MAO

Matriz 3 MAO

	ROE	Cre. Venta	Fa Medidas	Pos Nacion	No. Colecc	Re. Calida	Am. Portaf	Seg. refer	Maq. Tecno	Incon Cali	No Diseñad	Dis Desper	Aum Capita	Mobiliza cion
Socios	5.3	4.0	0.0	5.3	0.0	0.0	2.6	0.0	1.3	4.0	0.0	0.0	-5.3	27.8
Gerente	4.2	5.5	1.4	5.5	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	5.5	2.8	4.2	5.5	55.5
Competenci	-2.7	-2.7	-1.4	-2.7	-1.4	-0.7	-2.0	-2.0	-2.0	-2.0	-1.4	-2.0	-2.0	25.3
Asoinducals	2.6	1.7	0.0	2.6	0.0	0.0	-1.7	0.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	10.3
Acicam	2.2	2.2	0.0	3.3	0.0	0.0	-2.2	0.0	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0
Estado	6.2	6.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.3
Proveedore	1.6	1.6	0.8	0.8	0.8	0.0	-1.6	0.8	0.8	0.0	0.0	0.0	3.1	11.7
Empleados	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	-0.2	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	1.0
Vendedores	-1.4	1.4	0.7	1.0	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.7	0.0	1.0	12.0
Clientes	-1.6	0.0	1.2	1.2	1.6	1.2	1.2	1.2	0.0	1.6	0.0	0.0	0.0	10.9
Número de acuerdos	22.0	22.7	4.1	19.8	7.2	6.4	9.1	7.2	11.3	12.2	3.5	4.4	9.8	
Número de desacuerdos	-5.7	-2.7	-1.4	-2.7	-1.4	-0.9	-7.6	-2.1	-2.0	-2.1	-1.4	-2.0	-7.3	
Grado de mobilizacion	27.7	25.4	5.5	22.5	8.7	7.3	16.6	9.3	13.3	14.3	4.8	6.4	17.1	

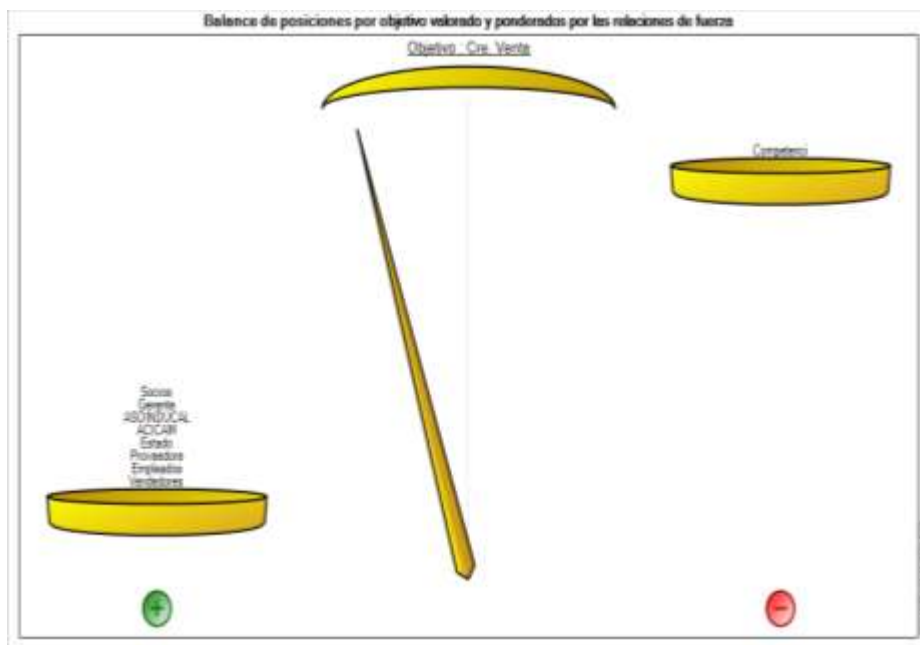
Fuente: Los autores

Figura 8 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por la relación de fuerzas - Objetivo ROE



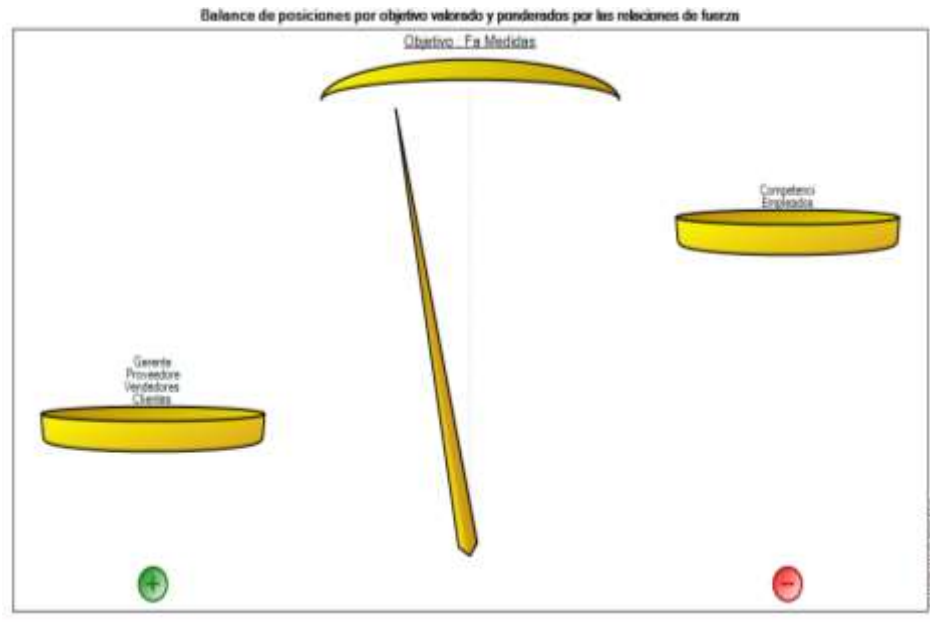
Fuente: Los autores

Figura 9 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Crecimiento de ventas



