

**Direccionamiento estratégico de marketing para la expansión de la empresa EON GROUP
S.A.S en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena**

Rosid Adriana Arenas Lizarazo

María Alejandra Obando Nariño

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

**Direccionamiento estratégico de marketing para la expansión de la empresa EON GROUP
S.A.S en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena**

Rosid Adriana Arenas Lizarazo

ID. 000218606

María Alejandra Obando Nariño

ID. 000221247

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de: Ingeniera Industrial

Director del Proyecto

María del Coral Pérez Ordóñez

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

Este proyecto de grado está dedicado a mis padres Carlos Alberto Obando Santamaría & Luz Amparo Nariño Duarte, a mi abuela Ligia Santamaría que son la mayor motivación para alcanzar mi título como Ingeniera industrial, ya que me acompañaron durante el proceso de la carrera y me apoyaron en todo momento y me brindaron las bases, valores y principios de lo que actualmente soy como persona y de lo quiero lograr profesionalmente.

María Alejandra Obando Nariño.

Este proyecto de grado está dedicado a mis padres Rosa Lizarazo Muñoz & Néstor Alejandro Arenas Romero, que me han brindado todo el apoyo moral durante este proceso y son la mayor motivación para alcanzar mi título como Ingeniera Industrial, ellos formaron las bases, valores y principios de lo que soy hoy como persona inculcándome las metas que quiero lograr profesionalmente, a mis familiares y amigos que me acompañaron durante el transcurso de la carrera y me apoyaron en todo momento.

Rosid Adriana Arenas Lizarazo.

Agradecimientos

Primero que nada, quiero darle gracias a Dios, Él me dio fuerzas y sabiduría en cada momento que lo necesitaba.

A mis padres que sin ellos nada hubiese sido posible, por su apoyo incondicional y constante en cada uno de los semestres de la carrera.

A nuestra Directora de proyecto María del Coral Pérez Ordóñez que siempre estuvo a nuestra completa disposición y sin su ayuda no hubiese tenido el mismo resultado, gracias a los consejos y aportes dados por ella como también por la persona que es tanto humana y profesional.

María Alejandra Obando Nariño

Primeramente, quiero darle gracias a Dios, por cada uno de los procesos que tuve durante mi carrera dándome la sabiduría y resistencia para lograr esta gran meta.

A mi madre que ha estado incondicionalmente a mi lado en cada uno de los semestres y me ha brindado todo el amor que me ha hecho fuerte.

A nuestra Directora de proyecto María del Coral Pérez Ordóñez que siempre estuvo a nuestra completa disposición y sin su ayuda no hubiese tenido el mismo resultado, gracias a los consejos y aportes dados por ella, como también por la persona que es, tanto humana y profesional.

A mi familia de trabajo More Life por ser personas tan comprensivas brindándome apoyo moral, cognitivo y todo el tiempo necesario para realizar este proyecto y poder culminar este paso de conocimiento.

A María Alejandra Obando Nariño por realizar este proyecto conmigo, donde aprendí el valor de una sonrisa en momentos difíciles.

Rosid Adriana Arenas Lizarazo.

Contenido

	Pág.
Introducción.....	17
1. Generalidades de la Empresa.....	20
1.1 Información general.....	20
1.2 Reseña histórica.....	21
1.3 Estructura organizacional	22
1.4 Imagen corporativa	23
2. Delimitación del Problema	26
3. Antecedentes.....	29
4. Justificación	35
5. Objetivos.....	37
5.1 Objetivo general	37
5.2 Objetivos específicos	37
6. Marco Teórico.....	38
6.1 Plan de marketing	38
6.2 Análisis de la situación interna	39
6.2.1 Fortalezas y debilidades	40
6.3 Análisis de la situación externa.....	41
6.3.1 Oportunidades y amenazas.....	43

6.4 Diagnóstico de la situación de la empresa	44
6.4.1 Análisis de la DOFA	45
6.5 Objetivos de marketing	46
6.5.1 Tipos de objetivos de marketing	47
6.6 Estrategias de marketing	48
6.6.1 Estrategia de cartera	48
6.6.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento	50
6.6.3 Estrategia de fidelización	51
6.6.4 Estrategia funcional	52
6.7 Planes de acción	53
7. Metodología	56
7.1 Tipo de investigación	56
7.2 Fuentes de información	56
7.2.1 Fuentes primarias	56
7.2.2 Fuentes secundarias	57
7.3 Área de estudio	57
7.4 Unidad de observación	57
7.5 Población objetivo de estudio	58
7.6 Tipo de muestra	58
7.7 Fases para el desarrollo del plan de marketing	60
8. Análisis interno de la empresa	62
8.1 Diagnóstico interno	62
8.1.1 Conclusión del análisis interno	65

8.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.I.	66
9. Análisis del entorno.....	69
9.1 Análisis PESTEL.....	69
9.2 Análisis externo del micro entorno	76
9.3 Estudio de mercados.....	79
9.3.1 Variables de investigación	80
9.3.2 Instrumento de investigación	81
9.3.3 Ficha técnica de la encuesta	82
9.3.4 Análisis de resultados	83
9.3.5 Análisis de las oportunidades y amenazas del estudio de mercado.....	96
9.4 Conclusión del análisis externo.....	97
9.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.E.....	101
10. Formulación de objetivos y estrategias	104
10.1 Matriz Interna – Externa	105
10.2 Matriz DOFA	106
10.2.1 Priorización entre las alternativas estratégicas viables corporativas y de negocio... ..	107
10.2.2 Explicación de los objetivos estratégicos.....	113
10.2.3 Explicación de las estrategias corporativas, objetivos y planes de acción.....	114
10.3 Diseño del mapa estratégico	114
11. Planes de acción	117
11.1 Desarrollo de mercados	117
11. 2 Penetración de mercados.....	129
11.3 Desarrollo de productos	133

12. Cuadro de mando integral y control.....	136
13. Conclusiones	137
14. Recomendaciones.....	139
Referencias Bibliográficas.....	140

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Generalidades de la empresa</i>	20
Tabla 2. <i>Población de estudio objetivo</i>	58
Tabla 3. <i>Priorización de las fortalezas y debilidades</i>	66
Tabla 4. <i>Priorización de oportunidades y amenazas del análisis externo</i>	101

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama de la empresa.....	23
<i>Figura 2.</i> Logo empresarial de EON GROUP S.A.S.....	24
<i>Figura 3.</i> Logo comercial More Life	24
<i>Figura 4.</i> Logo comercial LOLOS	25
<i>Figura 5.</i> Esquema básico del plan de marketing.....	39
<i>Figura 6.</i> Pasos para el análisis de mercado.....	43
<i>Figura 7.</i> Matriz de Ansoff	49
<i>Figura 8.</i> Tamaño de muestra.....	60
<i>Figura 9.</i> Análisis de las fortalezas y las debilidades administrativas, mercadeo y ventas	63
<i>Figura 10.</i> Análisis fortalezas y debilidades finanzas y comercio	64
<i>Figura 11.</i> Análisis fortalezas y debilidades sistemas de información y talento humano	65
<i>Figura 12.</i> Matriz E.F.I.....	67
<i>Figura 13.</i> Análisis PESTEL político	70
<i>Figura 14.</i> Análisis PESTEL económico	71
<i>Figura 15.</i> Análisis PESTEL económico	72
<i>Figura 16.</i> Análisis PESTEL económico, social	73
<i>Figura 17.</i> Análisis PESTEL social, tecnológica	74
<i>Figura 18.</i> Análisis PESTEL ecológico, legal.....	75