Fuente: Los autores

Figura 10 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Fa Medidas



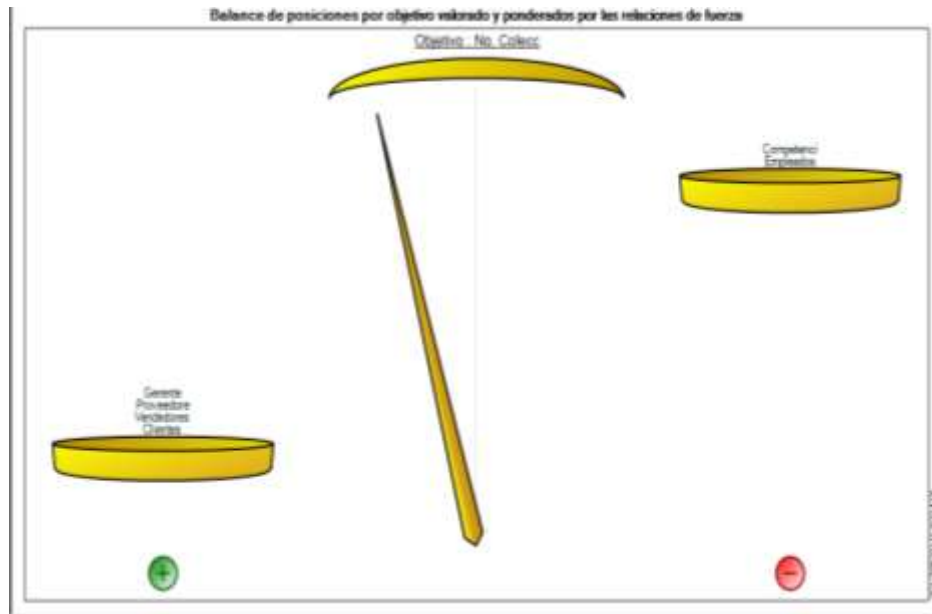
Fuente: Los autores

Figura 11 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Pos Nación



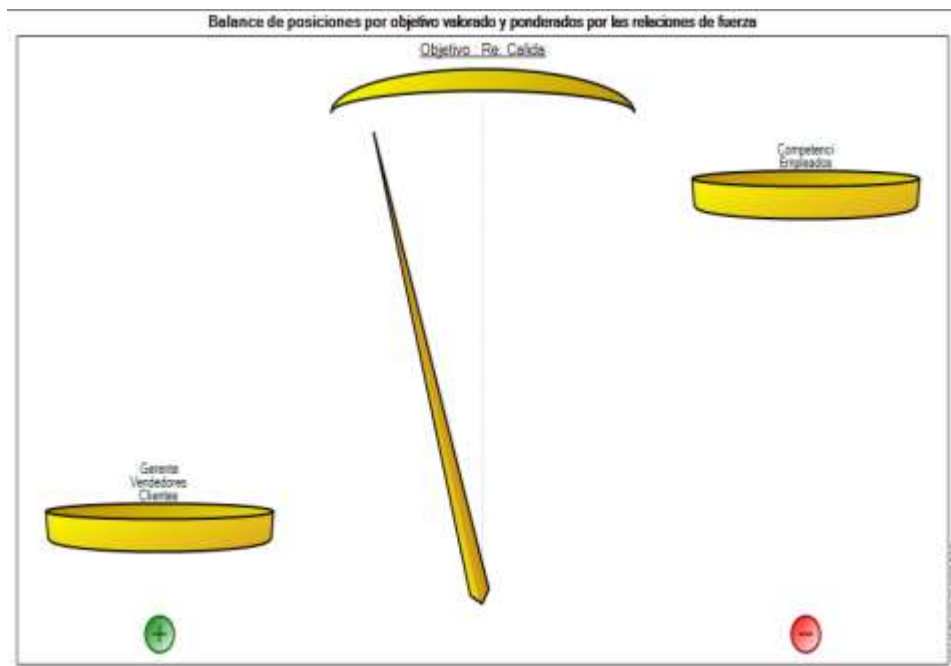
Fuente: Los autores

Figura 12 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo No colecciones



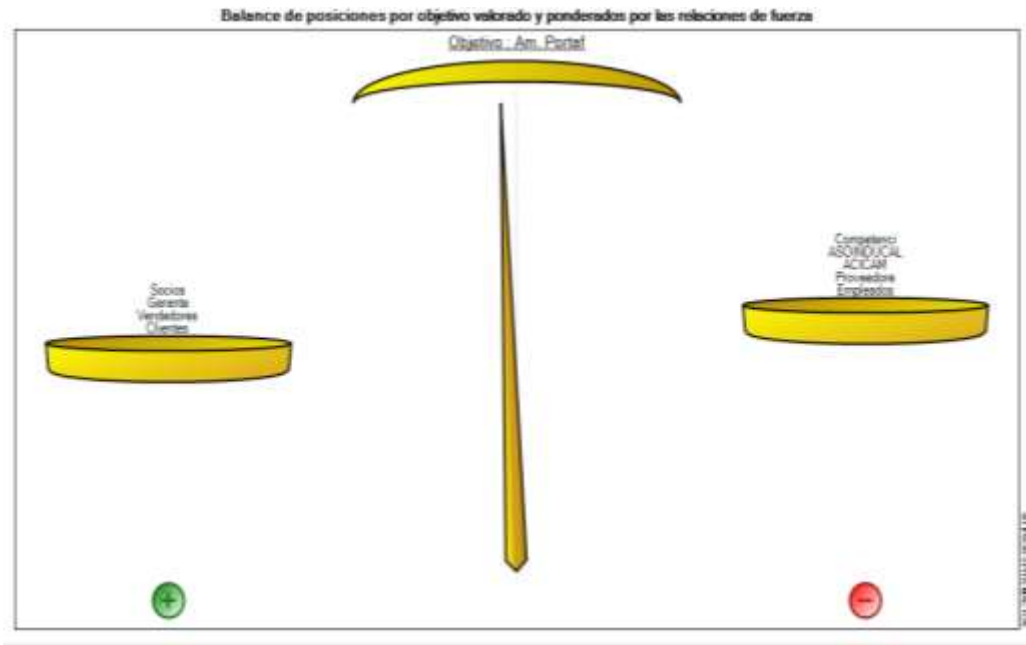
Fuente: Los autores

Figura 13 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Re caída



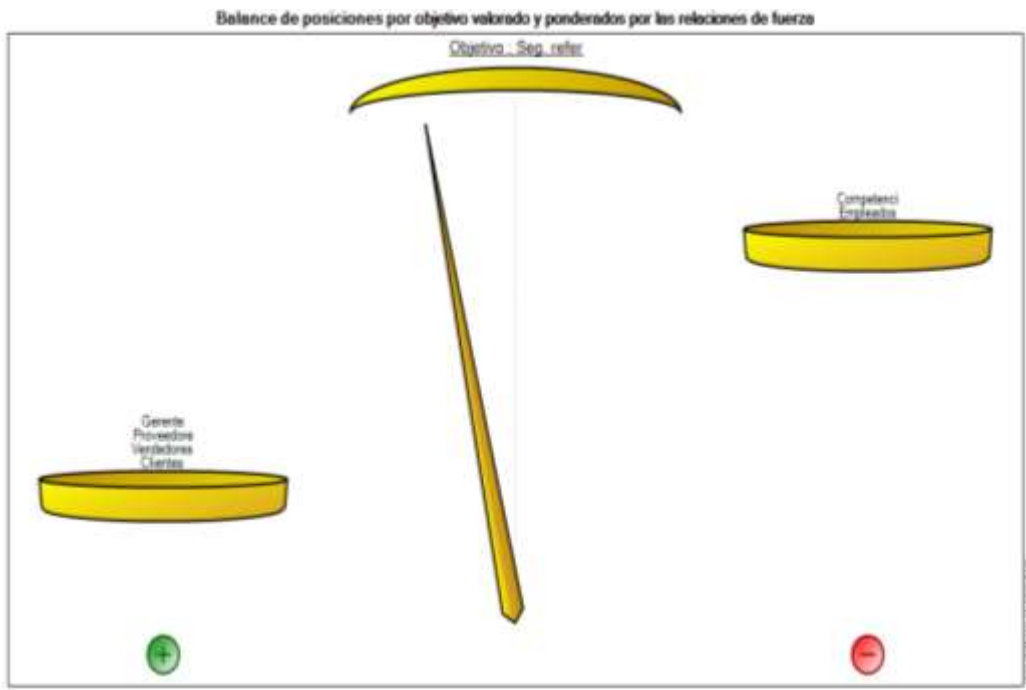
Fuente: Los autores

Figura 14 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Am portafolio



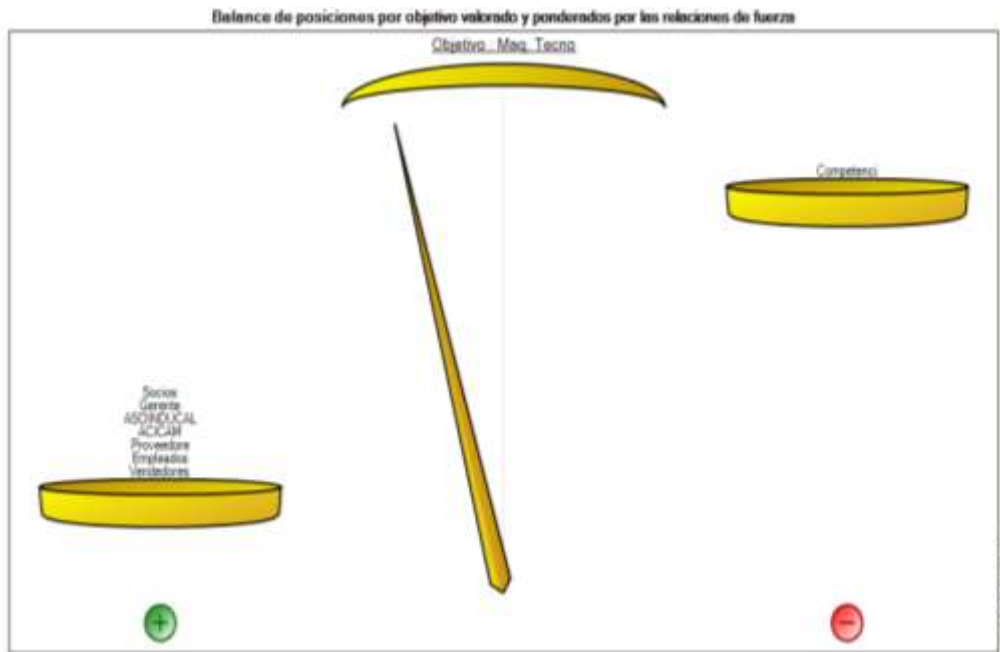
Fuente: Los autores

Figura 15 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Se refer



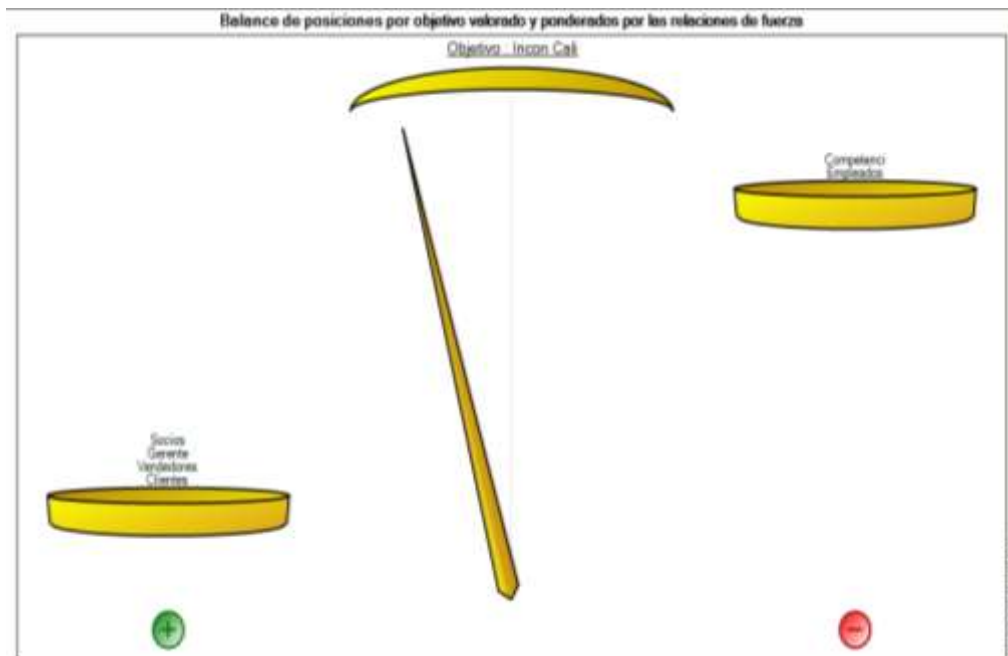
Fuente: Los autores

Figura 16 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Maq tecno



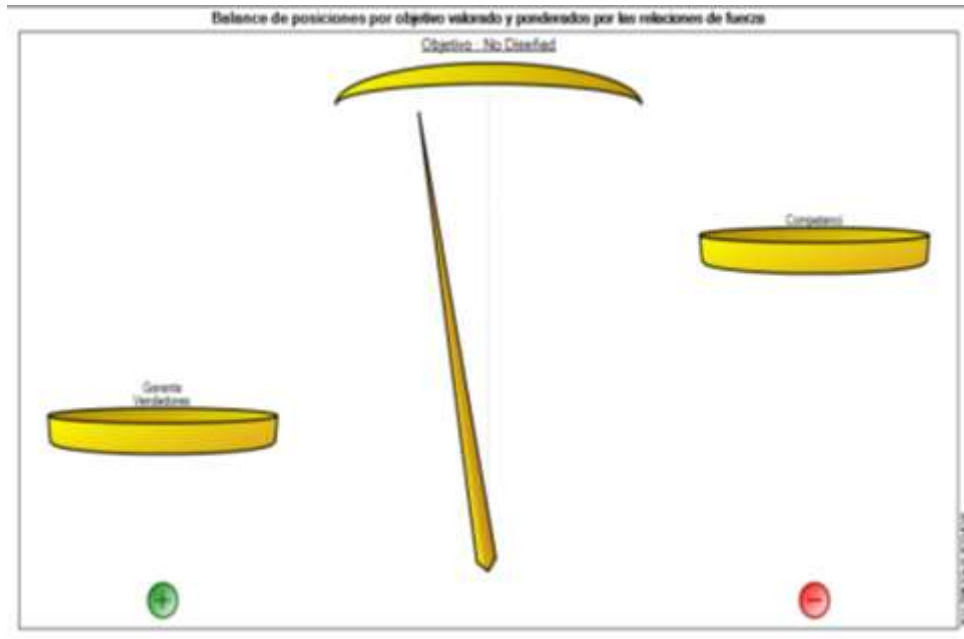
Fuente: Los autores

Figura 17 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Icon cali



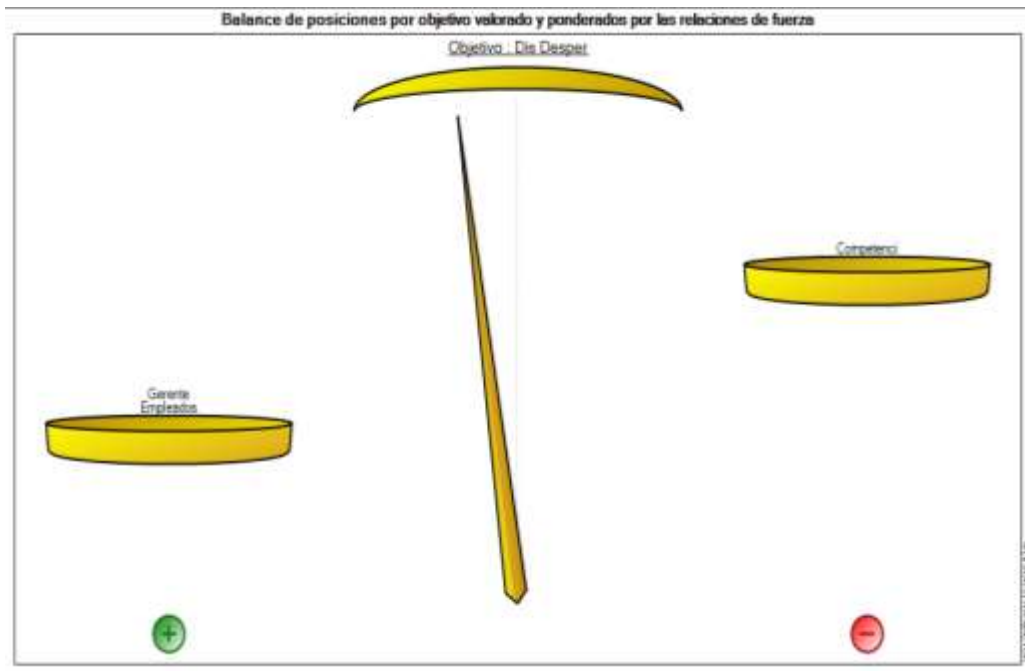
Fuente: Los autores

Figura 18 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo No diseñadores



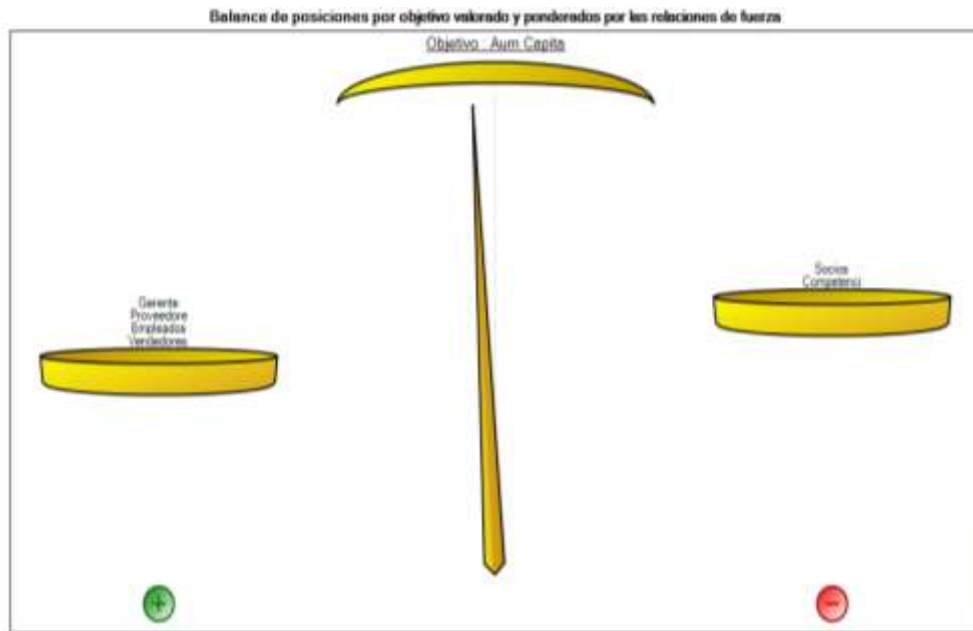
Fuente: Los autores

Figura 19 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Dis desper



Fuente: Los autores

Figura 20 Balance de posiciones por objetivos valorados y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo Aun capita



Fuente: Los autores

Con el análisis de las balanzas se encontró que todos los objetivos son alcanzables para los actores principales.

2.18 Factores Multipol

Tabla 23 Factores Multipol

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ACCIONES
A	GENERAR UNA RENTABILIDAD SUPERIOR	Incrementar precios de venta por producto
		Trabajar en la reducción de costos
B	MA YOR CRECIMIENTO DE VENTAS	Buscar distribuidores a nivel nacional
		Disponibilidad de mayor numero de productos
C	MA YOR FABRICACION SOBRE MEDIDAS	Personal disponible por turno
		Disponibilidad de Materia Prima
		Diseños innovadores
D	AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	Actividades de Mercadeo y Publicidad
E	MA YOR NUMERO DE COLECCIONES AL AÑO	Incremento en el numero de diseñadores
		Innovación constante en materias primas
F	MA YOR NUMERO DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	Compra de maquinaria nueva
		Sistematización de los procesos productivos
G	AMPLIACION DE PORTAFOLIO DE	Alianzas estratégicas
H	SEGMENTACION EN EL MERCADO	Focalización de la producción de acuerdo al segmento objetivo
I	MA QUINARIA CON TECNOLOGIA DE PUNTA	Incremento del capital de trabajo vía capitalización o créditos bancarios para inversión en activos productivos
J	DISMINUIR LAS INCONFORMIDAD DE CALIDAD	Estandarización de procesos
		Seguimiento a procesos
		Capacitación y Entrenamiento de personal
K	AUMENTAR EL NUMERO DE DISEÑADORES PROPIOS	Contratación y/o Capacitación de personal
		Visitas permanentes a ferias de calzado mundial con el fin de cazar talentos nuevos
L	DISMINUIR EL DESPERDICIO DE MATERIAS PRIMAS	Estandarización de procesos
		Implementación de programas de incentivos
		Realizar seguimiento en línea
M	AUMENTO DEL CAPITAL DISPONIBLE	Nuevos socios
		Créditos bancarios
		Control de Inventarios
		Hacer eficiente gestión área de cartera

Fuente: Los autores

Tabla 24 Criterios

CRITERIOS	
1	Posicionamiento de marca
2	Responsabilidad social
3	Creación de valor
4	Impacto ambiental
5	Sostenibilidad financiera
6	Desarrollo regional

Fuente: Los autores

Tabla 25 Políticas Descripción

POLITICAS		Descripcion
1	Política salarial	Salarios equitativos
2	Política de desarrollo	Desarrollo profesional y personal de los miembros de la
3	Política de desarrollo tecnológico	Modernización continua y actualización en tendencias tecnológicas y del mercado
4	Policitas comerciales	busqueda continúa de la satisfacción del clientes
5	Política financiera	Bucar siempre la eficiencia y la efectividad en el cobro Busqueda continúa del bajo costo y la eficiencia de
6	Política de pagos	Permanecer siempre corriente con los pagos a los proveedores y bancos
7	Política de calidad	Servicio al cliente
8	Política de Investigación + Desarrollo + Innovación	Busqueda continúa de la innovación y desarrollo de nuevos productos

Fuente: Los autores

2.19. Multipol

Tabla 26 Acciones y criterios

ACCIONES Y CRITERIOS							
No.	Evaluación de las Acciones Futuras en función de los criterios	CRITERIOS					
		1	2	3	4	5	6
		Posicionamiento de marca	Responsabilidad social	Creación de valor	Impacto ambiental	Sostenibilidad financiera	Desarrollo regional
1	Incrementar precios de venta por producto	5	7	8	1	10	1
2	Trabajar en la reducción de costos	12	2	6	1	15	1
3	Buscar distribuidores a nivel nacional	15	1	12	2	9	4
4	Disponibilidad de mayor numero de productos	7	1	12	1	4	1
5	Personal disponible por turno	1	2	1	2	1	6
6	Disponibilidad de Materia Prima	1	1	1	4	4	1
7	Diseños innovadores	12	1	10	1	1	1
8	Actividades de Mercadeo y Publicidad	19	1	8	6	3	1
9	Incremento en el numero de diseñadores	1	1	1	1	1	1
10	Innovación constante en materias primas	10	1	9	4	1	1
11	Compra de maquinaria nueva	1	3	14	2	1	2
12	Sistematización de los procesos productivos	1	2	8	1	4	1
13	Alianzas estratégicas	15	6	11	1	15	6
14	Focalización de la producción de acuerdo al segment	8	1	6	1	6	1
15	Incremento del KT vía capitalización o créditos banc	6	12	19	1	18	3
16	Estandarización de procesos	1	1	7	6	2	1
17	Seguimiento a procesos	1	1	3	4	1	5
18	Capacitación y Entrenamiento de personal	1	19	10	5	1	4
19	Contratación y/o Capacitación de personal	5	15	12	1	1	1
20	Visitas permanentes a ferias de calzado mundial	14	1	5	1	4	1
22	Implementación de programas de incentivos	1	18	7	2	1	1
23	Realizar seguimiento en línea	1	1	2	2	1	1
24	Nuevos socios	2	2	12	1	10	1
25	Créditos bancarios	1	1	10	1	8	2
26	Control de Inventarios	1	1	8	2	7	1
27	Hacer eficiente gestión área de cartera	4	2	8	1	16	1

Fuente: Los autores

Tabla 27 Políticas

POLITICAS								
No.		CRITERIOS						Suma
		1	2	3	4	5	6	
		Posicionamiento de	Responsabilidad soc	Creación de valor	Impacto ambiental	Sostenibilidad finan	Desarrollo regional	
1	Política salarial	5	40	15	5	20	15	100
2	Política de desarrollo personal	5	45	20	5	5	20	100
3	Política de desarrollo tecnológico	10	5	45	15	15	10	100
4	Políticas comerciales	35	5	35	5	15	5	100
5	Política financiera	15	5	35	5	35	5	100
6	Política de pagos	10	40	25	5	15	5	100
7	Política de calidad	35	5	35	5	15	5	100
8	Política de Investigación + Desarrollo + Innovación	35	5	25	10	15	10	100

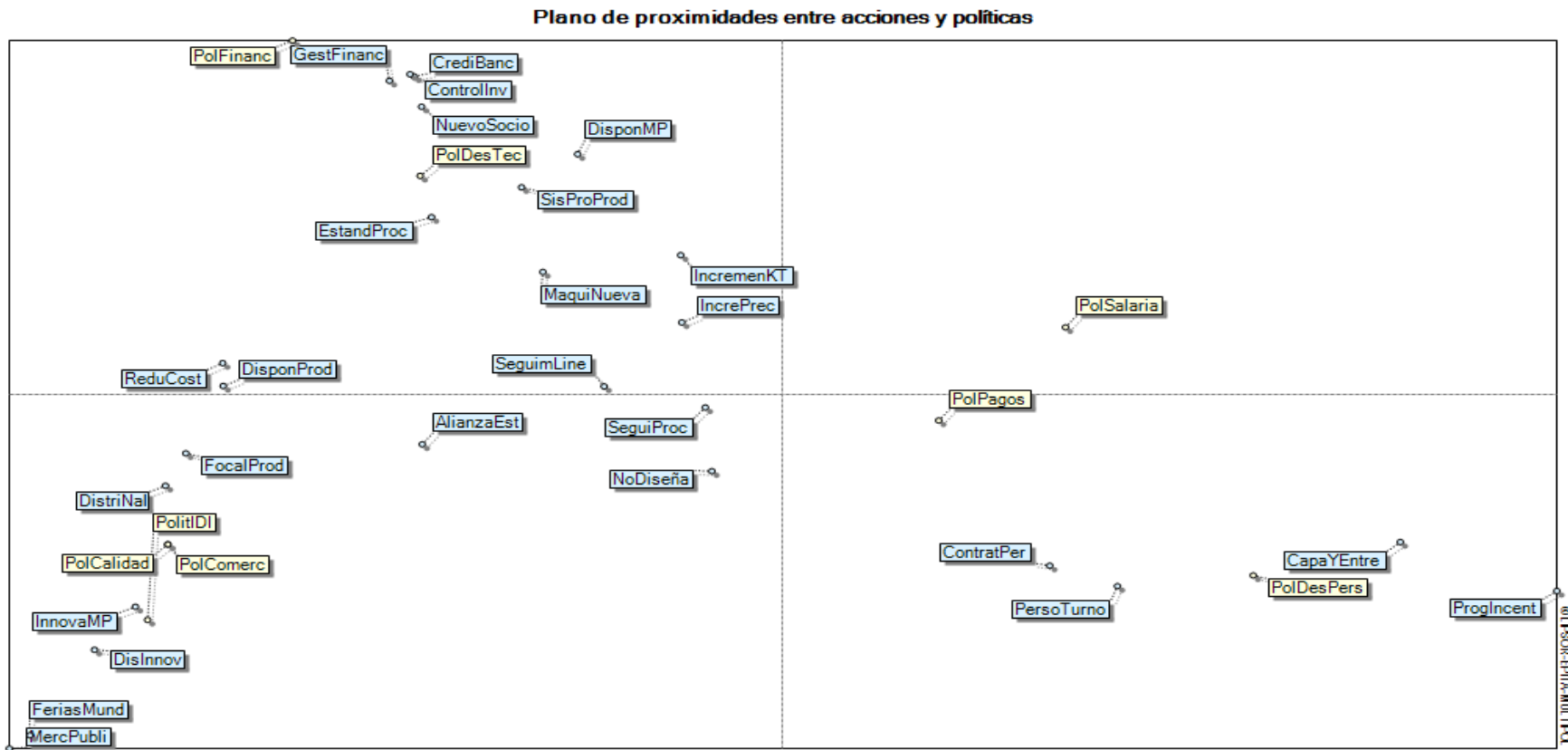
Fuente: Los autores

Tabla 28 Priorización en de las acciones

PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES											
	PolSala ria	PolDes Pers	PolDes Tec	PolCom erc	PolFina nc	PolPago s	PolCa lidad	Politi DI	Moy.	Ec. Ty	Núme ro
15 : IncremenKT	12,1	11,1	12,9	12,2	14,6	13,1	12,2	10,6	12,3	1,2	26
13 : AlianzaEst	8,8	7,7	9,8	12	12	9,2	12	11,2	10,3	1,6	25
3 : DistriNal	5,4	4,9	9	11,1	9,9	6,6	11,1	10,2	8,6	2,4	24
19 : ContratPer	8,4	9,7	7,1	6,9	6,2	9,8	6,9	5,8	7,6	1,4	23
18 : CapaYEntre	10,2	11,7	6,8	5,4	5,4	10,8	5,4	4,8	7,6	2,7	22
8 : MercPubli	3,6	3,7	7	10,3	7,1	5,1	10,3	9,9	7,1	2,7	21
2 : ReduCost	5,5	3,7	6,5	8,8	9,4	5,8	8,8	8,2	7,1	1,9	20
1 : IncrePrec	6,4	5,8	6,2	6,5	7,5	6,9	6,5	5,8	6,4	0,5	19
26 : GestFinanc	5,6	3,8	6,8	6,8	9,2	5,7	6,8	6,1	6,3	1,4	18
23 : NuevoSocio	4,9	4,2	7,4	6,6	8,2	5,6	6,6	5,5	6,1	1,2	17
21 : ProgIncent	8,8	9,9	4,7	4	4	9,4	4	3,5	6	2,6	16
4 : DisponProd	3,5	3,7	7	7,4	6,8	4,8	7,4	6,3	5,9	1,5	15
7 : DisInnov	2,9	3,3	6,2	8	5,8	4,3	8	7,1	5,7	1,9	14
11 : MaquiNueva	4	4,8	7,2	5,8	5,8	5,2	5,8	4,6	5,4	0,9	13
10 : InnovaMP	2,8	3,2	5,9	7,1	5,3	4,1	7,1	6,4	5,2	1,6	12
20 : FeriasMund	2,8	2,6	4,6	7,4	5,4	3,8	7,4	7	5,1	1,9	11
24 : CrediBanc	3,9	3,3	6,2	5,2	6,7	4,3	5,2	4,4	4,9	1,1	10
14 : FocalProd	3,1	2,6	4,7	5,9	5,6	3,7	5,9	5,4	4,6	1,2	9
25 : Controllnv	3,3	2,8	5,2	4,4	5,6	3,7	4,4	3,8	4,1	0,9	8
12 : SisProProd	3	3	4,7	4	4,6	3,6	4	3,2	3,8	0,6	7
16 : EstandProc	2,3	2,5	4,6	3,5	3,7	2,9	3,5	3,2	3,3	0,7	6
17 : SeguiProc	2	2,3	2,8	2	2	1,9	2	2,2	2,2	0,3	5
5 : PersoTurno	2,2	2,5	1,7	1,4	1,4	1,7	1,4	1,6	1,7	0,4	4
6 : DisponMP	1,8	1,3	1,9	1,6	2,2	1,6	1,6	1,8	1,7	0,2	3
22 : SeguiLine	1,2	1,2	1,6	1,4	1,4	1,3	1,4	1,4	1,4	0,1	2
9 : NoDiseña	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1

Fuente: Los autores

Figura 21 Plano de proximidades entre acciones y políticas



Fuente: Los Autores

Con los resultados obtenidos con la Multipol y la gráfica de a proximidades entre acciones y políticas, se puede concluir que:

Para la política de Desarrollo Personal y Profesional las acciones relacionadas son la Capacitación y Entrenamiento y Programas de Incentivos.

Para la política financiera las acciones relacionadas son la Gestión financiera, Créditos con los bancos y control de inventarios.

Para la política de desarrollo tecnológico las acciones relacionadas son Nuevo socio, Estandarización de procesos y Sistematización de procesos de producción.

Para la política de calidad las acciones asociadas son la focalización de productos y diseños innovadores.

3. Formulación, implementación y evaluación estratégica

3.1 Matrices revisadas

3.1.1. Etapa de aportación de la información.

Matriz de evaluación de factores internos ajustada.

Al desarrollarse la matriz de evaluación de factores internos MEFI, se obtiene una calificación de 2.46, resultado que muestra que Alicia Wonderland logra afrontar las debilidades con sus fortalezas, y genera una estabilidad promedio, que la pondera en una escala Medio-Medio.

Buscando minimizar el impacto de las debilidades, se podría basar en su rentabilidad con el amplio portafolio de productos para mermar el alto endeudamiento financiero, de esta manera disminuir el tiempo de la deuda o el valor de la tasa de interés mensual, así mismo, con el equipo de diseño, podrían mitigar la falta de tecnología de punta, con excelentes diseños y mejoras en la técnica de manufactura, con esta fortaleza también se podría señalar el mercado objetivo y segmentarlo de manera correcta.

Tabla 29 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI AJUSTADA						
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACION	TOTAL	MEJORA MARGINAL	NUEVO TOTAL
F1	RENTABILIDAD	0,07	4	0,28	4	0,28
F2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,1	3	0,3	3	0,3
F3	INNOVACION EN TENDENCIAS	0,18	3	0,54	3	0,54
F4	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	0,1	3	0,3	3	0,3
F5	DISEÑADORES PROPIOS	0,08	2	0,16	3	0,24
DEBILIDADES						
D1	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,11	2	0,22	3	0,33
D2	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,1	3	0,3	3	0,3
D3	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	0,08	1	0,08	2	0,16
D4	FALTA DE SEGMENTACIÓN	0,08	1	0,08	2	0,16
D5	TECNOLOGÍA DE PUNTA	0,1	2	0,2	2	0,2
		1		2,46		2,81
		MEDIO-MEDIO			Aumento 14,23%	

Fuente: Los autores

Una mejora marginal en su fortaleza, diseñadores propios y en sus debilidades, alto endeudamiento financiero, inexistencia de programas de fidelización y falta de segmentación, lograrían llevar a la empresa de una ponderación Medio-Medio a Medio-Alto.

Diseñadores propios:

Respecto al factor diseñadores propios, que representa el 8% de la ponderación total de la matriz, con una calificación de 2, permite ver que Alicia Wonderland saca ventaja sobre la competencia del mercado local y se pone al nivel de la competencia mundial, aprovechando su capital humano de diseño para reaccionar rápidamente antes las nuevas propuestas de la moda internacional, a pesar de los buenos resultados ha venido generando esfuerzos mayores para fortalecer el departamento de diseño y convertir en una ventaja competitiva.

Acciones para mejorar este factor:

- Formación académica en programas locales, nacionales e internacionales para adquirir nuevos conocimientos en técnicas de diseño y software.
- Participación en ferias del sector textil, moda y calzado como alimentación para el conocimiento de nuevas tendencias.
- Creación de jornadas laborales flexibles para desarrollar propuestas desde casa, con el fin de generar un mejor nivel de vida y aumentar el sentido de pertenencia con la empresa.

Alto endeudamiento financiero:

AL hablar de Endeudamiento financiero, observamos que tiene un peso de 11%, y una ponderación de 2 puntos, lo que la pone en desventaja respecto a sus competidores, pero Alicia Wonderland aprovechando la cercanía con las entidades bancarias, podría generar un aumento marginal en este factor.

Acciones para mejorar este factor:

- Negociación de las tasas de intereses con las entidades bancarias debido al tiempo de créditos y la buena relación financiera, de esta manera se lograría disminuir las obligaciones mensuales, permitiendo un mayor flujo de capital de trabajo.
- Llegada de nuevos inversionistas a la empresa, con parte de capital para abonarse a las entidades financieras y así disminuir el endeudamiento de Alicia Wonderland.
- Por medio de la compra de cartera, Alicia Wonderland puede renegociar una tasa de interés y tiempo de crédito, con la misma u otra entidad bancaria.

Inexistencia de programas de fidelización:

La falta de programas de fidelización es un factor que equivale al 8% de la totalidad de la matriz, con una calificación de 1, este hace que la empresa no tenga la posibilidad de generar una lista de clientes frecuentes para poder acercarlos de manera solidaria a sus ventas.

Acciones para mejorar este factor:

- Adquisición de un CRM para poder sistematizar una base de datos con los clientes de mayor frecuencia en los puntos de venta, y así por medio de llamadas telefónicas, mailing, mensajes de whatsapp, mensajes de texto y post en sus redes sociales, generar un mayor vínculo entre marca-cliente.

Falta de segmentación:

Debido a las diferentes amenazas que se presentan en el mercado de moda-calzado, Alicia Wonderland ha reaccionado rápidamente ante las líneas de diseño, pero ha dejado atrás la segmentación de dichos mercados, convirtiendo a este factor en el 8% de la totalidad de la ponderación de la matriz, con una calificación de 2 puntos, haciendo que estas reacciones rápidas pasen de ser una fortaleza a una debilidad.

Acciones para mejorar este factor:

- Realizar un estudio de mercados para cada colección, que sea ejecutada en el mismo tiempo de diseño y producción de prototipos de la nueva línea de zapatos que se lanzara al mercado, lo que permitirá un mejor enfoque de la producción sin afectar el tiempo de reacción de la empresa ante las necesidades de moda del sector.
- Con la puesta en marcha de las acciones de mejora en las fortalezas y debilidades de Alicia Wonderland, se ve que se lograría una evolución en la

calificación total de factores internos, pasando del 2.46 al 2.81, quedando escalafonado en Medio-Alto, es decir que una mejora marginal en estos 4 factores, arrojan un aumento del 0,35 en la calificación total que representa un porcentaje del 14,23%.

La matriz de factores internos, evidencia que las fortalezas tiene un peso del 53% frente a un 47% de las debilidades, lo que da una mirada positiva antes el futuro de la empresa, que se basa principalmente en su punto de fábrica propio, el amplio portafolio de productos y el posicionamiento de marca a nivel local.

Matriz de evaluación de factores externos ajustada

Al desarrollar la matriz de factores externos, se observa que la empresa Alicia Wonderland queda en un escalafón Medio-Bajo con una calificación de 2,32 puntos, lo que refleja que las amenazas que se presentan en el entorno, son mayores que las oportunidades y se debe reforzar el aprovechamiento de estas y generar herramientas y recursos para disminuir las amenazas.

De acuerdo a lo anterior, el aumento del poder adquisitivo de la población, podría contrarrestar la apertura de tiendas por departamento a nivel nacional y los tratados de libre comercio, ya que crecería la oferta con estas últimas dos, pero la oportunidad aumentaría la demanda, mitigando en cierto grado las amenazas internacionales.

Tabla 30 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E. AJUSTADA								
OPORTUNIDADES				PESO	CALIFICACION	TOTAL	MEJORA MARGINAL	NUEVO TOTAL
O1	TASAS DE INTERÉS			0,08	3	0,24	3	0,24
O2	AUMENTO DEL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN			0,12	3	0,36	3	0,36
O3	ACCESO A TECNOLOGÍA A MENOR COSTO			0,05	2	0,1	3	0,15
O4	INTERNET COMO CANAL DE COMUNICACIÓN Y VENTAS			0,15	3	0,45	4	0,6
O5	TENDENCIAS DE MODA			0,1	4	0,4	4	0,4
AMENAZAS								
A1	MARCAS DE MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO			0,1	2	0,2	2	0,2
A2	IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CHINOS			0,1	1	0,1	2	0,2
A3	CONTRABANDO			0,13	1	0,13	2	0,26
A4	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO			0,09	2	0,18	2	0,18
A5	APERTURA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS A NIVEL NACIONAL			0,08	2	0,16	2	0,16
				1		2,32		2,75
				MEDIO-BAJO			Aumento 18,53%	

Fuente: Los autores

Con una mejora marginal en las oportunidades, Acceso a tecnología a menor costo, Internet como canal de comunicación y en las amenazas, Importación de productos chinos y Contrabando, la calificación aumentaría, lo que podría aventajar a la empresa frente a su competencia del sector.

Acceso a tecnología a menor costo:

El acceso a la tecnología a menor costo representa el 5% de la matriz, y tiene una calificación de 2 puntos, siendo esta una realidad en Colombia, es el momento indicado para que Alicia Wonderland acceda a ella y con una mejora marginal responda ante su ADN, al ser una empresa que nace en las redes sociales.

Acciones para mejorar este factor:

- Vinculación a estrategias de apoyo digital a pequeñas y medianas empresas que ofrece el gobierno local y nacional por medio de la secretaria de la tecnología, información y comunicación sec-tic's y el ministerio de la tecnología, información y comunicación min-tic's.

- Creación de convenios con las Universidades y sus grupos de investigación y desarrollo, para crear modelos de producción, sistemas y aplicativos web.

Internet como canal de comunicación y ventas:

El uso del internet como canal de comunicación ha sido una de las oportunidades en las que Alicia Wonderland ha incurrido, esto se puede evidenciar en que representa el 15% de la totalidad de la matriz de factores externos, siendo el factor con mayor ponderación y calificación, con 4 puntos, pero al ser una oportunidad que avanza a pasos agigantados, pequeñas mejoras en su aprovechamiento, podrían generar grandes beneficios para la organización.

Acciones para mejorar este factor:

- Fortalecer la tasa de crecimiento de seguidores en las redes sociales Facebook e Instagram, con la ayuda de las agrupaciones de tiendas virtuales que se promocionan mutuamente y pagando en estas plataformas publicaciones de productos y eventos, siendo la primera una solución que demanda mucho tiempo pero gratuita, a diferencia de la última.

- Convenios con plataformas de pagos internacionales para ampliar la cobertura y cubrir las ventas en el exterior.

- Creación de la aplicación Alicia Wonderland para todos los dispositivos móviles que facilite la visualización de los catálogos virtuales y la venta de los mismos.

Importación de productos chinos:

Respecto a la importancia de productos chinos, vemos que tiene un porcentaje del 13%, con una calificación de 1 punto, por lo que Alicia Wonderland ha

trabajo en algunas de sus fortalezas para generar pequeños cambios que permitan contrarrestar esta amenaza que es muy fuerte para el sector pero que no es trascendental para la empresa.

Acciones para mejorar este factor:

- El arduo trabajo en el posicionamiento de marca a nivel local ha contrarrestado la disminución en las ventas con la entrada de mercancía proveniente del oriente, ya que al crear un status con los productos ofrecidos se vende una experiencia y un estilo de vida, que le dan un valor agregado a los artículos ofrecidos.

- Alicia Wonderland puede trabajar en la reducción de costos sin desmejorar su calidad y diseño, para poder entrar a participar de la moda rápida, que es generalmente al sector a donde se dirigen los productos chinos, y así minimizar los efectos causados por estas entradas al país.

Contrabando:

AL hablar del factor contrabando, se puede ver que en el entorno es el segundo con mayor peso con un 13% y que para Alicia Wonderland tiene una calificación de 1, como en el anterior caso, aunque no es trascendental si es relevante, y trabajar ciertas tareas específicas mejorarían el resultado de la matriz de factor externos.

Acciones para mejorar este factor:

Los valores en los productos de Alicia Wonderland deben seguir siendo accesibles, sin desmejorar su calidad y diseño, de esta manera se puede contrarrestar el factor más importante con el que compite el contrabando en el país, precio.

Al ejecutar las acciones de mejora en las oportunidades y amenazas de la matriz de factores externos pasaríamos de una calificación de 2,32 Medio-Bajo a una de 2,75 y Alicia Wonderland pasaría a un estado Medio-Alto con un aumento de 0,43 puntos, que equivale a un crecimiento del 18,53%.