<i>Figura 19.</i> Análisis Productos sustitutos.....	76
<i>Figura 20.</i> Análisis nuevos competidores, competidores actuales	77
<i>Figura 21.</i> Análisis proveedores, compradores	78
<i>Figura 22.</i> Análisis entes reguladores.....	79
<i>Figura 23.</i> Tamaño de muestra.....	79
<i>Figura 24.</i> Operacionalización de las variables de investigación	81
<i>Figura 25.</i> Ficha técnica de la encuesta	82
<i>Figura 26.</i> Ficha técnica de la encuesta	83
<i>Figura 27.</i> ¿Cuál es su ocupación actual?.....	84
<i>Figura 28.</i> ¿En cuál rango se encuentra su nivel de ingresos?.....	85
<i>Figura 29.</i> ¿Practica usted algún deporte o realiza actividad física?.....	86
<i>Figura 30.</i> ¿Es importante para usted vestir prendas e implementos deportivos a la hora de hacer deporte?.....	87
<i>Figura 31.</i> ¿Con qué frecuencia realiza usted deporte por semana?	89
<i>Figura 32.</i> ¿Con qué frecuencia realiza usted compras de prendas deportivas?	90
<i>Figura 33.</i> Preferencia de marcas deportivas en Barranquilla	92
<i>Figura 34.</i> Preferencia de marcas deportivas en Cartagena	93
<i>Figura 35.</i> Preferencia de marcas deportivas en Santa Marta.....	94
<i>Figura 36.</i> ¿Le gustaría una tienda More Life en la zona Caribe?	95
<i>Figura 37.</i> Análisis de las oportunidades y amenazas del estudio de mercado.....	96
<i>Figura 38.</i> Conclusiones de las oportunidades y amenazas análisis PESTEL políticos y económicos	97

<i>Figura 39.</i> Conclusiones de las Oportunidades y amenazas análisis PESTEL sociales, ecológicos	98
<i>Figura 40.</i> Conclusiones de las oportunidades y amenazas Fuerzas de Porter	99
<i>Figura 41.</i> Conclusiones de las oportunidades y amenazas del estudio de mercado	100
<i>Figura 42.</i> Matriz E.F.E	102
<i>Figura 43.</i> Matriz I.E	105
<i>Figura 44.</i> Matriz DOFA	107
<i>Figura 45.</i> Estrategias FO, FA, DO, DA.....	108
<i>Figura 46.</i> Matriz MPEC estrategias corporativas	110
<i>Figura 47.</i> Matriz MPEC estrategias de negocio	111
<i>Figura 48.</i> Matriz MPEC estrategia funcional	112
<i>Figura 49.</i> Explicación de los objetivos estratégicos.....	113
<i>Figura 50.</i> Explicación de las estrategias, objetivos y planes de acción	114
<i>Figura 51.</i> Mapa estratégico.....	116
<i>Figura 52.</i> Factores críticos.....	119
<i>Figura 53.</i> Factores objetivos	120
<i>Figura 54.</i> Cotización transportadora	120
<i>Figura 55.</i> Factores Objetivos por ciudades.....	121
<i>Figura 56.</i> Factores subjetivos	122
<i>Figura 57.</i> Valor relativo FS	123
<i>Figura 58.</i> Combinación de los factores críticos	123
<i>Figura 59.</i> ¿Dónde le gustaría la ubicación de la tienda More Life?.....	125
<i>Figura 60.</i> ¿Cuál red social utiliza más?	130

Figura 61. Influenciadores en Bucaramanga 131

Figura 62. Influenciadores en Barranquilla 131

Figura 63. Proyección de demanda primer mes 134

Lista de Anexos

Ver documentos adjuntos

Anexo A. Herramienta diagnóstico interno.

Anexo B. Herramienta análisis externo del micro entorno.

Anexo C. Encuesta.

Anexo D. Operacionalización de las variables.

Anexo E. Resultados del instrumento de investigación.

Anexo F. Matriz MPEC.

Anexo G. Presupuesto estrategia desarrollo de mercados.

Anexo H. Presupuesto estrategia penetración de mercado.

Anexo I. Proyección de demanda.

Anexo J. Cuadro de mando integral.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA EON GROUP S.A.S EN LAS CIUDADES DE BARRANQUILLA, SANTA MARTA Y CARTAGENA.
AUTOR(ES):	María Alejandra Obando Nariño Rosid Adriana Arenas Lizarazo
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	María del Coral Pérez Ordóñez

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo consistió en realizar un plan estratégico de marketing para la expansión de la empresa EON GROUP S.A.S en la zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena), la cual se dedica a la comercialización al por mayor y detal de prendas de vestir deportivas, enfocados en running, entrenamiento, ciclismo y natación para hombre y mujer de marca More Life y Lolos. El propósito es lograr una mayor rentabilidad y un reconocimiento por la alta calidad que ofrecen cada uno de sus productos. El planteamiento del problema se basó en la intención de expandirse a nivel nacional creando un nuevo punto de venta en esta zona del país, surgiendo como pregunta de investigación ¿Qué requerimientos estratégicos necesita la empresa EON GROUP S.A.S para la expansión en la zona Caribe Norte en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena? Se formularon objetivos y estrategias para la puesta en marcha de un nuevo punto de venta, teniendo como guía para su desarrollo estudios a nivel del micro entorno y macro entorno los cuales fueron claves para asegurar el éxito para la apertura. El estudio de mercados realizado por medio de encuestas directas permitió obtener información sobre los hábitos de consumo de las personas en cada una de las ciudades al momento de realizar algún deporte. Las variables analizadas fueron psicodemográficas, comportamiento del consumidor, marketing mix y potencial de mercado. Adicionalmente, el estudio proporcionó la demanda futura que podría tener More Life para ofrecer sus productos, se realizó una estrategia basada en puntos por factor que permitió determinar cuál ciudad era la más conveniente para la apertura del nuevo punto de venta, se tuvieron en cuenta factores subjetivos y objetivos del entorno dando como resultado la ciudad de Barranquilla.

PALABRAS CLAVE:

Direccionamiento Estratégico, Marketing, Estrategia, Expansión, Punto de Venta

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE:	STRATEGIC MARKETING DIRECTION FOR THE EXPANSION OF THE COMPANY EON GROUP S.A.S IN THE CITIES OF BARRANQUILLA, SANTA MARTA AND CARTAGENA.
AUTHOR(S):	María Alejandra Obando Nariño Rosid Adriana Arenas Lizarazo
FACULTY:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR:	María del Coral Pérez Ordóñez

ABSTRACT

The main objective of this project was to carry out a strategic marketing plan for the expansion of the company EON GROUP S.A.S in the Caribbean coast (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta), which is dedicated to wholesale and retail marketing of sportswear, focused on running, training, cycling and swimming for men and women of More Life and Lolos brand. The purpose is to achieve greater profitability and recognition for the high Quality offered by each of its products. The problem statement was based on the intention to expand throughout the country by creating a new point of sale in this area of the country emerging as a research question ¿What strategic requirements does the company EON GROUP S.A.S need for the expansion in the northern Caribbean coast in the cities of Barranquilla, Santa Marta and Cartagena? Objectives and strategies were formulated for the start-up of a new point of sale, having as a guide for its development, studies at the micro environment and macro environment which were key to ensure the success for the opening. The market research carried out through direct surveys allowed to obtain information on the consumption habits of people in each of the cities at the time to work out. The variables analyzed were psychodemographic, consumer behavior, marketing mix and market potential. Additionally, the study provided the future demand that More Life could have to offer its products, a strategy based on points by factor was made that allowed to determine which city was the most convenient for the opening of the new point of sale, subjective factors were taken into account and environmental objectives resulting the best option the city of Barranquilla.

KEYWORDS:

Strategic Direction, Marketing, Strategy, Expansion, Point of sale

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Actualmente a nivel mundial existe un auge por el deporte, se ha ido aumentando el número de personas que realizan actividad física ya sea para un mejor nivel de vida o mejorar su aspecto personal, en el mundo las personas se guían por la moda y quieren estar siempre “chic” para toda ocasión. Sin embargo, muchos de ellos han dejado atrás esta tendencia y han optado por usar ropa más cómoda diariamente, incluso para ir a trabajar, esto sumado a la tendencia *fitness* actual (Revista Rambla, 2018).

Por tal razón, el presente proyecto muestra el análisis tanto del micro entorno como del macro entorno desarrollado para la empresa EON GROUP S.AS, dedicada a la comercialización y distribución de prendas de vestir deportivas. Este análisis se llevó a cabo con el propósito de formular objetivos y estrategias para que la empresa pueda incrementar sus posibilidades de posicionamiento y éxito en un diferente punto de venta siendo necesario establecer los planes de acción a tomar para lograr las metas propuestas.