La matriz muestra que hay un balance porcentual entre las oportunidades y amenazas, cada una de ellas con el 50% de pesos sobre el ponderado total, es decir que se debe trabajar en el aprovechamiento de las oportunidades con mayor calificación para la organización como las tendencias de moda, tasas de interés y aumento del poder adquisitivo de la población. En la primera que se mencionó, Alicia Wonderland se aventaja sobre la competencia local debido a la cercanía con el sector moda de la ciudad y el departamento.

Matriz de perfil competitivo ajustada

Para la evaluación de la matriz de perfil competitivo debemos tener en cuenta que Alicia Wonderland se encuentra en un caso particular, al ser una empresa Santandereana, por ende local, pero que debido a su target de ventas su competencia es internacional, y es por eso que se ha comparado con las multinacionales Converse y Crocs, en donde se encuentra en desventaja con una calificación de 2,68 frente a puntuaciones de 4,0 y 3,88 de su competencia, La brecha entre Alicia Wonderland y Converse es de 1,32 que representa un 33% y con Crocs 1,2 para una brecha de 30%.

Tabla 31 Matriz de perfil competitivo MPC Ajustada

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.P.C. AJUSTADA								
FACTORES INTERNOS CRITICOS		PESO	ALICIA WONDERLAND		CONVERSE		CROCS	
			CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL
C1	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72
C2	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
C3	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	0,16	3	0,48	4	0,64	4	0,64
C4	DISEÑADORES PROPIOS	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
C5	CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
C6	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,1	1	0,1	4	0,40	4	0,40
C7	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
C8	FALTA DE SEGMENTACIÓN	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48
		1,00		2,68		4,00		3,88

ALICIA WONDERLAND		CONVERSE	CROCS
CALIF	NUE. TOTAL	TOTAL	TOTAL
4	0,72	0,72	0,72
4	0,48	0,48	0,48
4	0,64	0,64	0,64
3	0,24	0,32	0,32
4	0,48	0,48	0,48
2	0,2	0,40	0,40
2	0,24	0,48	0,36
1	0,12	0,48	0,48
	3,12	4,00	3,88

Fuente: Los autores

Los factores clave que pueden ser intervenidos en el corto plazo y que conducirían a una mejora en la posición de la empresa frente a su competencia son; amplio portafolio de productos, posicionamiento de marca a nivel local y alto endeudamiento financiero.

Amplio portafolio de productos:

Al hablar del amplio portafolio de productos, se denota que es el factor más importante en el entorno para las empresas, y Alicia Wonderland se califica con 3 puntos frente a 4 puntos de Converse y Crocs, a pesar de tener punto de fábrica propio en el sector donde analizamos la competencia entre las tres, las multinacionales cuentan con decenas de almacenes que distribuyen todo su portafolio completo, sin embargo, la organización ha diseñado una producción sobre pedido en donde el

Cliente puede ajustar los estilos en talla, color y estilo, generando un valor agregado contra el que no podrían competir las últimas dos.

Acciones para mejorar este factor:

- Aumentar el grado de personalización de producto, llevando esta característica a un artículo 100% diseñado por el cliente que haga que el portafolio de productos sea una ventaja competitiva.
- Aumentar la cobertura de la personalización de estos productos a tiendas en otras ciudades, y que puedan hacerlo a través de la plataforma web y el aplicativo para dispositivos móviles.

Posicionamiento de marca a nivel local:

Durante los últimos años, Alicia Wonderland ha concentrado gran parte de sus esfuerzos en posicionar su nombre entre la población de la ciudad y el departamento, es así que con un factor que representa el 16% del ponderado total, tiene 3 puntos frente a 4 de las dos multinacionales a comparar, al igual que en la anterior no es tan lejana su posición y que con pequeñas mejoras en su accionar, podrían llevarla a equilibrarse en el mercado local.

Acciones para mejorar este factor:

- Campañas publicitarias de alto impacto en redes sociales con direccionamiento único y exclusivo para el sector, con la ayuda de la publicidad paga, donde se permite segmentar el mercado al que se quiere dirigir en locación, edad y gustos personales.
- Líderes de opinión y referenciadores de marca, siendo los primeros, personas que se destacan en un grupo de la sociedad local y que usando la marca

generan un voz a voz entre su círculo social, siendo este el método de publicidad más efectivo. Los últimos, referenciadores de marca, son aquellas personas que son conocidos por la mayoría de los ciudadanos, y han conseguido fama nacional, ellos usan también los productos y los recomiendan en sus redes sociales y en eventos en general. La diferencia entre los dos grupos es el alcance que tiene cada uno de ellos y la manera en que pueden trascender para penetrar el mercado, los últimos son mucho más efectivos pero más difíciles de acordar.

- Campañas con publicidad no convencional en eventos sociales, culturales y artísticos del departamento, usando artículos, personal, vestuario y elementos que no sean comunes para promocionar los productos, es decir, generar una experiencia para construir un vínculo entre cliente-empresa y así garantizar la venta de productos mientras se fortalece el posicionamiento de marca.

Alto endeudamiento financiero:

El factor del endeudamiento financiero es el 10% de la totalidad de la matriz y es en donde peor calificada esta la empresa Alicia Wonderland frente a sus competidores con 1 punto frente a 4 de Converse y Crocs, es decir que con un pequeño aumento marginal a corto plazo en este factor clave de éxito podrían mejorar su situación a nivel general frente a sus competidores.

Las acciones para mejorar este factor serían las mismas que se tuvieron en cuenta en el análisis de la matriz de evaluación de factores internos: negociación de tasas de interés, nuevos socios capitalistas y venta de cartera.

Con el desarrollo de las acciones de mejora de los factores internos críticos de Alicia Wonderland, se puede ver su ponderación del 2,68 podría ascender al 3,12, recortando la brecha en 0,44 frente a sus competidores, aunque sigue estando lejos de estas dos multinacionales, sería un logro importante ya que la compañía cuanta con 6 años en el mercado, frente a decenas de años de converse y crocs.

Finalmente se puede concluir que los factores; amplio portafolio de productos y posicionamiento de marca a nivel local, son los más relevantes para dar estos avances significativos, y que el segundo de ellos podría ser de aplicación en un tiempo realmente corto por el bajo costo que implica su ejecución.

Cadena de Valor

De acuerdo al desarrollo de la matriz cadena de valor, se da el resultado de una ponderación para las áreas transversales, es decir en las actividades de apoyo de 2,87, que la ubican en Medio-Medio y en las actividades primarias, que pertenecen al core del negocio de 2,78, dándole una posición de Medio-Bajo.

Tabla 32 Modelo cuantitativo de la cadena de valor

MODELO CUANTITATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER																									
ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA																								
																			POND	CALIF	PROD				
	IN 1	Direccionamiento estratégico		0,10	3	0,30	IN 3	Definición de presupuestos y costeo		0,08	3	0,24													
	IN 2	Gestión financiera		0,15	2	0,30	IN 4	Comunicación organizacional		0,04	2	0,08													
	GESTIÓN HUMANA																								
																			POND	CALIF	PROD				
	GH 1	Selección y vinculación de personal		0,06	3	0,18	GH 3	Beneficios y plan de compensación		0,07	4	0,28													
	GH 2	Plan de formación de talento humano		0,10	4	0,40	GH 4	Gestión del desempeño		0,04	2	0,08													
	DESARROLLO TECNOLÓGICO																								
																			POND	CALIF	PROD				
DT 1	Desarrollo APP para dispositivos móviles		0,06	3	0,18	DT 3	Desarrollo aplicativo web para rastreos de envío		0,05	2	0,10														
DT 2	Desarrollo aplicativo web para diseño personalizado		0,08	1	0,08	DT 4					0,00														
ABASTECIMIENTO																									
																		POND	CALIF	PROD					
AB 1	Línea whatsapp atención 16Hrs		0,07	4	0,28	AB 3	Mantenimiento de los activos		0,03	3	0,09														
AB 2	Suministro de materias primas para el funcionamiento		0,07	4	0,28	AB 4					0,00														
																		1,00	PP	2,87					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA		POND	CALIF	PROD	OPERACIONES		POND	CALIF	PROD	LOGÍSTICA EXTERNA		POND	CALIF	PROD	MK Y VENTAS		POND	CALIF	PROD	SERVICIO		POND	CALIF	PROD
	L1.1	Compra materias primas	0,05	2	0,10	OP.1	Diseños	0,10	4	0,40	LE.1	Negociación con proveedores	0,04	3	0,12	MV.1	Investigación de mercados	0,07	2	0,14	SV.1	Servicio postventa	0,03	2	0,06
	L1.2	Exportaciones	0,02	1	0,02	OP.2	Patronajes, prototipos y pruebas	0,07	3	0,21	LE.2	Terminos de contrato con Distribuidores	0,05	3	0,15	MV.2	Planeación de ventas	0,07	2	0,14	SV.2	Cumplimiento de garantías y reparaciones	0,05	3	0,15
	L1.3	Plataformas de pago	0,04	3	0,12	OP.3	Línea de producción	0,05	3	0,15	LE.3	Seguimiento vendedores por catálogo	0,03	2	0,06	MV.3	Diseño de promociones	0,08	3	0,24	SV.3	Fidelización clientes	0,05	1	0,05
	L1.4	Alianzas estratégicas	0,03	3	0,09	OP.4	Evaluación de calidad y terminados	0,03	2	0,06	LE.4	Soporte técnico tienda web	0,04	3	0,12	MV.4	Campañas publicitarias (Digital y BTL)	0,10	4	0,40	SV.4	0,13			0,00
			0,14		0,33			0,25		0,82			0,16		0,45			0,32		0,92			0,26	1,00	PP

MARGEN

Fuente: Autor

Para las áreas transversales de la empresa los factores con mayor peso en su ponderación son la gestión financiera de la infraestructura de la empresa y el plan de formación de talento humano de gestión humana, con un 25% de la totalidad de la matriz.

- Gestión financiera: Actualmente es un área donde se pone demasiado empeño debido a que la empresa pasa por una etapa de alto endeudamiento financiero, siendo una debilidad de la misma, es por eso que se ve una ponderación muy alta al ser muy importante este factor para Alicia Wonderland y las empresas del entorno, pero con una baja calificación, al no estar desempeñándose correctamente.
- Plan de formación de talento humano: En la empresa se tiene como bandera el sentido de pertenencia por ella, buscando que sus empleados se sientan cómodos y vean un estilo de vida su trabajo dentro de la organización, es por eso que su calificación es alta al igual que su ponderación, y esta hace parte de una de las fortalezas de la empresa en su departamento de diseño propio.

Para las áreas del core del negocio de Alicia Wonderland, los factores con mayor peso en su ponderación son los diseños del recuadro de operaciones y las campañas publicitarias de mercadeo y ventas, las cuales suman el 20% dentro del total de la matriz.

- Diseños: En la actualidad de la empresa, esta es una de las fortalezas por contar con diseñadores propios y se han hecho una serie de parámetros para incrementar esta cualidad, pero el esfuerzo debe ser mayor ya que es la que puede convertirse fácilmente en una ventaja competitiva, es así como los horarios flexibles

de trabajo, basados en el cumplimiento de tareas por tiempos, podría ser que mejore su calificación.

- Campañas publicitarias: Siendo Alicia Wonderland una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de calzado urbano, debe entrar en sus fuertes y en las variables de mayor esfuerzo su proyección visual en las campañas digitales y BTL, por eso se trabaja en un laboratorio de publicidad no convencional para generar mayor impacto en el público objetivo.

De lo anterior, se puede deducir que las variables con mayor ponderación hacen referencia a las estipuladas en la matriz de factores internos, y que tanto sus fortalezas y debilidades se ven reflejadas en la ponderación de dichas variables, también se puede establecer que aplicando las tareas pensadas para cada factor se puede buscar una mejor en la calificación de cada una de ellas y así lograr una mejora hipotética.

Con una mejora marginal en la gestión financiera y el plan de formación de talento humano, se podría pasar de la calificación actual de 2,87 a 3,12 y establecer la empresa en Medio-Alto, y en las actividades primarias, diseños y campañas publicitarias, se lograría avanzar de 2,78 a 2,98, ponderándola en una calificación Medio-Medio.

Las 5 Fuerzas de Porter

Al desarrollar la matriz de las 5 fuerzas de Porter, se denota que los factores estratégicos con mayor peso de amenaza en la ponderación total, son la rivalidad entre los competidores con un resultado de 3,49, entrada de nuevos competidores con 3,02 e ingreso de productos sustitutos con 3,00.

Tabla 33 Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter

MODELO CUANTITATIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER						
FACTORES ESTRATÉGICOS		PROMPOND				
1 RC	Amenaza de la rivalidad entre competidores	3,49				
2 EC	Amenaza de entrada de nuevos competidores	3,02				
3 PS	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	3,00				
4 NP	Amenaza del poder negociación de los proveedores	2,23				
5 NC	Amenaza del poder negociación de los compradores	1,94				
FACTORES ESTRATÉGICOS						
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 5	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 5	PRODUCTO
RC 01	Crecimiento de la industria	0,12	Recesion	4	Expansion	0,48
RC 02	Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	0,08	Adecuados	4	Muy altos	0,32
RC 03	Sobrecapacidad intermitente	0,08	Baja oferta	4	Alta oferta	0,32
RC 04	Diferencias del producto	0,17	Diferente	2	Estándar	0,34
RC 05	Identidad de marca	0,14	Fuerte	2	Débil	0,28
RC 06	Costos intercambiables	0,06	Altos	5	Bajos	0,30
RC 07	Concentración y balance	0,07	Alta (pocos)	5	Baja (muchos)	0,35
RC 08	Complejidad de la información	0,02	Muy compleja	5	Facil	0,10
RC 09	Diversidad de competidores	0,10	Mismos comp	5	Nuevos comp	0,50
RC 10	Plataformas empresariales	0,08	Alianzas	4	No alianzas	0,32
RC 11	Barreras de salida: Activos especializados	0,02	Pocos	1	Muchos	0,02
RC 12	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0,02	Bajos	2	Altos	0,04
RC 13	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0,02	Baja	1	Alta	0,02
RC 14	Barreras de salida: Barreras emocionales	0,02	Bajas	5	Altas	0,10
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			3,49

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES		PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CUNANT 1 a 5	CUALITATIVA 5	
EC 02	Diferencias propias de producto	0,14	Muchas	2	Pocas	0,28
EC 03	Identidad de marca	0,17	Alta	4	Baja	0,68
EC 04	Costos de cambio	0,02	Altos	1	Bajos	0,02
EC 05	Requerimientos de capital	0,09	Altos	3	Bajos	0,27
EC 06	Acceso a la distribución	0,04	Difícil	4	Fácil	0,16
EC 07	Ventajas absolutas en costos, independientes de las economías de escala	0,09	Alta	4	Baja	0,36
EC 08	Curva de aprendizaje de propietario	0,04	Difícil	4	Fácil	0,16
EC 09	Acceso a los insumos necesarios	0,11	Difícil	3	Fácil	0,33
EC 10	Diseño propio de productos de bajo costo	0,13	Eficiente	2	Deficiente	0,26
EC 11	Reacción esperada	0,08	Alta	3	Baja	0,24
EC 12	Precio disuasorio al ingreso	0,04	Alto	4	Bajo	0,16
EC 14	Retornos esperados	0,05	Bajo	2	Alto	0,10
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			3,02

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CUNANT 1 a 5	CUALITATIVA 5	
PS 01	Desempeño del precio relativo de los sustitutos	0,14	Alto	3	Bajo	0,42
PS 02	Facilidad del comprador	0,20	Difícil	4	Fácil	0,80
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0,17	Baja	3	Alta	0,51
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,20	Alta	2	Baja	0,40
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,14	Difícil	3	Fácil	0,42
PS 06	Suficientes proveedores	0,15	Pocas	3	Muchos	0,45
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			3,00

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CUANITIT 1 a 5	CUALITATIVA 5	
NP 01	Diferenciación de insumos	0,14	Baja	4	Alta	0,56
NP 02	Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector	0,10	Bajos	1	Altos	0,10
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	0,12	Alta	1	Baja	0,12
NP 04	Concentración de proveedores	0,20	Alta	1	Baja	0,20
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	0,09	Baja	3	Alta	0,27
NP 06	Costo relativo a las compras totales en el sector	0,12	Alta	2	Baja	0,24
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0,17	Bajo	4	Alto	0,68
NP 08	Amenaza de integración hacia adelante	0,06	Baja	1	Alta	0,06
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,23

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CUANITIT 1 a 5	CUALITATIVA 5	
NC 01	Concentración de compradores vs concentración de empresas	0,13	Alta	2	Bajo	0,26
NC 02	Volumen de compra	0,15	Alto	2	Bajo	0,30
NC 03	Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	0,09	Baja	1	Alta	0,09
NC 04	Información del comprador	0,07	Más informado	2	Menos	0,14
NC 05	Capacidad de integración hacia atrás	0,07	Baja	1	Alta	0,07
NC 06	Productos de sustitución	0,10	Pocos	4	Muchos	0,40
NC 07	Diferencias en productos	0,09	Alta	2	Baja	0,18
NC 08	Identidad de marca	0,09	Alta	1	Baja	0,09
NC 09	Impacto sobre la calidad / desempeño	0,11	Alto	1	Bajo	0,11
NC 10	Utilidades del comprador (usabilidad)	0,10	Alta	3	Baja	0,30
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			1,94

Fuente: Los autores

Rivalidad entre competidores: En un mercado tan competitivo como lo es el calzado y la moda, Alicia Wonderland se enfrenta a la competencia local y a las grandes marcas del mundo, por eso, se hace un análisis de los factores con mayor ponderación dentro de esta

Amenaza, los cuales son; crecimiento de la industria y diversidad de los competidores, y se estiman acciones para mejorar dichas calificaciones:

- Crecimiento de la industria: Es la tendencia actual que tenemos debido a la entrada de mercados internacionales, las ofertas de las entidades bancarias en ofrecer amparo financiero para la creación y capitalización de empresas, al incremento del poder adquisitivo de la población, entre múltiples razones, frente a esa situación, Alicia Wonderland solo tiene un camino a recorrer y es crecer con la industria, pero a pasos acelerados, maximizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que el entorno le brinda.