En la primera parte se habló sobre el análisis interno en el cual inicialmente se realizó un diagnóstico que permitiera demostrar el estado actual de EON GRUOP S.A.S identificando debilidades y fortalezas desde la parte administrativa, mercadeo, finanzas, comercio, sistemas de información y talento humano. Para la realización se aplicó una herramienta en forma de encuesta al gerente que permitió identificar las falencias de la empresa y tener un panorama más claro sobre el trabajo que se realiza dentro de ella.

En la segunda parte se realizó un análisis del entorno el cual comprendió el macro entorno el cual se caracterizó por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, cada uno de estos factores se tuvo en cuenta al analizar el entorno, teniendo en cuenta las variables que pueden tener un mayor impacto ya sea como oportunidad o como amenaza para la empresa refiriéndose a este como análisis PESTEL. Se realizó también un estudio del micro entorno en el cual se le aplicó una herramienta en forma de encuesta al gerente teniendo en cuenta nuevos competidores, productos sustitutos, competidores actuales, proveedores, compradores y grupos reguladores. Por último, se realizó una encuesta como instrumento de investigación de mercados, la cual fue aplicada a una muestra de cada población en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.

En la tercera parte se formularon los objetivos y estrategias de marketing donde se logró trazar metas claras para la empresa y de acuerdo a lo establecido por alcanzar en un período determinado, siendo posible materializar las estrategias. Se formularon objetivos para que todos los empleados trabajen con una imagen general en la empresa de forma que todos se muevan en la misma dirección.

En la cuarta parte se presentó el cuadro de mando integral y los planes de acción a realizar en la empresa EON GROUP S.A.S. El cuadro de mando que se presenta en esta parte traduce cada una de las estrategias planteadas en objetivos relacionados entre sí, los cuales se medirán a través de indicadores y ligados a unos planes de acción, lo cual permitirá alinear el comportamiento de cada uno de los empleados de la empresa EON GROUP S.A.S con la estrategia propuesta. En esta herramienta de control de gestión, se comunicará todo el plan estratégico de marketing a toda la empresa. Para la realización del cuadro de mando fue necesario primero establecer los objetivos y plasmarlos en el mapa estratégico; luego se establecieron los planes de acción a realizar con base

en el análisis estratégico y el análisis de la situación actual de EON GROUP S.A.S se estableció el punto de partida para alcanzar todo lo propuesto en el plan de marketing.

1. Generalidades de la Empresa

EON GROUP S.A.S es una empresa Santandereana que se dedica a la comercialización al por mayor y detal de prendas de vestir y accesorios deportivos, enfocados en running, entrenamiento, ciclismo y natación para hombre y mujer de marca More Life y Lolos.

1.1 Información general

En la tabla 1 se presenta la información de la empresa referente a su nombre, actividad económica, productos y servicios que se ofrecen.

Tabla 1.

Generalidades de la empresa

Información general	
Nombre de la empresa	EON GROUP S.A.S
Actividad económica	Comercio al por mayor y detal de prendas de vestir.
Productos y servicios	Comercialización de prendas de vestir y accesorios de entrenamiento, ciclismo, running y natación dirigidos a hombres y mujeres con unas marcas registradas llamadas More Life y Lolos, dotaciones de ropa y uniforme para empresas, anexo a esto se presta el servicio de asesoría de diseño y maquilas de prendas de vestir.
Ubicación geográfica	Dirección (Carrera 35A#48-96), Bucaramanga, Santander, Colombia.
Número de socios	La empresa está conformada por 3 socios (Julián Díaz Zambrano, Wilson Cordero, Martha Cordero).

Fuente: EON GROUP S.A.S (2019)

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de prendas deportivas con materias primas que poseen la innovación y tecnología necesaria para la práctica de los diferentes deportes, proveyendo atributos y beneficios como salud y bienestar, comodidad, identificación personal, estética y comunicación con conciencia ambiental que permite vivir experiencias mediante cada deporte llevándolos a la autorrealización.

Visión

Para el 2021 EON GROUP S.A.S se propone lograr un mayor posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional por su comercialización de prendas deportivas enfocadas en diferentes disciplinas, ofreciendo los mejores diseños con tecnología y calidad comprometiéndonos con la satisfacción del cliente.

1.2 Reseña histórica

En el año 2000 tres amigos llamados Wilson Cordero, Julián Díaz y Claudia Chain crearon en Santander Satta Fashion Group S.A.S (momento en el cual aún no existía EON GROUP S.A.S) que inicialmente se dedicaba a la producción de maquilas para diferentes clientes. Nueve años después empezaron a mirar cómo podrían empezar a crear una marca con una línea masculina, en el año 2010 se inició la primera marca comercial llamada Lolos que tenía como línea prendas de vestir masculinas para el verano y transcurriendo el tiempo se creó la línea de vestidos de baño de marca Lolos para mujer. Las colecciones de Lolos se sacaban cada 40 días, durante el transcurso de una nueva colección, una fundación de cáncer los motivó a crear otra línea la cual inspirara vida; es ahí en el año 2012 donde se creó la marca More Life como línea de ropa deportiva,

inicialmente las prendas eran multi-deporte, es decir servían para cualquier deporte de entrenamiento, estos productos eran distribuidos por intermediarios a diferentes ciudades del país, durante los siguientes dos años la empresa tuvo un crecimiento en sus clientes mayoristas lo que impulsó la creación de EON GROUP S.A.S, que es una empresa santandereana fundada por Julián Andrés Díaz Zambrano, Wilson Hernando Cordero Chain y Martha Bibiana Cordero Chain, la cual se dedica a la comercialización al por mayor y detal de prendas vestir y accesorios deportivos, siendo Satta Fashion Group S.A.S el único proveedor. Trascurrido el año se enfocaron a la diversificación de productos en diferentes líneas como el running, entrenamiento, ciclismo y natación, para hombre y mujer. Durante este año se empezaron a registrar los logos, lo cual fue de bastante dificultad, porque era un logo muy genérico, pero al finalizar el año 2017 se logró el registro de las marcas dando más reconocimiento a estas (Zambrano, 2019).

1.3 Estructura organizacional

Actualmente la empresa EON GROUP S.A.S cuenta con 7 empleados en su nómina, liderada por una junta directiva compuesta por sus tres socios, siguiendo una jerarquía organizacional que se muestra en la figura 1.