- Diversidad de los competidores: Múltiples son los competidores que aparecen en el entorno de la empresa, debido a que la ciudad donde se encuentra el amater de la marca es considerada la capital del calzado de Colombia, por esta razón se encuentran sin fin de establecimientos dedicados a la fabricación de zapatos, a esto se le suman los puntos de ventas y distribuidores de las marcas internacionales en los diferentes sectores socio-económicos, con la avalancha de productos chinos, aunque con déficit de calidad, a muy bajo precio, y las toneladas de contrabando de productos de reconocidas marcas, que tienen sello de calidad y con un precio por debajo del estandarizado en el país, frente a esto Alicia Wonderland ha buscado un modelo de negocio donde sus colecciones estén marcadas por un alto contenido de diseño, con excelente insumos para asegurar la calidad y mantener un precio asequible al público.

- Entrada de nuevos competidores: En un mercado tan susceptible y de fácil acceso como lo es el calzado y la moda, la entrada de nuevos competidores siempre será una realidad, siendo para Alicia Wonderland un tema del diario vivir, es por eso que el

factor de mayor peso en este cuadrante es la identidad de marca, donde se puede trabajar para aumentar su ponderación y así disminuir el efecto que traen estos nuevos actores comerciales.

- **Identidad de marca:** La llegada de los nuevos competidores se da con múltiples factores, pero especialmente la firma de tratados de libre comercio que traen consigo las marcas de mayor posicionamiento a nivel comercial en el mundo, y compiten con años de trabajo, historias de éxito, miles de clientes fidelizados por los medios de comunicación, líderes de opinión con fama internacional, entre otras, pero este es el mismo camino que recorre la empresa a una escala menor, utilizando gran parte de su utilidad en la construcción de un buen nombre y en ofrecer una experiencia a los clientes para poder generar un estilo de vida y ser identificada en cualquier lugar, como lo hace con su logotipo, la paleta de colores que maneja y el estilo urbano que caracteriza cada colección.

- **Productos sustitutos:** Entendemos la amenaza de los productos sustitutos en el contexto de Alicia Wonderland como aquellos elementos de moda que cumplan la misma función, no necesariamente siendo zapatos, al referirse a la misma función, es brindar confort, clase, estilo de vida y satisfacción de compra, debido a que los artículos de la empresa no hacen parte de cosas necesarias para subsistir, si no de compras para satisfacer gustos y necesidades de vanidad, por eso la facilidad que tiene el comprador de encontrar ofertantes en el mercado es muy alta y es ahí donde la organización debe trabajar para disminuir el impacto, que hoy por hoy es muy alto.

- **Facilidad del comprador:** Los clientes ante la gran oferta existente en el mercado y la presión social por mantener status y estilo de vida, tienen la posibilidad de encontrar cientos de artículos para comprar diariamente sustituyendo los que han comprado

con anterioridad o los que tenían en mente para su adquisición, es por eso que la apertura de tiendas por departamentos es un actor fuertemente incidente al brindar una compra 360, y esta amenaza Alicia Wonderland puede disminuirla con la diversificación relacionada de su oferta en el mercado.

Con las anteriores acciones de mejora, se puede lograr un menor impacto de las amenazas que el entorno avecina para la empresa, y se puede ver claramente que sus factores coinciden con los que predominaron anteriormente en la matriz de factores externos, haciendo la siguiente correlación; en la categoría de rivalidad entre competidores, se puede ubicar las amenazas marcas de mayor posicionamiento en el mercado, importación de productos chinos y la entrada de contrabando al país, que se ven reflejadas en el crecimiento de la industria y la diversidad de los competidores, en la categoría de nuevos competidores, la firma de tratados de libre comercio va de la mano con que estas industrias lleguen con una alta identidad de marca, y finalmente en productos sustitutos, la apertura de tiendas por departamentos con su oferta 360 le da la mayor facilidad al comprador para su siguiente adquisición.

3.1.2. Etapa de ajuste

F.O.D.A. Ajustada

El desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos e internos, arroja una vista clara de los factores primordiales al momento de generar estrategias entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Alicia Wonderland, es así como se puede ver que la diversificación relacionada, el desarrollo de productos y la diferenciación,

son altamente impactantes en las necesidades actuales de la organización y que con incrementos marginales pueden lograr resultados exitosos.

Por lo anterior, se puede identificar que las estrategias de la empresa son de carácter intensivo, buscando lograr el aprovechamiento de sus fortalezas en medio de las oportunidades, y minimizar el impacto de las debilidades con las amenazas que se avecinan.

Tabla 34 FODA ajustada

F.O.D.A. AJUSTADA					
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	RENTABILIDAD	D1	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO
		F2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	D2	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN
		F3	INNOVACIÓN EN TENDENCIAS	D3	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN
		F4	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	D4	FALTA DE SEGMENTACIÓN
		F5	DISEÑADORES PROPIOS	D5	TECNOLOGÍA DE PUNTA
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS D.O.	
O1	TASAS DE INTERÉS	F1O3	INTEGRACION HACIA ATRÁS	D1O1	INTEGRACION HACIA ATRÁS
O2	AUMENTO DEL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN	F1O4	DIVERSIFICACION RELACIONADA	D1O2	DESARROLLO DE PRODUCTO
O3	ACCESO A TECNOLOGÍA A MENOR COSTO	F1O5	DIVERSIFICACION RELACIONADA	D1O4	RECORTE DE GASTOS
O4	INTERNET COMO CANAL DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	F2O2	PENETRACION EN EL MERCADO	D2O4	PENETRACION EN EL MERCADO
O5	TENDENCIAS DE MODA	F2O4	DIFERENCIACION	D3O3	INTEGRACION HACIA ATRÁS
		F3O4	DESARROLLO DE PRODUCTO	D3O4	DIVERSIFICACION RELACIONADA
		F3O5	DESARROLLO DE PRODUCTO	D4O4	DIVERSIFICACION RELACIONADA
		F4O2	DESARROLLO DE PRODUCTO	D5O3	INTEGRACION HACIA ATRÁS
		F4O4	PENETRACION EN EL MERCADO	D5O4	PENETRACION EN EL MERCADO
		F4O5	DIFERENCIACION		
		F5O3	DESARROLLO DE PRODUCTO		
		F5O4	DIVERSIFICACION RELACIONADA		
		F5O5	DIFERENCIACION		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F.A.		ESTRATEGIAS D.A.	
A1	MARCAS DE MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	F1A2	DESARROLLO DE PRODUCTO	D1A1	RECORTE DE GASTOS
A2	IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CHINOS	F1A3	DESARROLLO DE PRODUCTO	D1A3	RECORTE DE GASTOS
A3	CONTRABANDO	F1A4	DESARROLLO DE PRODUCTO	D2A5	INTEGRACION HORIZONTAL
A4	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	F1A5	DIVERSIFICACION RELACIONADA	D3A2	DIFERENCIACION
A5	APERTURA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS	F2A2	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	D3A4	DIFERENCIACION
		F2A3	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	D3A5	DIFERENCIACION
		F2A4	DESARROLLO DE PRODUCTO	D4A2	DIFERENCIACION
		F2A5	DESARROLLO DE PRODUCTO	D4A5	DESARROLLO DE PRODUCTO
		F3A2	DIFERENCIACION	D5A2	DESARROLLO DE PRODUCTO
		F3A3	DIFERENCIACION	D5A3	DESARROLLO DE PRODUCTO
		F3A4	DIFERENCIACION	D5A4	DESARROLLO DE PRODUCTO
		F3A5	DIFERENCIACION	D5A5	DESARROLLO DE PRODUCTO
		F1A1	DESARROLLO DE PRODUCTO		
		F5A2	DIFERENCIACION		
		F5A3	LIDERAZGO DE COSTOS		
		F5A4	DIVERSIFICACION RELACIONADA		

Fuente: Los Autores

Cruce estrategias FO

Es aquí donde se hace el cruce entre las fortalezas con las oportunidades de la empresa y se identifican los factores de mayor impacto, como diseñadores propios que pertenece a la primera categoría mencionada y acceso a tecnología de menor costo e internet como canal de comunicación y ventas en la última categoría, oportunidades.

Del cruce de los anteriores factores mencionados, se identifican en este primer cuadrante las siguientes estrategias; diversificación relacionada, desarrollo de producto, liderazgo en costos y diferenciación, basado en los siguientes criterios:

- Estrategia F5-O4: Es el cruce entre la fortaleza, diseñadores propios y la oportunidad, internet como canal de comunicación, que deja como resultado una estrategia de diversificación relacionada, donde se pretende aprovechar el punto de fábrica propio para la producción de artículos alternos y complementarios a las líneas de zapatos urbanos, que pueden ser rápidamente posicionados por las redes sociales y tienda virtual, siendo este uno de los fuertes de la organización.
- Estrategia F5-O3: Aquí se cruzan la fortaleza, diseñadores propios con la oportunidad, internet como canal de comunicación y ventas, que arroja la estrategia, desarrollo de productos, y pretende sacar el máximo provecho del activo máspreciado de la organización, que es su capital humano, en este caso, el personal de diseño que puede darse a la tarea de proponer nuevos productos para la organización, que podrán ser producidos en el mismo punto de fábrica sin necesidad de maquilar, gracias a la posibilidad de acceder a nueva maquinaria con facilidades de pago, financiación o subsidios gubernamentales.
- Estrategia F1-O4: Se cruzan la fortaleza, rentabilidad, con la oportunidad, internet como canal de comunicación y ventas, y es el espacio perfecto para provechar el alto margen de ganancia que dejan los productos ofrecidos por la empresa, con el bajo costo

que generan las ventas por internet, es decir la utilidad se incrementa en un alto porcentaje al no pasar por tienda física o un tercero como vendedor por catálogo o distribuidor autorizado.

- Estrategia F5-O5: En este recuadro llegan la fortaleza, diseñadores propios, con la oportunidad, tendencia de moda, que mostrara que la diferenciación es la estrategia correcta a utilizar, y es la manera en que se puede combatir la competencia local e internacional, tanto legal como de contrabando, debido a que al utilizar a los diseñadores que trabajan directamente para Alicia Wonderland, y que están empapados de las nuevas tendencias mundiales en calzado, se puede generar colecciones con mayor velocidad y precisión y estar preparados para cuando estos entren al país.

Cruce estrategias FA

En este cuadrante se hace el cruce entre las fortalezas de la empresa y las amenazas que el entorno le brinda, y muestra unas estrategias de alto impacto como; diferenciación, desarrollo de producto y diversificación relacionada, que vuelven y se repiten como en el primer análisis y ya deja empezar a crear una certeza en que se debe inclinar la balanza hacia las estrategias intensivas.

Estas últimas nacen de factores claves en las oportunidades como; diseñadores propios y en las amenazas; importación de productos chinos y contrabando, que al cruzarse dan estos análisis:

- Estrategia F5-A2: Se cruzan la fortaleza, diseñadores propios con la amenaza, importación de productos chinos, e indica que la estrategia adecuada es la diferenciación, debido a que las importaciones del oriente son de artículos de producción masiva que se muestran en el mundo entero y con el diseño propio se puede buscar innovación en el calzado, insumos de mayor calidad, que brinden más garantía, con diseños

únicos y exclusivos, y que marquen una brecha positiva para la empresa, al diferenciarse de un mercado que tiene como sello su mala calidad y bajo precio.

- Estrategia F5-A3: Cuadro en el que intervienen la fortaleza, diseñadores propios y la amenaza contrabando, que refleja la estrategia, liderazgo en costos, y es lógico que la única manera de competir al contrabando es con precio, y si se aprovecha a los diseñadores de la empresa, se puede lograr productos de alta calidad, con excelentes terminados y diseño, pero con reducción de valores en producción y materias primas, logrando nivelar cargas con las cantidades de mercancía que entran diariamente al país de forma ilegal.

- Estrategia F3-A2: La fortaleza innovación en tendencias, al cruzarse con la amenaza, importación de productos chinos, una vez más muestra que la salida hacia mejores resultados empresariales es la diferenciación, y es bien sabido que diseñar, producir y comercializar en el mismo sector aventaja a una empresa que puede reinventarse rápidamente y adaptarse a las tendencias de moda mundial, y así aprovechar el tiempo que tarda en producción y desplazamiento los altos volúmenes de artículos que llegan de china.

- Estrategia F5-O1: Es el cruce entre la fortaleza, diseñadores propios y la amenaza, marcas de mayor competitividad en el mercado, arroja la estrategia, desarrollo de producto, lo que indica, que Alicia Wonderland debe usar el capital humano del área de diseño para generar colecciones de calzado, accesorios y complementos que la hagan entrar a competir en los mercados de las industrial 360, que son las empresas que logran venderle a un cliente todo lo que necesita en una sola compra, lo que las muestra con mayor competitividad, es decir que si se venden zapatos urbanos, ya no basta con el valor agregado de la marca en su diseño, producción y canal de ventas, sino que debe ofrecer complementos para saber llevar estos zapatos, y así entrar a ser más competitiva.

- Estrategia F5-A4: El ultimo cruce de este recuadro, muestra la fortaleza, diseñadores propios y la amenaza, tratados de libre comercio, con un resultado de diversificación relacionada como estrategia, que es óptimo para la llegada de mercados internacionales que viene con superficies de alto consumo, con tiendas 360 que compiten con precio, calidad y diseño, por eso la organización debe generar el desarrollo de los productos complementarios, crear unas líneas de artículos que permitan al cliente fortalecer su experiencia de compra y su valor agregado más tangible, sin afectar los costos de producción y el precio final de venta.

Estrategias DO

Este cuadrante es donde convergen las debilidades de la empresa Alicia Wonderland y las oportunidades que el entorno le brinda, donde se buscara que los factores, que ya fueron analizados con veracidad en las anteriores matrices, logren destacar ciertas estrategias para el fortalecimiento de la misma.

Dentro de las debilidades, hay 3 factores que se destacan con mayor gravedad; el alto endeudamiento financiero, inexistencia de programas de fidelización y la falta de segmentación, mientras que en las oportunidades, el acceso a la tecnología de menor costo y el internet como canal de comunicación y ventas, son las que le generan a la empresa mayores ventajas.

- Estrategia D3-O4: En este cruce están involucradas la debilidad, inexistencia de programas de fidelización, con la oportunidad, internet como canal de comunicación y ventas, que debe ser afrontada con la estrategia, integración hacia delante, tanto con los clientes al de tal, como con los intermediarios, en este caso mayoristas, distribuidores por

catálogo y tiendas distribuidoras, de esta manera tener mayor control y fidelizar su rotación en las ventas, lo que asegurara el crecimiento de la empresa.

- Estrategia D1-O4: Cruce entre la debilidad, alto endeudamiento financiero y la oportunidad, internet como canal de comunicación y ventas, que muestra que la estrategia adecuada para afrontar dicha falencia es el recorte de gastos, siendo el ecommerce una canal que disminuye los valores que están incluidos dentro de los gastos fijos, al eliminar administraciones de tiendas físicas, contratación de personal, servicios, y al no ser un activo tangible, no está sometido a la depreciación.

- Estrategia D1-O1: En este recuadro se cruzan la debilidad, alto endeudamiento financiero con la oportunidad, tasas de interés, que daría como resultado, la estrategia, integración hacia atrás, donde se busca que la buena relación con las entidades financieras y los excelentes hábitos de pago generen mayores posibilidades en la renegociación de las tasas de interés, de esta manera disminuir el porcentaje de ganancia de los bancos, y posibilitando mayor liquidez para Alicia Wonderland.

- Estrategia D3-O4: La debilidad, inexistencia de programas de fidelización, al cruzarse con la debilidad, internet como canal de comunicación y ventas, muestra que la diversificación relacionada es la estrategia adecuada para ejecutarse en este caso, ya que en la actualidad la mayor parte de nuestro target está conectado a la web 24/7, posibilitando cercanías mayores con ellos por medio de mailing, blogs de moda de cómo usar nuestro productos donde dejan sus comentarios y son respondidos de manera personalizada, un buzón electrónica de PQR's, donde además pueden pedir consejos de moda.

Estrategias DA:

Este último cuadrante muestra el cruce entre las debilidades de la empresa, con las amenazas que el sector le genera, por ende, es un análisis complejo porque se encuentra en

desventaja la organización debido a su manejo interno y a las dificultades que el entorno económico nacional e internacional le está generando.

Las estrategias, diferenciación y desarrollo de nuevos productos son las que vuelven a ser protagonistas antes los cruces de los factores con mayor peso en las debilidades, alto endeudamiento financiero, inexistencia de programas de fidelización y falta de segmentación, y los factores de las amenazas, importación de productos chinos y contrabando; para afrontar estas reacciones la empresa hace el siguiente análisis:

- Estrategia D1-A3: Se cruzan la debilidad, alto endeudamiento financiero y la amenaza, contrabando, y conociendo que los productos de esta índole, ingresan a competir por su precio, debemos aplicar la estrategia, recorte de gastos, de esta manera minimizar al máximo estos valores, que junto con un excelente costeo de producto, volverán competitiva a la empresa, sin perder su diseño y calidad.

- Estrategia D4-A2: Cruce entre la debilidad, falta de segmentación y la amenaza del entorno, importación de productos chinos, donde se concluye que la diferenciación es la forma correcta de minimizar estos impactos, debido a que al segmentar el mercado y tener claro el canal de comunicación y ventas con los clientes, la entrada de productos chinos de baja calidad quedarían en desventaja aun cuando compitan con un menor precio, versus a productos con alto contenido de diseño y calidad, y que su precio no sería desfasado frente la competencia del oriente.

- Estrategia D4-A5: Ultimo recuadro donde convergen la debilidad, falta de segmentación, y la amenaza, apertura de tiendas por departamentos a nivel nacional, que se podría enfrentar con el desarrollo de nuevos productos, es decir, si Alicia Wonderland tiene claro su nuevo target y es capaz de identificarlo rápidamente con las nuevas tendencias de moda rápida, podría crear nuevas líneas de artículos que la conviertan en una marca 360, y

como se mencionaba anteriormente, poder brindar en un solo espacio, una experiencia de compra completa, que los clientes sientan que no solo van por un producto, si no por todo un conjunto de cosas que le brindan un estilo de vida.

Matriz cuantitativa Boston Consulting Group BCG

En el desarrollo de la matriz BCG, se muestran las 5 líneas de distribución de la empresa Alicia Wonderland, teniendo en cuenta los ingresos y las utilidades operativas de cada una de estas.

Tabla 35 Matriz cuantitativa Boston Consulting Group ajustada

MATRIZ CUANTITATIVA DEL BOSTON CONSULTING GROUP						
LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS (MILLONES \$)	% INGRESOS	UTILIDADES (MILLONES \$)	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN REL MERCADO	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
Bucaramanga	\$ 352.942.000	55%	\$ 123.529.700,00	58%	45%	8%
Barrancabermeja	\$ 103.595.000	16%	\$ 31.078.500,00	15%	20%	-4%
Virtual	\$ 54.986.000	9%	\$ 27.493.000,00	13%	5%	15%
Distribuidores	\$ 83.500.000	13%	\$ 20.875.000,00	10%	3%	-2%
Ventas por catalogo	\$ 44.900.000	7%	\$ 8.980.000,00	4%	2%	3%
TOTALES	\$ 639.923.000	100%	\$ 211.956.200	100%		

TIPO DE UNIDAD DE NEGOCIO	OBJETIVO, F(PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO)	RENTABILIDAD NEGOCIO	INVERSIÓN REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS
Estrellas	Crece o Mantenerse	Alta	Alta	<= 0
Vacas Lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	>> 0
Interrogantes	Crece	Baja/Negativa	Muy Alta	<< 0
Perros	Consechar o Desinvertir	Baja/Negativa	Desinvertir	> 0

LÍNEAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS	% INGRESOS	% UTILIDADES
Bucaramanga	Diversificacion relacionada	55%	58%
	Diferenciacion		
	Desarrollo de producto		
Barrancabermeja	Penetracion en el mercado	16%	15%
	Desarrollo de mercado		
	Desarrollo de producto		
	Diferenciacion		
Virtual	Diversificacion relacionada	9%	13%
	Diferenciacion		
	Desarrollo de producto		
Distribuidores	Diversificacion relacionada	13%	10%
	Diferenciacion		
	Desarrollo de producto		
	Penetracion en el mercado		
Ventas por catalogo	Diversificacion relacionada	7%	4%
	Diferenciacion		
	Desarrollo de producto		
TOTALES	Diversificacion relacionada	100%	100%
	Diferenciacion		
	Desarrollo de producto		

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Desarrollo de producto	5
Diferenciacion	5
Diversificacion relacionada	4
Penetración en el mercado	2
Desarrollo de mercado	1
	17

GRAFICA B.C.G. AJUSTADA



Fuente: Los autores

Se encuentra Bucaramanga, con 352.942.000 millones de ingresos y un 58% de participación en las utilidades, Barrancabermeja que obtiene en ingresos 103.595.000 millones y su participación en los ingresos es del 15%, le sigue la tienda virtual, con 54.986.000 millones en ingresos, siendo el 13% de las utilidades, se continua con distribuidores, con una suma de 83.500.000, que representa el 10% de la ponderación de utilidades y finalmente, ventas por catálogo que registra 44.900.000 millones, siendo el 4% en la totalidad de utilidades.

Productos interrogante:

En este cuadrante se encuentran la totalidad de las líneas de distribución de Alicia Wonderland, al ser una empresa relativamente nueva en el sector con productos diseñados,

fabricados y comercializados por la misma, es decir, que también son nuevos para el entorno.

Bucaramanga se encuentra en la transición de interrogante a estrella, siendo la tienda con mayor tiempo en el mercado, la que obtiene mayores ingresos y porcentaje en las utilidades, debido a que se encuentra en la ciudad donde nace la idea de negocio, y donde el posicionamiento de marca y la generación de identidad de esta, se ha hecho con mayor esfuerzo, es por eso que los diseños ya son reconocidos y están posicionados, y con las ganancias se ha podido inyectar capital a la misma, pudiendo empezar un proceso de migración hacia productos estrella, como resultado de lo anterior, la estrategia que aplica con mayor severidad en este caso, sería la diversificación relacionada, que le permitiría entrar a competir con marcas posicionadas y con la entrada de nuevas tiendas a la ciudad, para poder generar compras 360 y que los clientes con estos nuevos productos generen una experiencia de compra mucho mayor a la que ya se tiene.

Virtual es un producto interrogante en su totalidad, puesto que es la línea de distribución más nueva de la empresa y se encuentra en un mercado que es relativamente nuevo para el país, el e-commerce es un negocio virgen para la cultura colombiana, ahí se puede ver la baja participación que tiene en el mercado, pero es la de mayor probabilidad de crecimiento, con esto, el desarrollo de productos se daría en el momento adecuado, para poder fortalecer el portafolio y así por medio de las utilidades, lograr recordación de marca y de estos, y llevarlos a su posicionamiento en la web para convertirse en un productos estrella, que sería lo ideal.

Las ventas por catálogo son nuevamente un producto interrogante, pero esta con una tasa de crecimiento de ventas menor a la de las anteriores, aunque en el mismo nuevo sector y con la participación en el mercado muy similar a la tienda virtual, por esta razón, el

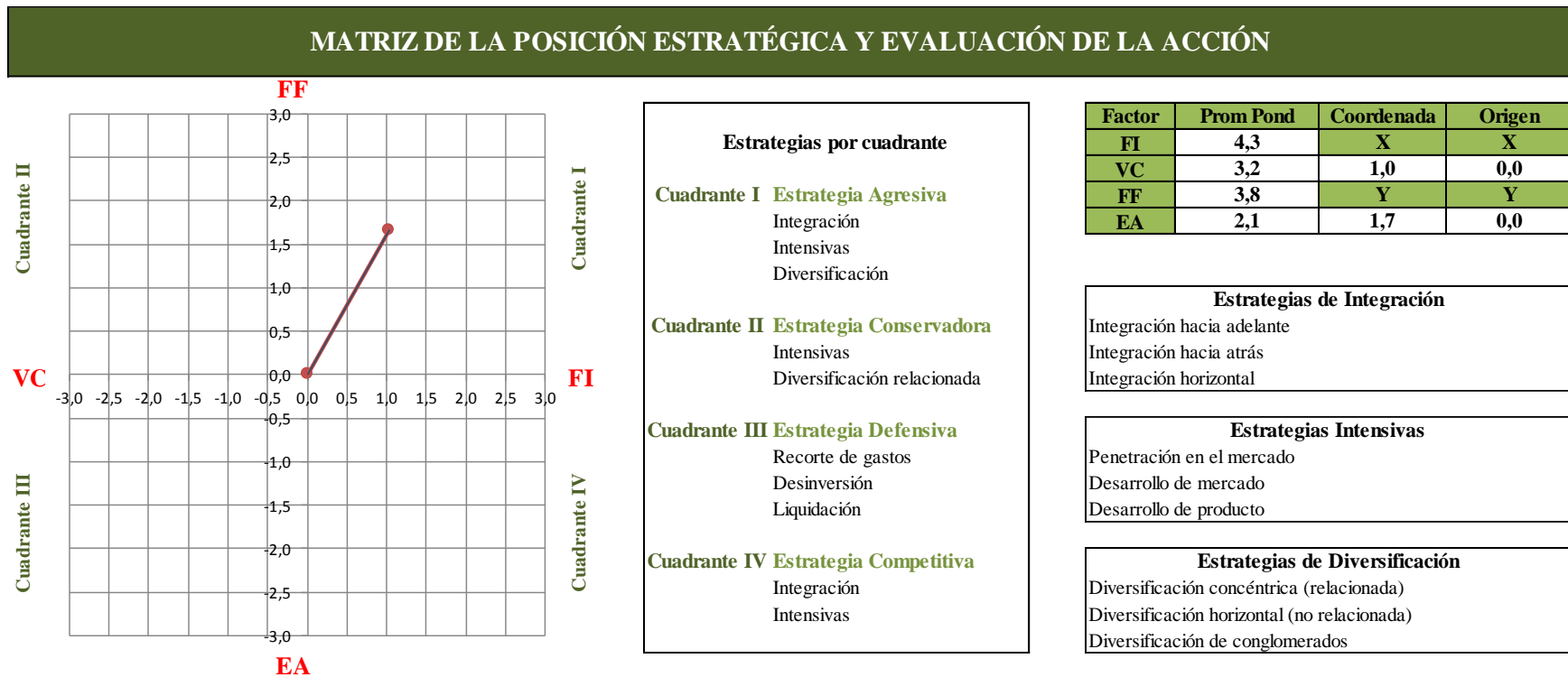
desarrollo de nuevos productos es lo ideal para incrementar sus ventas y de esta manera aumentar la utilidad que puede dejar, en una línea de distribución que debe estar en constante cambio, debido a que cada nuevo catálogo debe contener nuevos estilos y colores para poder seguir su crecimiento.

Los distribuidores hacen parte de los interrogantes, pero tienen algo de perro, debido a que su sector es maduro, ya que las tiendas donde distribuyen los artículos llevan muchos años en el mismo ambiente y ejerciendo la misma labor, pero con Alicia Wonderland tienen productos novedosos en el mercado, ahí se puede ver la dualidad a la que llegan con sector maduro y productos nuevos, es así como vemos que si la empresa desarrolla nuevos productos lograra que las utilidades de estos aumenten al romper el paradigma que tiene en su entorno de negocio.

Finalmente, Barrancabermeja tiene una situación similar a los anteriores distribuidores, pero con el agravante de la situación económica que atraviesa la capital petrolera de Colombia, es por eso que se muestra con un bajo crecimiento y participación, frente a la tienda en Bucaramanga, aquí podemos basarnos en el desarrollo de nuevos productos en los que trabaja Alicia Wonderland pero con mayor severidad en la penetración del mercado, para así contrarrestar la amenaza que se encuentra en esta línea de distribución y poder mantener las ventas mientras se regula la crisis económica y así poder llevarla a ser una línea de distribución estrella.

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

Con el desarrollo de la matriz PEYEA, se puede ver que Alicia Wonderland se encuentra en el cuadrante uno, donde se ubican las estrategias agresivas; de integración, intensivas y diversificación, que coinciden con el anterior análisis FODA que dieron como resultados las estrategias; desarrollo de producto, diferenciación y diversificación relacionada.



FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI1	Potencial de crecimiento	0,28	5	1,40
FI2	Potencial de utilidades	0,26	4	1,04
FI3	Estabilidad financiera	0,16	3	0,48
FI4	Utilización de recursos	0,16	4	0,64
FI5	Productividad, utilización de la capacidad	0,14	5	0,70
		1,00	PROM POND	4,26

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC1	Participación en el mercado	0,20	2	0,40
VC2	Calidad de producto	0,23	4	0,92
VC3	Lealtad de los clientes	0,20	3	0,60
VC4	Innovación en diseño y materias primas	0,28	4	1,12
VC5	Control sobre proveedores	0,09	2	0,18
		1,00	PROM POND	3,22

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF1	Apalancamiento financiero	0,14	2	0,28
FF2	Capital de trabajo	0,21	3	0,63
FF3	Liquidez	0,20	4	0,80
FF4	Flujo de capital	0,20	4	0,80
FF5	Rendimiento sobre la inversión	0,25	5	1,25
		1,00	PROM POND	3,76

ESTABILIDAD AMBIENTAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA1	Barreras de ingreso al mercado	0,28	2	0,56
EA2	Devaluación	0,18	1	0,18
EA3	Presión competitiva	0,20	4	0,80
EA4	Cambios políticos	0,12	1	0,12
EA5	Disponibilidad de proveedores	0,22	2	0,44
		1,00	PROM POND	2,10

Fuente: Los autores

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción basa su resultado en los aspectos fortaleza industrial, donde se obtuvo un producto de 4,26, estabilidad ambiental con 2,10, ventaja competitiva con 3,22 y finalmente, fortaleza financiera con un resultado de 3,76, siendo las primeras, dos variables evaluadas en el entorno del sector y las últimas dadas por la posición de la empresa frente a este.

- Fortaleza industrial: En este primer aspecto se analizan variables del sector económico en el que se desenvuelve Alicia Wonderland, siendo los siguientes: potencial de crecimiento, potencial de utilidades estabilidad financiera, utilización de recursos y productividad, viéndose como la utilización de la capacidad, para una calificación de 4,26, siendo la más alta entre todas las variables a analizar.

- **Ventaja competitiva:** Se analizan factores internos de la organización y muestran las herramientas más poderosas que tiene frente a su competencia; participación en el mercado, calidad de producto, lealtad de los clientes, innovación en diseño y materias primas, y para terminar, el control sobre sus proveedores; con un resultado de 3,22 de la ponderación total del cuadrante.
- **Fortaleza financiera:** Da como resultado el análisis de las finanzas de la empresa para enfrentarse a su entorno, y aunque el alto endeudamiento financiero de Alicia Wonderland es una debilidad, se contrarresta en gran medida con la alta rentabilidad de los productos, de este modo se analizan los factores; apalancamiento financiero, capital de trabajo, liquidez, flujo de capital y rendimiento sobre la inversión, que da la segunda mayor ponderación de la matriz con 3,76.
- **Estabilidad ambiental:** Es el recuadro con el ponderado más bajo de los cuatro, y es debido al peso de las amenazas que el entorno genera sobre Alicia Wonderland, donde se analizó; barreras de ingreso al mercado, devaluación, presión competitiva, cambios políticos y disponibilidad de proveedores, donde la empresa obtuvo 2,10 como resultado final.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa ajustada

Tabla 36 Resultado matrices

Resultados Matrices		
Estrategias	FODA (Coincidencias)	MPEC (Ponderacion)
Desarrollo de producto	17	6,23
Diferenciacion	12	4,95
Diversificacion relacionada	7	4,9

Fuente: Los autores

De acuerdo al análisis de la matriz se concluye que la estrategia que Alicia Wonderland debe implementar es; Desarrollo de producto, al obtener la mayor ponderación con 6,23 frente al 4,95 de Diferenciación y 4,9 de Diversificación relacionada, lo que es congruente con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos e internos.