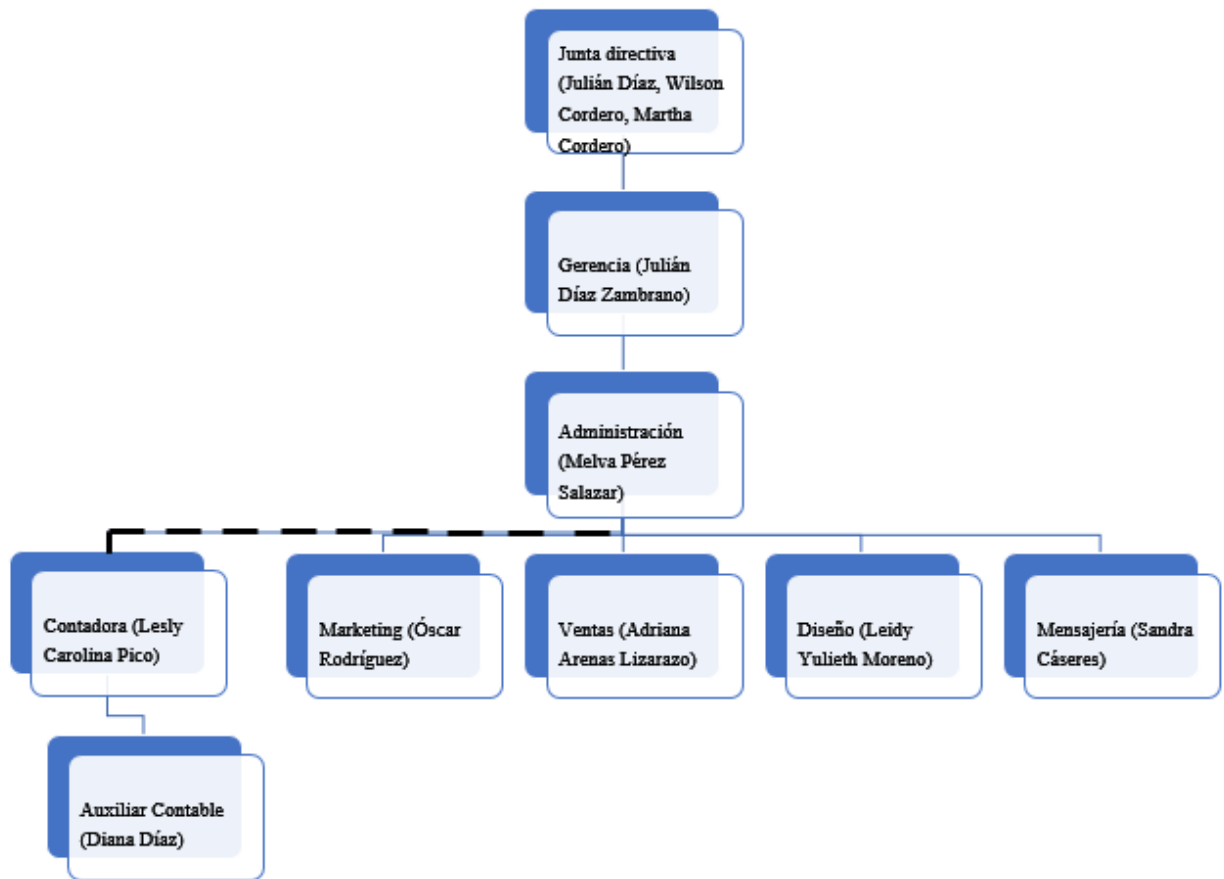


Figura 1. Organigrama de la empresa

Fuente: EON GROUP S.A.S (2019)

1.4 Imagen corporativa

La empresa EON GROUP S.A.S es conocida por su logo empresarial el cual se muestra en la figura 2.



Figura 2. Logo empresarial de EON GROUP S.A.S

Fuente: EON GROUP S.A.S (2019)

El logo comercial que simboliza la marca More Life se creó inspirado en una fundación de cáncer como sinónimo que la gente podría vivir más e incentivar a hacer deporte, utilizando prendas con tecnología y ayudando a mejorar la salud física. El logo de figura 3 se registró en el año 2017 ante la Superintendencia de Industria y Comercio (Zambrano, 2019).



Figura 3. Logo comercial More Life

Fuente: EON GROUP S.A.S (2019)

La figura 4 representa la marca Lolos, el cual fue pensado en algo divertido y fresco que generara confortabilidad, trayendo con ellos la idea de que un perro podía ser la perfecta descripción de estas dos características, sumando a ello, los fundadores poseían perros los cuales

se convertían en inspiración para el logo, el cual se encuentra registrado ante la Superintendencia de Industria y Comercio (Zambrano, 2019).



Figura 4. Logo comercial LOLOS

Fuente: EON GROUP S.A.S (2019)

2. Delimitación del Problema

En la actualidad la tendencia de una ola *fitness* ha penetrado el mundo y las personas han adoptado nuevos estilos de vida que los llevan a ser más saludables según un estudio del Colegio Americano de Medicina del Deporte (El Tiempo, 2018).

Principalmente a la hora de realizar un deporte se necesitan de varios factores para realizar correctamente el ejercicio; uno de ellos es la ropa y los accesorios, los cuales tiene que tener una alta calidad en los materiales utilizados ya que pueden tener consecuencias más graves de lo que se piensa, porque se estaría haciendo que el deporte deje de ser saludable y se estaría convirtiendo en una actividad de riesgo, las consecuencias dependerán del tipo de error que se cometa, pero pueden ir desde la aparición de roces o reacciones cutáneas por usar una prenda inapropiada hasta lesiones más graves como inflamación de tendones, torceduras o desgaste óseo por no usar el material apropiado (El Tiempo, 2018).

Para Luz Adriana Naranjo directora de transformación estratégica de Inexmoda, se trata de una tendencia mundial y lo más importante es que la ropa deportiva ya no está relacionada solo con la práctica de algún deporte en particular, sino que su uso se ha extendido a actividades como trotar, caminar e incluso ir a la oficina con ropa más cómoda y formal (Dinero, 2017).

Colombia cuenta con grandes marcas que producen y comercializan ropa deportiva de gran calidad como lo son Nike, Adidas, Reebok entre otras, la gente prefiere estas marcas deportivas pensando ya sea en la calidad, comodidad o identificarse en un status social, cabe resaltar que muchas veces no es tan fácil conseguir la ropa adecuada para la práctica de algún deporte en

específico a un precio cómodo para el cliente, por lo que se ven obligados a comprar otro tipo de ropa diseñada para otras funciones a cambio de un precio más bajo (Gutiérrez De Piñeres, 2017).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, las personas al momento de comprar una prenda de vestir deportiva para la actividad que realizan no encuentran una amplia alternativa referente a los productos que buscan a la hora de adquirir una prenda para hacer deporte y con la creciente demanda de ropa deportiva es muy importante que se dé variedad en estos productos tanto para actividades físicas básicas como para actividades más complejas utilizadas en diferentes disciplinas deportivas y que brinde al cliente una facilidad a la hora de buscar la dotación más apropiada. El deporte de alto nivel competitivo y el ocio se han unido y ahora las innovaciones en beneficio del mejoramiento del desempeño deportivo no solo van dirigidas para los atletas de alto rendimiento sino que también, para los aficionados deportivos quienes son considerados como potenciales compradores, estos cambios en los diseños de las prendas utilizadas al momento de realizar actividad física han abierto la puerta a la moda deportiva (Gutiérrez De Piñeres, 2017).

EON GROUP S.A.S es una empresa Santandereana que lleva 5 años en el mercado y su marca se inició desde hace 7 años, logrando un posicionamiento en la ciudad de Bucaramanga gracias a la calidad de sus productos y diseños, captando un segmento importante de clientes para la marca atrayendo también clientes de otras partes del país, gracias a diferentes medios de comunicación como redes sociales, página web y voz a voz, estos nuevos clientes expresaron en reiteradas ocasiones la necesidad de tener un punto de venta en la zona Caribe del país ya que en esta zona no se cuenta con almacenes que ofrezcan dotación deportiva similar a la que ofrece More Life o Lolos para diferentes disciplinas deportivas como lo son el ciclismo, natación, running y entrenamiento.

Actualmente EON GROUP S.A.S está en proceso de crecimiento y desea extenderse a diferentes partes de Colombia, especialmente a Barranquilla, Santa Marta y Cartagena ya que un 12% de los clientes actuales provienen de la zona Caribe, dando la oportunidad de expandirse a ciudades donde se encuentran clientes potenciales para la empresa y de esa manera lograr una mejora en su rentabilidad y posicionamiento de marca en esa región del país, sumado al deseo de los dueños de abrir otro punto de venta en esa zona específica.

Las exigencias de un mundo globalizado y cada vez más independiente, conlleva a mantenerse en un alto nivel competitivo. EON GROUP S.A.S se ha caracterizado por ofrecer las nuevas tendencias y ha desarrollado líneas de productos las cuales satisfacen varios mercados deportivos como los son el ciclismo, natación, running y entrenamiento, esto hace que la empresa tenga una larga trayectoria de crecimiento y estudios realizados a sus productos con el fin de utilizar prendas de alta calidad que ofrezcan confortabilidad a los clientes y a su vez a un precio justo (Zambrano, 2019).

Lo anterior hace que EON GROUP S.A.S requiera de un estudio de marketing para analizar la oferta y la demanda existente en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena y a partir de los resultados que se consigan tomar la decisión de si es conveniente entrar en aquella zona del país mediante un análisis de la información de su entorno, realizando un direccionamiento estratégico de marketing que permita la expansión mediante la búsqueda de aspectos organizacionales, financieros, plan de mercadeo y sociales. Llevando a la siguiente pregunta de investigación ¿Qué requerimientos estratégicos necesita la empresa EON GROUP S.A.S para la expansión en la zona Caribe Norte, en las ciudades de Cartagena, Santa Marta y Barranquilla?

3. Antecedentes

En el año 2010 en la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga en el trabajo de grado denominado “ESTUDIO DE MERCADOS PARA LA APERTURA DE UNA SEDE DE ENTRENAMIENTO EN EL MUNICIPIO DE BARRANCABERMEJA DE PETROGROUP TRAINING & CONSULTING COMPANY” para optar el título de Ingeniero Industrial, el estudiante Jorge Eduardo Lacayo Ortiz realizó una investigación para la apertura de una sede de entrenamiento en el municipio de Barrancabermeja con el fin de saber la viabilidad comercial y dejar un precedente para la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa. En última instancia se presentó un estudio de mercados, el cual consta de un de un análisis detallado del mercado objetivo, estrategias de promoción, un análisis de oferta y la competencia. Finalmente concluyó que existe la viabilidad comercial para los servicios que la empresa ofrece pero no es necesaria la apertura de una sede de entrenamiento en el municipio de Barrancabermeja y que los clientes de la empresa están satisfechos con los servicios que esta ofrece y estarían dispuestos a utilizarlos nuevamente (Lacayo Ortiz, 2010).

En el año 2012 en la Universidad Politécnico Gran Colombiano en Bogotá con el proyecto de producción y exportación de bienes (estudio de mercado) “FABRICACIÓN DE ROPA DEPORTIVA FEMENINA CON PROTECCIÓN UV EN MEDELLÍN – ANTIOQUIA (COLOMBIA) PARA SU COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD MIAMI, FLORIDA (ESTADOS UNIDOS)” realizado por los estudiantes Angélica Siabatto Bernal, Alejandra Vargas, Edwin Mendoza y Ángela García Miranda en la materia evaluación de proyectos, se realizó una

investigación aplicando los conceptos vistos a través del semestre por medio de la elaboración de un proyecto en etapa de pre-factibilidad y así determinar la viabilidad de exportar ropa deportiva femenina con protección UV, bajo estándares de calidad internacional altamente especializados, iniciando las exportaciones en Miami (Florida), concluyendo que según el estudio realizado de los factores para la elección de la planta, estará localizada en Medellín, Antioquia; ya que es lugar más preciso para la consecución de mano de obra y materias primas (Siabatto, Vargas, Mendoza, & García, 2012).

En el año 2012 en la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá-Colombia con el trabajo de tesis denominado “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA FEMENINA ESPECIALIZADA EN FÚTBOL” para optar el título de Administradora de Empresas, realizado por Catalina Andrea Flórez Rojas, el proyecto se basó en una idea de negocio tradicional como es la confección de ropa deportiva femenina, pero agregándole un factor diferenciador: La especialidad del fútbol y la combinación de vanidad y alto rendimiento. La innovación se evidencia mediante la prenda de la mujer enfocada en su diseño. Para los ciclistas se tienen pensado realizar una investigación para poder crear una prenda que genere calor en la zona abdominal, para que quite los cólicos durante la práctica del fútbol. Dificultades a la imitación: A los competidores les será difícil encontrar muchos de los activos intangibles, como la reputación de la marca (Hera, primera en el mercado del fútbol femenino, con experiencia y una cuota de mercado ganada) y ciclos de vida del producto más cortos. Estrategias en función de precio: se reducirán los costos del producto mediante capacidades de la empresa (eficiencia en costes), lo que la hará cada vez más competente en el mercado de confección de ropa deportiva concluyendo que los inversionistas potenciales tendrán en el primer año la recuperación de la inversión y utilidades de la compañía de los flujos futuros de la misma.

Todos los inversionistas potenciales entran con el mismo monto de capital para que las utilidades repartidas sean de igual manera ya que el monto de capital es el mismo (Flórez Rojas, 2012).

En el año 2012 en la Escuela de Administración de Negocios en Bogotá-Colombia con la Tesis de Grado denominada “PLAN DE NEGOCIOS DE LA COMERCIALIZADORA INSPORTS INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA” para optar el título de Administrador de Empresas el estudiante Carlos Arturo Miranda Salcedo formuló un plan de negocios para la creación de empresa, la cual será constituida como una sociedad por acciones simplificadas. La empresa importará y comercializará cremalleras inversas separables de 70 cm, cremalleras inversas fijas de 55 cm, y rollos de papel para sublimación digital. Mediante el estudio de mercados realizado en esta idea de negocio, se identificaron las empresas que confeccionan ropa deportiva de ciclismo y patinaje como mercado objetivo las cuales están ubicadas en las ciudades de Bogotá y Medellín de acuerdo a los informes recogidos en la investigación. Esta investigación se realizó mediante las Cámaras de Comercio de Bogotá y Medellín ubicando estas empresas por código CIIU y se realizaron 77 encuestas mediante una fórmula estadística, también se hicieron algunas visitas a las empresas suministradas por el futuro socio industrial pertenecientes al sector textil, proyecto del cual se concluyó que sí existe la demanda suficiente de empresas que requieren insumos para confeccionar ropa deportiva de ciclismo y patinaje. También se encontró la figura legal correcta para constituir la empresa como sociedad de acciones simplificadas, a su vez se identificó la viabilidad financiera del proyecto mostrando una rentabilidad a 5 años del 42.6 %. El valor presente neto a una tasa de descuento igual al WACC de 19.90%, alcanzó un valor positivo de \$ 142.927.561 y el período de recuperación de la inversión de 1.7 años (Miranda Salcedo, 2012).

En el año 2016 en la Universidad Miguel Hernández en Elche-España el trabajo de fin de Grado “ESTRATEGIAS DE MARKETING DE EMPRESAS DE CALZADO Y ROPA DEPORTIVA DE BALONCESTO EN EL MERCADO ESPAÑOL” realizado por Rafael Parreño Ríos para obtener el grado de Administración y Dirección de Empresa, se desarrolló una comparación de estrategias del marketing que realizan las diferentes empresas deportivas las cuales son Nike, Adidas, Li Ning y And1, marcas conocidas a nivel mundial. Principalmente se efectuó un informe con las principales características de cada empresa y su rol correspondiente a sus estrategias donde se destacó las acciones de marketing. Posteriormente se realizó un análisis comparativo de las empresas para mostrar en qué posición se encuentran en el mercado concluyendo que Nike es la empresa líder en España en el sector de ropa y calzado deportivo de baloncesto, pero que pese a su posición privilegiada otras empresas le siguen de cerca como Adidas y Under Armour que han puesto en funcionamiento una serie de estrategias para quitarle cuota de mercado. Por otro lado se encuentran empresas que se limitan a ser seguidoras de éstas. Se muestra mediante la información recopilada que el poder competitivo de las empresas es diferente en un país y en otro. La empresa estadounidense Under Armour va creciendo año a año a una gran velocidad incluso, puede llegar a ser dentro de unos años la principal competidora de Nike a nivel mundial (Parreño Ríos, 2016).

En el año 2017 en la Universidad Católica de Colombia en Bogotá, se realizó un trabajo de grado denominado “CREACIÓN DE EMPRESA PARA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DEPORTIVA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ” para optar al título de Ingeniero Industrial, realizado por Alejandro Gutiérrez de Piñeres, se desarrolló el plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa comercializadora de ropa deportiva a partir de cuatro puntos críticos que fueron objeto de estudio durante la realización del mismo los cuales fueron: Estudio de mercados

(oferta y demanda) para determinar mercado objetivo y cuales productos eran los más indicados para iniciar su comercialización, luego se estableció el desarrollo organizacional que iba a tomar la empresa para la puesta en marcha de la misma. Al Completar los puntos anteriores se hizo toda la documentación necesaria para cumplir con el marco legal en la creación de empresa y finalmente se estudió financieramente el comportamiento que tendría el funcionamiento de la empresa para concluir si era rentable y asegurar su continuo funcionamiento en una proyección futura donde se concluyó que la empresa RAGE SPORTS TEAMS tendrá una gran oportunidad de penetrar el mercado de las prendas deportivas. Con el análisis aplicado se obtuvo la información necesaria para determinar la forma en la que la organización pudiera ser exitosa en sus inicios y junto con el continuo esfuerzo por mejorar se logrará un posicionamiento cada vez mejor. La información analizada reveló resultados muy positivos y márgenes de rentabilidad altos para el primer año de la puesta en marcha de RAGE SPORTS TEAMS y a medida que transcurra el tiempo las utilidades serán cada vez más altas, por lo que se obtendrán más ganancias y por último que si es posible crear empresa a partir de la comercialización de la ropa deportiva en la ciudad de Bogotá, siempre y cuando se tengan en cuenta los factores que permitan a su desarrollo continuo como el análisis de la demanda, los diferentes pronósticos, el cumplimiento con los tiempos de entrega y las especificaciones de los productos, la definición de políticas adecuadas bajo las cuales se va a dirigir la organización y el monitoreo y análisis de todas las entradas y salidas financieras que presente la empresa (Gutiérrez De Piñeres, 2017).