Tabla 37 Matris de planeación estratégica cuantitativa ajustada

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA AJUSTADA								
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS		Diferenciación		Desarrollo de Producto		Diversificacion Relacionada		
FACTORES CLAVE		Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES								
1	TASAS DE INTERÉS	0,10	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2	AUMENTO DEL PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN	0,18	3	0,54	4	0,72	2	0,36
3	ACCESO A TECNOLOGÍA A MENOR COSTO	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
4	INTERNET COMO CANAL DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
5	TENDENCIAS DE MODA	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
AMENAZAS								
1	MARCAS DE MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
2	IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CHINOS	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
3	CONTRABANDO	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
4	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
5	APERTURA DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
FORTALEZAS								
1	RENTABILIDAD	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
3	INNOVACION EN TENDENCIAS	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
4	POSICIONAMIENTO DE MARCA A NIVEL LOCAL	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
5	DISEÑADORES PROPIOS	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
DEBILIDADES								
1	ALTO ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30
2	AUSENCIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
3	INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	0,13	1	0,13	2	0,26	1	0,13
4	FALTA DE SEGMENTACIÓN	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
5	TECNOLOGÍA DE PUNTA	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
		2		4,95		6,23		4,9

Fuente: Los autores

La estrategia, Desarrollo de producto para Alicia Wonderland debe verse reflejada en el re diseño de los estilos ya posicionados en el mercado y en la creación de nuevos modelos de calzado urbano para así lograr el objetivo de aumentar las ventas, aunque esta estrategia resulta siendo costosa y requiere de grandes inversiones en investigación y desarrollo, la empresa no necesita gran inversión para poder ejecutarla debido a sus

conocimientos en materias primas, en su departamento de diseño, en el conocimiento de sus socios en el escalaje y diseñaje, la posición de su gerente en el entorno de moda y nuevas tendencias y a su punto de fábrica propio.

4.2 Balance Scorecard – BSC

4.2.1. Mapa de Objetivos estratégicos

Figura 22 Mapa de Objetivos estratégicos



Fuente: Los autores

De acuerdo al desarrollo del mapa de objetivos estratégicos del cuadro de mando integral se definen dichos objetivos en las perspectivas de aprendizaje y desarrollo, procesos internos, clientes y mercado, y financiera, que se explican de la siguiente forma:

Perspectiva financiera

1. Disminuir el costo de fabricación

En las líneas de producción de Alicia Wonderland es necesario adoptar medidas para minimizar el valor de dichos procesos, y llegar al mercado con precios finales más competitivos sin afectar la rentabilidad, y hay que hacer un esfuerzo en el trabajo de este objetivo, por el constante lanzamiento de colecciones de zapatos, teniendo en cuenta que dependiendo de cada diseño, el cliente toma una percepción diferente de costo/beneficio,

2. Aumentar las ventas

Es el objetivo estratégico que se pretende tenga mayor ponderación dentro de la empresa, debido a que con este se lograría un rápido retorno de la inversión y finalmente la satisfacción de todos los grupos de interés que la conforman.

3. Disminuir el gasto

Disminuyendo los valores que van inmersos en la operación de la empresa, podrían apuntar a tener productos con precios finales competitivos y mantener intacta la rentabilidad; actualmente la búsqueda del uso de herramientas tecnológicas para que los clientes realicen sus compras va encaminado a la creación de menos tiendas físicas donde la administración, arriendos, adecuaciones, servicios y demás, hacen que se desborde este valor.

Perspectiva de clientes y mercadeo

4. Aumentar el número de colecciones al año

Alicia Wonderland actualmente lanza al mercado 6 colecciones anuales, donde presenta nuevos colores en lonas y cueros, este valor se pretende duplicar para poder competir con el mercado de moda rápida, favoreciendo el retorno de la inversión con mayor velocidad.

5. Aumentar el posicionamiento de 'producto sobre medida'

El poder re-diseñar y hacer ajustes a los diseños que se venden en las tiendas físicas Alicia Wonderland, ha sido un factor que se ha ido convirtiendo en una ventaja competitiva, pero ahora se pretende buscar que el cliente pueda diseñar su propio modelo de zapato bajo ciertos criterios, y que no solo se haga de modo presencial, si no que puedan realizarlo en un aplicativo en la tienda virtual de la marca.

6. Aumentar el posicionamiento de marca Alicia Wonderland

En la actualidad la empresa es reconocida a nivel local por sus diseños de calzado urbano, pero este esfuerzo se debe incrementar para lograr este mismo reconocimiento a nivel nacional, es por eso que el uso de las redes sociales es fundamental en este aspecto, con las campañas digitales, Btl y la publicidad no convencional en las diferentes ferias de moda y eventos culturales y sociales.

7. Aumentar la participación del canal virtual

Siendo el canal de distribución más nuevo dentro de la empresa pero con el mayor campo de crecimiento, se debe apuntar a fortalecer esta forma de ventas, donde se puede impactar a mayor número de clientes, disminuyendo el gasto y así aumentar las ventas de manera significativa. Este objetivo estratégico quiere entrar a un modelo de negocio mundial, aprovechando la falta de inmersión del país en esta industria y de esta manera poder crecer con ella, convirtiéndola en su línea de producto más fuerte.

Perspectiva de procesos internos

8. Aumentar la productividad de los colaboradores

Los colaboradores de la empresa obtienen su sueldo por la cantidad de pares de zapatos que hagan al mes, es decir que ganas por destajo, lo que indica que su rendimiento genera un beneficio mutuo entre empresa-empleado; actualmente la mayor parte del capital humano llevan varios años al servicio de Alicia Wonderland pero se ven afectados con las

paradas temporales de maquinaria y con la falta de conocimiento en los nuevos insumos en materias primas, por eso el esfuerzo debe concentrarse en estos aspectos para mejorar este objetivo.

9. Estandarizar los procesos

La estandarización de los procesos dentro de Alicia Wonderland es un tema de urgencia para buscar la reducción de desperdicios de materia prima que en la actualidad es muy alta y en sus productos en proceso es media –baja, donde debería ser nula, para ellos se debe buscar la implementación de normas y hacerle seguimiento, ya que lo que lo que no se mide no se puede controlar.

10. Cumplir con los requisitos de exportación

Una serie de formalidades exige el país para dar inicio a los procesos de exportación en productos de manufactura, estos varían en cada uno de los estilos debido a sus materias primas, y los certificados de origen será diferente para cada uno de ellos, la alta demanda en redes sociales por los estilo de zapatos de la marca, debe encaminar a la empresa en la formalización de estos requisitos y así dar inicio a estos procesos que aumentarían el número de ventas, y abriendo nuevos mercados, con posibilidades de grandes negocios.

11. Aumentar y mejorar las herramientas tecnológicas

El e-commerce es el negocio del futuro y por eso Alicia Wonderland hace la apertura de su tienda virtual para distribuir los zapatos en todo el territorio nacional, pero las exigencias aumentas y es necesaria incrementar los aplicativos que esta tiene para la satisfacción completa de los clientes y entrar a competir con las grandes marcas del mundo.

12. Implementar un modelo de trazabilidad del producto

En la actualidad, en la empresa no existe trazabilidad en el proceso producción, se evidencia una falencia en el conocimiento del punto exacto de los pedidos y al finalizarse este se desconoce el operario que realizó la labor, es urgente poder conocer estos datos para efectos de control, responsabilidad de garantías, reducción de tiempo de proceso y mejora del canal de comunicación interna.

13. Aumentar y fidelizar las alianzas con los proveedores

Los proveedores en Alicia Wonderland hacen parte de una de las debilidades, al concentrar gran parte de la compra de su materia prima a pocos de ellos, por eso se debe emprender la búsqueda de nuevos aliados estratégicos que aseguren volumen de inventarios y exclusividad en algunos insumos claves.

14. Aumentar y fidelizar las alianzas con los distribuidores

Siendo necesaria la entrega de los paquetes de envío en el menor tiempo posible, se ha buscado establecer relaciones comerciales con transportadoras aéreas que disminuyan el tiempo de recibo, pero la poca oferta en el mercado hace que sea compleja la negociación; a favor Alicia Wonderland cuenta con un alto volumen de paquetes de envío y debe utilizar esta ventaja para entrar a indagar con las empresas del sector.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

15. Aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores

En el sector del calzado local, la cultura de trabajo es difícil, debido a que los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, cambiando con facilidad de trabajo, producto de los malos hábitos de pago, contratación informal y la falta de motivación hacia ellos, por eso Alicia Wonderland se ha trazado como objetivo aumentar los sueldos de los trabajadores a cambio de mayor productividad y calidad en sus

terminados, premiar su fidelidad y confianza, y hacer que a medida que la empresa crece, lo haga con su personal, con esto tener un capital humano trabajando con gusto y dedicación.

16. Aumentar el conocimiento en moda y tendencias

El modelo de negocio de la empresa se basa en el conocimiento que se tiene en las tendencias del mundo para poder generar colecciones de moda, para lo anterior se debe entender la diferencia entre tendencia y moda. La tendencia es la inclinación hacia un prototipo que dura un periodo de tiempo dentro del cual pueden existir varias modas, que se reflejan en la repetición de uso de productos, de lo cual se puede concluir que de acuerdo a las tendencias que existan, Alicia Wonderland puede diseñar varios estilos de zapatos, que será fundamental para el aumento de su número de colecciones anuales.

17. Implementar un modelo de gestión del conocimiento

Cada colaborador de la fábrica tiene conocimientos en la labor que desempeña pero no en puestos de trabajo complementarios al suyo, es decir que se pueden presentar cuellos de botella o paradas en la producción por la ausencia de uno de esos trabajadores, por eso lo ideal sería buscar que en las diferentes áreas de producción todos los integrantes conocieran todas las labores a desempeñar, lo que podría mejorar la productividad y el rendimiento de la producción, pudiendo acceder a bonificaciones en su salario.

18. Implementar un modelo de comunicación efectiva

Uno de los grandes problemas que presenta la planta de producción es la alta de ponderación en materias primas y en procesos sobre las mismas, generando errores a la hora de realizar los productos ‘sobre pedido’ que llevan ciertas especificaciones y ajustes dados por el cliente, no se cuenta con un lenguaje único sobre referencias y detalles que debe ser implementado cuanto antes para el ahorro de tiempo y dinero, y que no se vea perjudicada la imagen de la empresa.

19. Alinear la estructura organizacional para la ejecución de la estrategia

Este objetivo habla de cómo alimentar la estructura del personal para poder cumplir con la meta que se tiene, es decir, que se debe revisar las fortalezas y debilidades y ajustar departamentos que hagan falta, creando puestos de trabajo, capacitando los ya existentes, delimitando funciones y que estén escritas en manuales de consulta; actualmente se encuentra desorden en algunos sector de la planta de producción lo que ha llevado a distracciones en la calidad de ciertos productos, y el creciente canal virtual presenta alta demanda y no se entrega respuesta en tiempo real.

20. Adquirir maquinaria con tecnología de punta

Actualmente la empresa cuenta con activos aceptables en materia de maquinaria, pero se hace indispensable la compra de algunas de ellas con mayor tecnología, que puedan brindar un mejor acabado a los productos de la marca, debido a que se busca un alto posicionamiento de marca, la disminución en desperdicios y el aumento de la productividad de los colaboradores, por lo anterior se debe hacer un esfuerzo en la importación de prototipos de corte, costura y pegue.

De los anteriores objetivos estratégicos se puede generar diferentes rutas de ejecución, pasando por cada una de las perspectivas, y buscando la relación de causa-efecto entre los mismos, dando mayor claridad y enfoque a la estrategia, desarrollo de producto.

Ruta 1

En los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se parte de aquellos que conforman el capital humano para iniciar la primera ruta. Al incrementar el número de misiones comerciales como viajes de moda nacionales e internacionales y la asistencia a ferias de calzado, se aumentaría el conocimiento en tendencias(16), lo que es necesario para el diseño de nuevas colecciones, el departamento de diseño vería estos viajes como un

incentivo a su labor, aumentando el sentido de pertenencia por la empresa(15), y viéndolo como un estilo de vida, más que como su trabajo, pero este ítem de pertenencia hacia la empresa, se debe llevar a todos los colaboradores, es por eso que para los operarios se debe crear un plan de ahorro semestral o anual con el que puedan comprar algún artículo de gran valor que mejore su calidad de vida, y lo más importante, mejorar sus salarios respecto a los del sector, de esa manera se va a reflejar en su productividad(8), mejorando este objetivo de la perspectiva de procesos internos. Teniendo personal eficiente y comprometido se puede aventurar la empresa en duplicar las colecciones de zapatos urbanos (4) que lanza en el año, pasando de 6 a 12 y aprovechando las tendencias anuales con más diseños de moda, así este objetivo de perspectiva de cliente y mercadeo estaría satisfecho. Finalmente, ante una producción mayor tendríamos una disminución en los costos de fabricación (1) y lo más importante, el número de ventas también crecería (2), dándole peso de ponderación a la perspectiva financiera, estos últimos, son factores fundamentales para obtener una mayor rentabilidad, que serían adecuados para poder modificar y mejorar los estilos existentes que los clientes perciben como nuevas colecciones.

Ruta 2

Del capital organizacional, que pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se puede ver que al alinear la estructura organizacional para la ejecución de la estrategia(19), permitirá crear nuevos departamentos que hacen falta en el punto de fábrica, poder controlar la calidad de los terminados con personal capacitado o un incremento en el número de expertos en el manejo de redes sociales y plataformas virtuales, fortaleciendo los puntos débiles en la estructura, ya resuelto el anterior punto, se puede buscar que los operarios tengan tareas multidisciplinarias dentro de la planta con un modelo de gestión del conocimiento(17), y que no existan cuellos de botella o paradas en procesos, es decir que

en la sección de corte los armadores y los costureros, sepan hacer las dos labores. De acuerdo a lo anterior el departamento virtual puede ayudar a aumentar y mejorar las herramientas tecnológicas(11) donde las compras se hagan con mayor facilidad y gusto, pudiendo diseñar sus propios estilos de zapato y logrando tener a la mano la trazabilidad de su compra, lo que daría como resultado el aumento de posicionamiento de ‘producto sobre medida’(5) y fortalecería en gran medida el canal virtual(7), siendo estos últimos dos objetivos de la perspectiva de los clientes y el mercadeo. Finalmente, al convertir la tienda virtual en una de las líneas de producto más fuerte y aumentar el posicionamiento de los productos diseñados por los clientes, se disminuiría el gasto(3) al ahorrar en todo lo que demanda una tienda física, y también aumentaría las ventas(2).

4.2.2 Mapa de Indicadores

En la ejecución del desarrollo de la matriz del cuadro de mando integral del mapa de indicadores se obtienen los objetivos estratégicos del área financiera, clientes y mercadeo, procesos internos y aprendizaje, y desarrollo, con una explicación de lo que se quiere lograr, el cómo se debe hacer y el para que de la ejecución, con el fin de poder implementar la estrategia Desarrollo de producto.

Tabla 38 Mapa de indicadores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) - Mapa de Indicadores				ESTRATEGIA:		Desarrollo Mercado		Desarrollo Interno
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	RESULTADO ACTUAL
Financiera	DISMINUIR EL COSTO DE FABRICACION POR MEDIO DE UNA RE ESTRUCTURACION DE COSTOS CON EL FIN DE SATISFACER A LOS SOCIOS.	Variación Porcentual Costo de Fabricación	$\frac{(\$ \text{Costos de fabr. periodo actual} - \$ \text{Costos de fabr. periodo anterior})}{\$ \text{Costos de fabr. periodo anterior}} \times 100$	Semestral	> 0%	. -5% - 0%	< -5%	-7%
	AUMENTAR LAS VENTAS REALIZANDO LA APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA Y MANEJANDO LA RED DE DISTRIBUIDORES A NIVEL NACIONAL CON EL FIN DE GENERAR MAYOR NIVEL DE UTILIDAD.	Variación Porcentual Ventas	$\frac{(\$ \text{Ventas periodo actual} - \$ \text{Ventas periodo anterior})}{\$ \text{Ventas periodo anterior}} \times 100$	Semestral	<= 0%	0% - 5%	>5%	5%
	DISMINUIR EL GASTO FORTALECIENDO EL CANAL VIRTUAL CON EL FIN DE TENER PRODUCTOS CON PRECIOS COMPETITIVOS.	Variación Porcentual Gastos	$\frac{(\$ \text{Gasto periodo actual} - \$ \text{Gasto periodo anterior})}{\$ \text{Gasto periodo anterior}} \times 100$	Semestral	> 0%	. -10% - 0%	< -10%	-18%
Cliente y Mercadeo	AUMENTAR EL NUMERO DE COLECCIONES AL AÑO CON NUEVOS DISEÑADORES, TENDENCIA Y MATERIALES CON EL FIN DE DARLE AL CLIENTE MAS OPCIONES EN EL MOMENTO DE LA COMPRA.	Variación Porcentual Numero de colecciones	$\frac{(\# \text{ Coleccion año presente} - \# \text{ Coleccion año anterior})}{\# \text{ Coleccion año anterior}} \times 100$	Anual	<= 0%	0% - 15%	>15%	40%
	AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO SOBRE MEDIDA PARA OBTENER DISEÑOS INNOVADORES Y GANADORES CON EL FIN DE SATISFACER A LOS CLIENTES.	Variación Porcentual ventas sobre medida	$\frac{(\$ \text{Ventas sobre medidas periodo presente} - \$ \text{Ventas sobre medidas periodo anterior})}{\$ \text{Ventas productos sobre medidas periodo anterior}} \times 100$	Semestral	<= 0%	0% - 10%	>10%	20%
	AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA A NIVEL NACIONAL POR MEDIO DE PROGRAMAS DE MERCADEO ENFOCADOS AL SEGMENTO OBJETIVO PARA GENERAR MAYOR RECORDACION EN LOS CLIENTES.	Variación Porcentual Ventas	$\frac{(\$ \text{Ventas periodo actual} - \$ \text{Ventas periodo anterior})}{\$ \text{Ventas periodo anterior}} \times 100$	Semestral	<= 0%	0% - 5%	>5%	5%
	AUMENTAR LA PARTICIPACION DEL CANAL VIRTUAL CON ACTIVACIONES EXCLUSIVAS DE LA PAGINA WEB CON EL FIN DE ENTRAR AL E-COMMERCE NACIONAL.	Variación Porcentual Ventas tienda virtual	$\frac{(\$ \text{Ventas tienda virtual periodo presente} - \$ \text{Ventas tienda virtual periodo anterior})}{\$ \text{Ventas productos tienda viertual periodo anterior}} \times 100$	Semestral	<= 0%	0% - 10%	>10%	16%