En el año 2017 se creó I'M FIT WORLD marca de ropa deportiva Colombiana que ofrece productos con altos estándares de calidad y modernidad en sus diseños para motivar a sus clientes a llevar una vida activa y saludable. Ellos manejan desarrollos tecnológicos que llaman "Tecnología Inteligente" que proporcionan un mejor rendimiento en el secado rápido, el filtro UV

y la duración del color. Además de esta línea deportiva tienen una línea de camisas “urbanas” para uso diario (IMFITWORLD, S.f). Su creador es Sebastián Chegwin, un joven Barranquillero de apenas 22 años estudiante de noveno semestre de Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte quien soñó con ser el empresario de su propia marca (Robles, 2018).

4. Justificación

La ropa deportiva encabeza el crecimiento del comercio textil local en Colombia. Según cifras del Gobierno, las ventas del sector han crecido un 11 % en lo que va del año 2019 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). El significativo aumento de las actividades deportivas en Colombia va muy de la mano con las últimas tendencias de la moda impulsando las ventas. Las marcas extranjeras ocupan los primeros lugares en ventas a nivel nacional, el primer lugar lo ocupa Adidas seguido de Nike, Under Armour y Reebok. Estas cuatro grandes marcas representan el 43 % del total del mercado a nivel nacional y el resto pertenece a las marcas locales, principalmente aquellas de consumo masivo según las cifras de Mall & Retail (González Litman, 2019).

Según un estudio realizado por Euromonitor en 2018 en Colombia, al cierre del año las ventas nacionales por concepto de ropa deportiva superaron los 350.000 millones de pesos (unos 120 millones de dólares) y se espera que para 2020 la cifra ascienda a 450.000 millones de pesos (unos 155 millones de dólares) es decir, un incremento del 28,5 % en 2 años (González Litman, 2019).

Según cifras reveladas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) este mes, el comercio minoritario y el comercio de moda han tenido una mejora en el territorio nacional. Aunque este sector no ha disminuido en sus ventas, la reactivación de la economía podría impulsar más la venta y el consumo local de productos deportivos (González Litman, 2019).

EON GROUP S.A.S en el año 2017 vendió hasta el 31 de diciembre 841.449.455 de pesos teniendo un crecimiento del 11% durante el año 2018 con unas ventas de 934.856.571 de pesos, esto se debe a su nueva línea de producto enfocada en el ciclismo la cual cuenta con dos líneas de

productos, la línea racing que es la línea básica y la línea More Life Cycling que es la línea profesional, siendo este deporte el que representa un 60% de las ventas el cual necesita una dotación especial para esta disciplina. Es importante resaltar que EON GROUP S.A.S cuenta con una base de datos de 7186 clientes donde un 12% proviene de toda la zona Caribe que representa 862 personas las cuales tienen reconocimiento de la marca y simboliza 84.137.091 de pesos de sus ventas anuales durante el año 2018 (Pérez Salazar, 2019). Estos Clientes han solicitado y sugerido a las tiendas More Life y Lolos ubicadas en Bucaramanga (Santander) que sea posible abrir un punto de venta en la zona Caribe Norte expresando que actualmente no tienen un fácil acceso a este tipo de dotación deportiva resaltando la excelente calidad y precio asequible que caracterizan a las prendas, a esto se suma que por decisión de los socios quieren también materializar la idea de abrir un punto de venta en Barranquilla, Santa Marta y Cartagena con el fin de obtener más rentabilidad y posicionamiento de marca haciendo que la empresa requiera de un estudio que le permita determinar si es factible esta estrategia de expansión abriendo un nuevo punto de venta en estas ciudades. El conocimiento, entendimiento y análisis de este trabajo de grado referente a la carrera de Ingeniería Industrial impactará positivamente en el crecimiento de las líneas de investigación de la Universidad, así mismo contribuirá al desarrollo profesional como Ingenieros Industriales para poder enfrentar los retos laborales futuros que impliquen el diseño y gestión de proyectos o la investigación que se pueda requerir para un aprendizaje autónomo.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico de marketing para la expansión de la empresa EON GROUP S.A.S en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.

5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno que permita conocer el estado actual de la empresa EON GROUP S.A.S identificando debilidades y fortalezas.
- Desarrollar un análisis del entorno de la empresa EON GROUP S.A.S en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena identificando oportunidades y amenazas.
- Establecer un diagnóstico de la situación de la empresa para la formulación de los objetivos de marketing y estrategias de marketing a fin de llevar a cabo la expansión de la empresa EON GROUP S.A.S.
- Establecer los planes de acción y control para las estrategias de marketing de expansión para la empresa EON GROUP S.A.S

6. Marco Teórico

6.1 Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un período determinado. El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa (Kotler & Keller, 2012).

Esquema básico del plan de marketing

El esquema básico del plan de marketing comprende 5 etapas que se explican en la figura 5, las cuales van relacionadas todas entre sí, ya que para llegar al último paso de estas estrategias no se debe menospreciar ningún aspecto para el estudio de mercados.

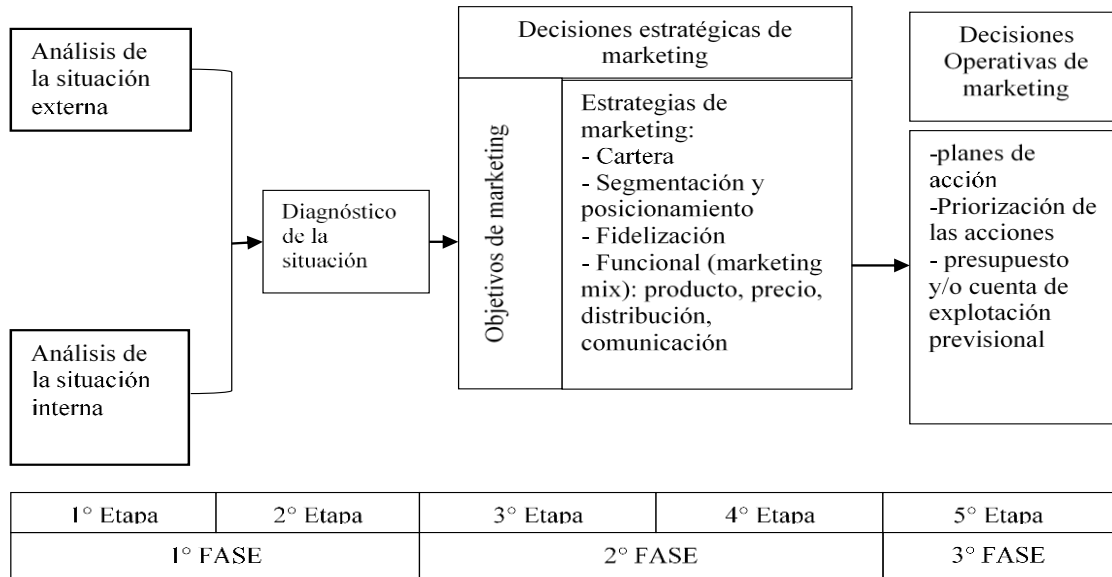


Figura 5. Esquema básico del plan de marketing

Fuente: Sainz de Vicuña, J. M. (2010) El plan de marketing en la PYME

6.2 Análisis de la situación interna

Con el análisis de la situación interna se pretende ayudar a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing (Sainz de vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010). Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa (Hill & Jones, 2014).

Para que el análisis interno sea eficaz y dé lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa, se requiere de la capacidad de autocritica y autoevaluación. Así mismo, se hace necesario revisar cada una de las capacidades de la empresa que son imprescindibles para alcanzar las metas y los objetivos. El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los

principales factores desfavorables y críticos (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, S.f).

6.2.1 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa (David, 2003) .

La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento, en relación con los propios objetivos de una empresa. Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con períodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes (David, 2003, pág. 11).

6.3 Análisis de la situación externa

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: El ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria (Hill & Jones, 2014).

El elemento más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el que se está actuando. El análisis del mercado ha de tener en cuenta aquellos aspectos que se relacionan con la estructura del mercado (Sainz de vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

- Situación del mercado relevante: Tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.
- Competidores: Número, radiografía, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, puntos fuertes y puntos débiles, ventajas y desventajas competitivas, etc.
- Nuevos entrantes: Se trata de analizar la probabilidad de que entren a competir en el mercado nuevos competidores, ya sean empresas de nueva creación o empresas que hasta entonces estaban actuando en otros mercados geográficos.
- Productos sustitutivos: Es necesario estudiar aquellos productos que de forma diferente, satisfacen la misma necesidad que los que fabrica la empresa y que, por tanto, pueden provocar una reducción de las ventas.

- Canales de distribución existentes: Importancia y evolución de los mismos (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Naturaleza del mercado

- Situación y evolución de los segmentos del mercado.
- Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado: Necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.
- Competidores por segmentos y sus participaciones de mercado (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Dinámica del mercado: Evolución en el tiempo de la estructura y naturaleza del mercado, con especial detenimiento en aquellos aspectos más destacables.

La figura 6, presenta los hitos que no pueden faltar en el análisis del mercado para que el análisis sea completo y profundo (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

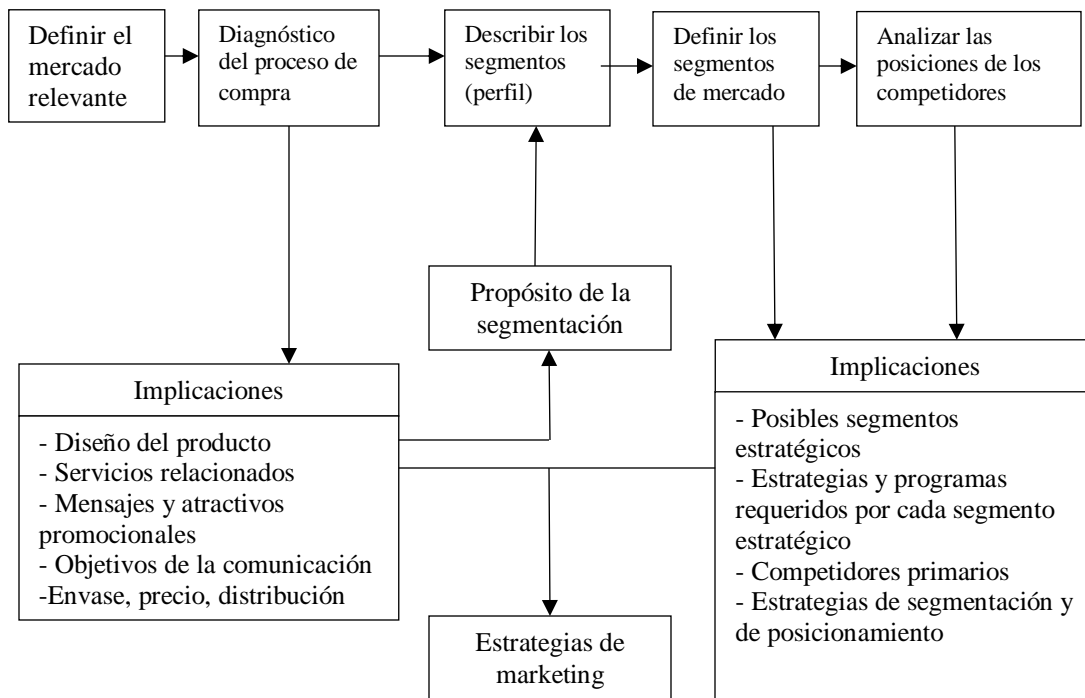


Figura 6. Pasos para el análisis de mercado

Fuente: Sainz de Vicuña, J. M. (2010) El plan de marketing en la PYME

6.3.1 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas.

Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias (David, 2003).

6.4 Diagnóstico de la situación de la empresa

En todo plan de marketing, el diagnóstico de la situación supone una síntesis del análisis previo en la que se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (y que, por tanto, no son controlables) y las fortalezas y debilidades con la que cuenta la empresa (necesariamente controlables) (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Estos conceptos son comunes a otros tipos de planes con la particularidad de que, cuando se están aplicando la planificación de marketing, se trata de detectar solo aquellas oportunidades y amenazas que son relevantes desde el punto de vista del marketing, así como solo aquellas fortalezas y debilidades de marketing o comerciales que tiene la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Se trata de utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que este presenta, es conveniente hacer desaparecer, al menos, corregir en lo que se pueda los puntos débiles de la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Puede ocurrir –y será indudable un buen síntoma- que en alguno o algunos de los puntos fuertes la empresa sea mejor que la competencia y que así lo perciban los correspondientes segmentos de mercado. En tal caso se estará hablando de ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas son las que garantizan la clientela (Sainz de vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

“Sin embargo, en el supuesto de que alguno o algunos de los puntos débiles lo sean además respecto a los competidores, y así sea percibido por los clientes, se estará hablando de desventajas competitivas” (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

La diferencia entre una empresa ganadora y otra perdedora la marca su capacidad de crear auténticas ventajas competitivas, de mantenerlas y de transformarlas llegado el momento. Obtener una ventaja competitiva significa básicamente ofrecer al mercado un producto del mismo valor que los competidores a un menor precio o, con mayor valor que los competidores a un precio competitivo. No se debe olvidar que el valor del producto es el que le asigna el cliente o consumidor del mismo. Así mismo, se debe ser consciente de que las ventajas competitivas deben ser sostenibles en el tiempo. Para ellos será necesario establecer un sistema de vigilancia estratégica, que permita acomodar las ventajas competitivas a los cambios del entorno (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

6.4.1 Análisis de la DOFA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz DOFA y requiere un criterio acertado (David, 2003). Es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing (Kotler & Keller, 2012).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.

Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (Kotler & Keller, 2012).

6.5 Objetivos de marketing

En esta etapa el empresario o estratega de marketing debe revisar el análisis interno, en especial el punto relacionado con el análisis de indicadores, el cual debe conducir a determinar

primero cuáles indicadores se tienen; establecer el estatus, es decir qué número están mostrando los indicadores, y determinar si se está o no conforme con la medida que muestra el indicador. En caso de que no se esté de acuerdo con los resultados, en esta fase del plan de marketing, la de los objetivos, esa cifra que muestra el indicador hay que convertirla en un objetivo de marketing (Hoyos Ballesteros, 2013).

6.5.1 Tipos de objetivos de marketing

De acuerdo a su naturaleza, se distinguen dos tipos de objetivos de marketing: Objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros medibles, expresados en cifras concretas. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por ellos menos importantes (Sainz de vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Normalmente, los objetivos cuantitativos se referirán a incrementos en la participación de mercado, en la rentabilidad o el volumen de ventas, aumentar el nivel de penetración, el margen de contribución o la cobertura de distribución (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing digital en la práctica, 2015).

En cuanto a los objetivos cualitativos, los más significativos son los que hacen referencia a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca y a la posición relativa que se quiere alcanzar en el mercado (Sainz de vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

6.6 Estrategias de marketing

En la Planeación estratégica, los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de Marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se ejecutan con lentitud. La expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado (Stanton, Etzel , & Walker , 2007).

Una vez establecidos los objetivos que se quieren alcanzar, es necesario definir cómo se va a hacer, es decir, cual es la estrategia de marketing que se va a seguir. El nivel de la estrategia donde normalmente se debe empezar a definir la estrategia de marketing es la estrategia de cartera (Sainz de Vicuña Ancín J. M., El plan de marketing en la pyme, 2010).