Procesos Internos	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES POR MEDIO DE CAPACITACIONES ESPECIFICAS PARA LOGRAR AUMENTO EN LA PRODUCCION.	Variacion porcentual de productos fabricados por colaborador	$\frac{(\# \text{ Productos fabricados por colaborador presente} - \# \text{ Productos fabricados por colaborador anterior})}{\# \text{ Productos fabricados por colaborador anterior}} \times 100$	Mensual	<= 0%	0% - 3%	>3%	3%
	ESTANDARIZAR LOS PROCESOS POR MEDIO DE LA IMPLEMENTACION DE NORMAS CON EL FIN DE DISMINUIR LOS DESPERDICIOS.	Porcentaje de estandarizacion	$\frac{\# \text{ Procesos estandarizados}}{\# \text{ Procesos totales}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 10%	>10%	0%
	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE EXPORTACION POR MEDIO DE TERCEROS EXPERTOS CON EL FIN DE ABRIR MERCADOS INTERNACIONALES Y AUMENTAR LAS VENTAS.	Porcentaje de cumplimiento de	$\frac{\# \text{ Requisitos cumplidos}}{\# \text{ Requisitos totales}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 10%	>10%	0%
	AUMENTAR Y MEJORAR LAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS POR MEDIO DE APLICATIVOS WEB CON EL FIN DE MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA.	Variacion porcentual del aumento de las herramientas tecnologicas	$\frac{(\# \text{ Herramientas tecnologicas nuevas} - \# \text{ Herramientas tecnologicas anteriores})}{\# \text{ Herramientas tecnologicas anteriores}} \times 100$	Semestral	<= 0%	0% - 3%	>3%	0%
		Porcentaje de herramientas tecnologicas mejoradas	$\frac{\# \text{ Herramientas tecnologicas mejoradas}}{\# \text{ Herramientas tecnologicas totales}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 10%	>10%	0%
	IMPLEMENTAR UN MODELO DE TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO POR MEDIO DE PUNTOS DE CONTROL CON EL FIN DE LOCALIZAR EL ZAPATO Y SU OPERARIO.	Variacion porcentual de herramientas de trazabilidad implementadas	$\frac{(\# \text{ Herramientas de trazabilidad nuevas} - \# \text{ Herramientas de trazabilidad anteriores})}{\# \text{ Herramientas de trazabilidad anteriores}} \times 100$	Semestral	<= 0%	0% - 10%	>10%	0%
		Porcentaje de implementacion de trazabilidad exitosa	$\frac{\# \text{ Casos exitosos consultados con el modelo de trazabilidad}}{\# \text{ Casos consultados con el modelo de trazabilidad}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 10%	>10%	0%
	AUMENTAR Y FIDELIZAR LAS ALIANZAS CON LOS PROVEESORES POR MEDIO DE NEGOCIACION DE DESCUENTOS POR PAGOS ADELANTADOS CON EL FIN DE DISMINUIR LOS COSTOS DE MATERIAS PRIMAS.	Variacion porcentual de alianzas con proveedores hechas	$\frac{(\# \text{ Alianzas con proveedores nuevas} - \# \text{ Alianzas con proveedores anteriores})}{\# \text{ Alianzas con proveedores anteriores}} \times 100$	Mensual	<= 0%	0% - 10%	>10%	0%
		Porcentaje de implementacion de alianzas fidelizadas con proveedores exitosas	$\frac{\# \text{ Alianzas con proveedores Fidelizadas}}{\# \text{ Alianzas con proveedores Totales}} \times 100$	Mensual	= 0%	0% - 40%	>40%	60%
	AUMENTAR Y FIDELIZAR LAS ALIANZAS CON LOS DISTRIBUIDORES POR MEDIO DE NUEVAS NEGOCIACIONES DE TARIFAS PARA DESAPARECER EL TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCIA.	Variacion porcentual de alianzas con distribuidores hechas	$\frac{(\# \text{ Alianzas con distribuidores nuevas} - \# \text{ Alianzas con distribuidores anteriores})}{\# \text{ Alianzas con distribuidores anteriores}} \times 100$	Mensual	<= 0%	0% - 10%	>10%	0%
Porcentaje de implementacion de alianzas fidelizadas con distribuidores hechas		$\frac{\# \text{ Alianzas con distribuidores Fidelizadas}}{\# \text{ Alianzas con distribuidores Totales}} \times 100$	Mensual	= 0%	0% - 40%	>40%	50%	
	AUMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORE POR MEDIO DE MEJORAS EN SU CONDICION LABORAL PARA LOGRAR MAYOR COMPROMISO CON LA MARCA.	Porcentaje de Salarios de la empresa frente a la industria	$\frac{\$ \text{ Salarios por puesto de trabajo en la empresa}}{\$ \text{ Salario Promedio por puesto de trabajo de la industria}} \times 100$	Anual	= 0%	0% - 60%	>60%	120%
		Porcentaje de colaboradores ahorrando	$\frac{\# \text{ Colaboradores Ahorrando}}{\# \text{ Colaboradores}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 10%	>10%	10%
	AUMENTAR EL CONOCIMIENTO EN MODA Y TENDENCIAS POR MEDIO DE MISIONES COMERCIALES PARA OBTENER PRODUCTOS INNOVADORES CON MAYOR DISEÑO.	Porcentaje de misiones comerciales hechas	$\frac{\# \text{ Misiones comerciales hechas}}{\# \text{ Misiones comerciales realizadas}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 10%	>10%	0%
		Porcentaje de Colecciones con tendencia y moda	$\frac{\# \text{ Colecciones ajustadas a la tendencia y moda}}{\# \text{ Colecciones hechas}} \times 100$	Anual	= 0%	0% - 90%	>90%	83%

Aprendizaje y Crecimiento	IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO POR MEDIO DE CAPACITACIONES PARA EVITAR CUELLO SD EBOTELLA Y PARADAS DE PRODUCCION.	Porcentaje de implementacion de cargos multidisciplinarios	$\frac{\# \text{Cargos multidisciplinarios}}{\# \text{Cargos totales}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 50%	>50%	33%
	IMPLEMENTAR UN MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA POR MEDIO DE FICHAS TECNICAS DE PRODUCCION Y PRODUCTO CON EL FIN DE DISMINUIR LOS ERRORES EN LA FABRICACION.	Variacion porcentual de herramientas de comunicacion nuevas	$\frac{(\# \text{Herramientas de Comunicacion nuevas} - \# \text{Herramientas de Comunicacion anteriores})}{\# \text{Herramientas de comunicacion anteriores}} \times 100$	Semestral	<= 0%	0% - 10%	>10%	0%
		Porcentaje de casos de comunicacion efectivos	$\frac{\# \text{Casos de comunicacion efectiva}}{\# \text{Casos de comunicacion}} \times 100$	Semestral	= 0%	0% - 10%	>10%	0%
	ALINEARLA ESTRUCTURA ORGANIACIONAL PARA LA EJECUCION DE LA ESTRATEGIA POR MEDIO DE NUEVOS CARGOS Y DEPARTAMENTOS CON EL FIN DE ALCANZAR UN MEJOR DESEMPEÑO EN LA LINEA DE PRODUCCION.	Porcentaje de puestos de trabajo requeridos implementados	$\frac{\# \text{Puestos de trabajo requeridos}}{\# \text{Total puestos de trabajo}} \times 100$	Anual	= 0%	0% - 10%	>10%	0%
	ADQUIRIR MAQUINARIA CON TECNOLOGIA DE PUNTA POR MEDIO DE VISITAS A FERIAS ESPECIALIZADAS CON EL FIN DE LOGRAR UN MEJOR ACABADO EN LOS PRODUCTOS.	Porcentaje de compra de maquinaria de punta	$\frac{\# \text{Maquinarias de punta adquirida}}{\# \text{Maquinaria total}} \times 100$	Anual	= 0%	0% - 10%	>10%	0%

Fuente: Los Autores

4.2.3. Plan de Acción

Tabla 39 Plan de Acción

PLAN DE ACCION																
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	RESPONSABLE	EJECUCION (MESES)												PRESUPUESTO
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Financiera	DISMINUIR EL COSTO DE FABRICACION	Reingeniería de costos	Ing industrial												\$ 2.200.000	
		Gestion de Inventarios optimos	Ing industrial													
	AUMENTAR LAS VENTAS	Incluir temporadas de descuento	Gerencia												\$ -	
		Activaciones de marca en tiendas fisicas	Gerente													
	DISMINUIR EL GASTO	Lanzar productos exclusivos en la tienda virtual	Gerente												\$ 2.000.000	
		Habilitar outlet en la tienda virtual	Dto canal virtual													\$ -
Cliente y Mercadeo	AUMENTAR EL NUMERO DE COLECCIONES AL AÑO	Crear 12 colecciones al año	Gerente/Diseñadores											\$ 12.000.000		
		Crear un banco de prototipos de diseño	Diseñadores													
	AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE "PRODUCTO SOBRE MEDIDA"	Crear aplicativo web de diseño	Dto canal virtual												\$ 2.300.000	
		Campañas masivas, BTL y publicidad no convencional	Gerente/Dto													\$ 9.600.000

Cliente y Mercadeo	AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA ALICIA WONDERLAND	Conseguir mayor numero de lideres de opinion	Gerente																	\$	1.080.000		
		Referenciadores de marca/Lideres de opinion	Gerente																			\$	800.000
		Hacer presencia en eventos de moda, calzado y sociales	Gerente																			\$	1.400.000
	AUMENTAR LA PARTICIPACION DEL CANAL VIRTUAL	Lanzar promociones exclusivas de la tienda virtual	Gerencia																			\$	-
		Alianzas estrategicas con otras tiendas virtuales	Gerente																			\$	-
Procesos Internos	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES	Capacitar en cada labor por un experto	Tecnico experto																		\$	1.000.000	
		Plan de mantenimiento preventivo de maquinaria	Tecnico experto																			\$	500.000
	ESTANDARIZAR LOS PROCESOS	Implementacion del Sistema de Gestion de calidad	Ing industrial																			\$	3.200.000
		Seguimiento al Sistema de gestion de calidad	Ing industrial																			\$	2.400.000
		Politica de premios por evitar devoluciones	Gerencia																			\$	1.200.000
		Crear plan de gestion de desperdicios, puntos de control	Jefe de produccion																			\$	2.000.000
	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE EXPORTACION	Contratar asesoria Legal	Gerente																			\$	500.000
		Contratare empresa de intermediacion aduanera	Gerente																			\$	200.000
		Contratar empresa de logistica internacional	Gerente																			\$	200.000
	AUMENTAR Y MEJORAR LAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS	Crear aplicacion para dispositivos moviles	Dto canal virtual																			\$	2.000.000
		Plataforma para ver la trazabilidad del pedido	Dto canal virtual																			\$	430.000
	IMPLEMENTAR UN MODELO DE TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO	Fijar puntos de control en Materias primas	Jefe de produccion																			\$	180.000
		Fijar puntos de control de Producto en proceso	Jefe de produccion																			\$	180.000
		Fijar puntos de control de Producto terminado	Jefe de produccion																			\$	180.000
	AUMENTAR Y FIDELIZAR LAS ALIANZAS CON LOS PROVEESORES	Estudios de nuevos proveedores	Gerencia																			\$	-
		Negociar nuevos proveedores y mas productos	Gerencia																			\$	-
	AUMENTAR Y FIDELIZAR LAS ALIANZAS CON LOS DISTRIBUIDORES	Conseguir nuevos distribuidores aereos	Gerente																			\$	-
		Eliminar transporte terrestre por aereo	Gerencia																			\$	-
	Aprendizaje y Crecimiento	AUMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES	Crear plan de ahorros para los colaboradores	Gerencia																		\$	-
			Crear politica salarial superior a la de la industria	Gerencia																			\$
		AUMENTAR EL CONOCIMIENTO EN MODA Y TENDENCIAS	Realizar viajes de moda	Gerente																			\$
	Asistir a ferias de moda		Gerente																			\$	4.500.000
Visitar Shows Room	Gerente																				\$	1.200.000	
IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMNETO	Hacer cargos multidisciplinarios en areas de produccion	Jefe de produccion																			\$	-	
	Desarrollar actividades que estimulen el trabajo en equipo	Gerencia																			\$	2.000.000	
IMPLEMENTAR UN MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA	Fichas tecnicas de colecciones	Jefe de produccion																			\$	-	
	Fichas tecnicas del producto en proceso	Jefe de produccion																			\$	-	

Aprendizaje y Crecimiento	ALINEAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EJECUCION DE LA ESTRATEGIA	Crear un departamento de estrategia virtual	Gerente																	\$	9.600.000			
		Crear un departamento de Calidad	Gerente																			\$	9.600.000	
	ADQUIRIR MAQUINARIA CON TECNOLOGIA DE PUNTA	Comprar maquinas de corte, costura y pegue	Gerencia																			\$	28.000.000	
		Capacitar al personal en el uso de las nuevas maquinas	Vendedor maquinaria																				\$	-
		Crear manuales para estandarizar procesos	Jefe de produccion																				\$	-
	Valor mensual / Valor total																				\$	33.420.000,00		
																				\$	5.940.000,00			
																				\$	11.630.000,00			
																				\$	4.120.000,00			
																				\$	6.300.000,00			
																				\$	9.720.000,00			
																				\$	7.400.000,00			
																				\$	5.700.000,00			
																				\$	9.980.000,00			
																				\$	8.320.000,00			
																				\$	6.500.000,00			
																				\$	6.420.000,00			
																				\$	116.450.000			

Fuente: Los autores

5. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo al anterior análisis prospectivo, se puede concluir que la empresa Alicia Wonderland tiene un nivel de fortalezas mayor al de sus debilidades, pero con amenazas más contundentes que las oportunidades que le brinda el entorno, dando como resultado un gran número de variables internas para trabajar que apuntan hacia el aumento de su rentabilidad como propuesta de generación de valor. Los actores principales son los socios, el gerente y la competencia, y basándose en la influencia que se ejercen entre cada uno de ellos, se puede cumplir con sus objetivos.

Es recomendable que se dé mayor capacitación, entrenamiento y programas de incentivos para el desarrollo personal y profesional, siendo pertinente la inclusión de un socio capitalista y que se haga gestión financiera por medio de créditos en bancos y control de inventarios, así mismo, es recomendable para el desarrollo tecnológico, estandarizar los procesos con la sistematización de los procesos de producción. Finalmente para la satisfacción de calidad hay que focalizar los productos y seguir trabajando en la innovación de los nuevos diseños de zapatos.

En el capítulo de formulación, implementación y evaluación estratégica se define el desarrollo de productos como la estrategia más viable para alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo en Alicia Wonderland, siguiendo el modelo de negocio donde se busca modificar y mejorar los diseños de zapatos existentes en los periodos de tiempo que dan las tendencias mundiales, sacando al mercado varios estilos de moda que respondan antes ella,

pero que actualmente no existe un direccionamiento estratégico que le permita llegar a la ejecución de su estratégica, trabajando a media marcha al encontrar falta de capacitación del capital humano, desalineación en la estructura organizacional y fallas en los procesos internos, que se han equilibrado con el exitoso caso de mercadeo y ventas.

Por lo anterior se recomienda la ejecución de los objetivos estratégicos a cabalidad para disminuir los costos y gastos, poder aumentar las ventas y que el retorno de la inversión sede, de manera rápida, pudiendo apalancar el área de mercadeo y ventas, siendo la que más peso le da al éxito de la marca, y hacer campañas masivas digitales, btl, usando líderes de opinión, referenciadores e impactando de manera no convencional, impulsando los nuevos estilos, que serían fabricados por operarios productivos con proceso estandarizados, en máquinas de tecnología de punta, con un capital humano con sentido de pertenencia, en una estructura organizacional alineada con la estrategia.