6.6.1 Estrategia de cartera

La estrategia de cartera es para cada unidad estratégica de negocio (UNE) y las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2009).

La matriz Ansoff que se presenta en la figura 7 proporciona las opciones estratégicas de expansión y de diversificación que se le presentan a una pyme, en función de la novedad de los productos y de los mercados. Como es obvio, la utilización de esta matriz está especialmente indicada cuando la empresa se ha planteado objetivo de crecimiento. La rentabilidad es mayor cuando la empresa adapta una estrategia de expansión (Kotler & Keller, 2012).

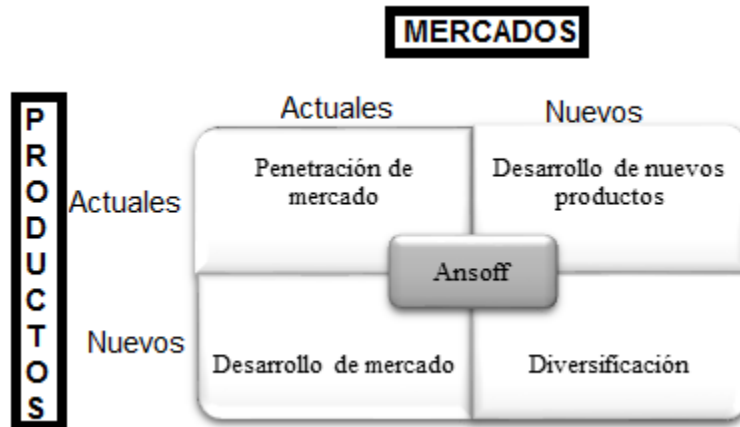


Figura 7. Matriz de Ansoff

Fuente: H.I. Ansoff (1976)

Penetración en el mercado: Una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales (Stanton, Etzel , & Walker , 2007).

Desarrollo de productos: La empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven (Herranz, 2014).

Los productos nuevos pueden mejorar las prestaciones de los tradicionales (innovaciones tecnológicas) o atender mejor a las necesidades de los clientes (ampliación gama productos del producto tradicional). El desarrollo de productos permite ofrecer al mercado una imagen de innovación que refuerza su prestigio ante los clientes y generar sinergias al compartir los distintos productos o las mismas estructuras comerciales y de distribución y al menos las de producción (Herranz, 2014).

Desarrollo de nuevos mercados: Expansión geográfica del mercado (regional, nacional o internacional), en la búsqueda de nuevos segmentos del mercado (creando versiones que atraigan

nuevos segmentos, renovando los canales de distribución, adoptando otros medios publicitarios) o consiguiendo nuevos usuarios en los segmentos actuales (induciendo a la prueba con promociones, muestras, cupones, etc, variando los precios, haciendo publicidad del nuevo uso, ampliando la distribución o mediante un mayor apoyo a la promoción y la publicidad) (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

6.6.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento

La estrategia de segmentación implica decidir sobre cuáles de los segmentos en los que se ha clasificado el mercado va actuar la empresa. La segmentación puede ser de tres tipos:

Diferenciada: Cuando nos dirigimos a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente (Kotler & Keller, 2012).

Indiferenciada: Cuando la empresa decide dirigirse, pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento (Stanton, Etzel , & Walker , 2007).

Concentrada: Consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados (Herranz, 2014).

La estrategia de posicionamiento consiste en definir, en sentido global, cómo queremos que nos perciban los segmentos estratégicos decididos, esto quiere decir, con qué atributos queremos que nos identifiquen en la mente del consumidor (Kotler & Keller, 2012).

Cuando se habla de estrategia de posicionamiento como concepto, se debe tener en cuenta que se está diseñando y coordinando tres claves estratégicas de marketing diferentes: El posicionamiento de la empresa, el del producto y el posicionamiento ante el cliente.

Posicionamiento de la empresa: El marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no de promoción y publicidad solamente. El marketing debe ser cualitativo y no se debe olvidar que muchas de las decisiones de los clientes tienen qué ver con el servicio, la confianza, la imagen, etc (Monferrer Tirado, 2013).

Posicionamiento del producto: La posición en el mercado del producto debe ser significativa y para ello se debe centrar en factores intangibles del posicionamiento tales como el servicio, la calidad, el liderazgo, la imagen, etc. (debemos buscar lo intangible y ser buenos en ello). Los productos se deben dirigir a un público específico y ser excelentes en él, esto ayudará sin lugar a dudas a entender mejor a los clientes, a tener menos competencia y a conocerla mejor (Monferrer Tirado, 2013).

Posicionamiento ante el cliente: Fijando la vista en el cliente, se incide en la importancia de un valor clave en todo el proceso de posicionamiento: La credibilidad. Este concepto va asociado a otros de signo igualmente positivo como son la confianza, el prestigio, la fidelidad, etc (Monferrer Tirado, 2013).

6.6.3 Estrategia de fidelización

Cuando la empresa se haya fijado objetivos de fidelización de clientes, será relevante analizar las opciones que se le plantean para conseguirlos y elegir la estrategia más idónea (Mglobal, 2015).

La estrategia de fidelización se sustenta sobre dos pilares básicos:

El marketing relacional: El marketing relacional es una herramienta que ayudará a conseguir la confianza del cliente a largo plazo y que le llevará a comprar en la empresa y también a

recomendarla. Esta estrategia se basa en crear lazos estables que beneficien a ambas partes (Kotler & Keller, 2012).

La gestión del valor percibido: La gestión del valor percibido tiene como objetivo aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, motivo por el cual estará más satisfecho y aumentará la competitividad de la empresa. Es necesario disponer de la información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de los clientes e interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz (Kotler & Keller, 2012).

6.6.4 Estrategia funcional

La estrategia funcional trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso en concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix) (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: **Productos** (amplitud de gama, modificación y creación de productos, política de marcas, creación de la imagen de marca y sostenimiento de la imagen de marca), **punto de venta** (sistema de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado etc.), **precio** (estrategia de precios y escala de descuentos) y **promoción** (comunicación interna y externa, mensajes, soportes, medios, incentivación, etc.) (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

6.7 Planes de acción

Una vez definidas las cuatro primeras etapas del Plan de Marketing, se debe dar un último paso, que será colocar las piezas que componen el plan y que se hará llegar a los objetivos. Esta tarea será asignada a las acciones de marketing (Stanton, Etzel , & Walker , 2007).

Se debe traducir a las estrategias en acciones concretas para que estas sean efectivas. Los Planes de Acción tienen que ser supervisados y ejecutados por un responsable en los plazos previstos mediante un calendario de acciones, además, se debe que:

- Asignar los recursos humanos, materiales y financieros.
- Evaluar los costes previstos.
- Jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia (Herranz, 2014).

En cuanto a la naturaleza de las acciones de marketing, éstas harán referencia a los elementos del marketing mix. De lo que se trata en esta etapa del plan, es concretar de manera exhaustiva las estrategias, detallando las acciones que se van poner en marcha para poder llevarlas a cabo (Herranz, 2014).

Sobre productos

- Racionalización de los productos: Eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen.
- Mejoras en la calidad o en las características del producto, su envase, su presentación, etc.
- Ampliación o modificación de la gama: Lanzar nuevos productos al mercado, eliminar algún producto, sacar nuevas versiones, etc.

- Nuevas marcas: Creación de una nueva marca, registro de una nueva marca, cambio de marca, nuevo diseño de una marca anterior.
- Cambio de envase: Rediseño del mismo, sustitución de materiales, envase de mayor capacidad, nuevo formato, etc (Stanton, Etzel , & Walker , 2007).

Sobre precios

- Modificación de las tarifas actuales de precios y de la escala de descuentos.
- Modificación de las condiciones de venta y de los términos de venta (Stanton, Etzel , & Walker , 2007).

Sobre comunicación

- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.
- Selección de medios generales (televisión, prensa, radios, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.).
- Realizar campañas concretas de publicidad, de marketing online, de relaciones públicas, promocionales y patrocinio, etc.
- Determinación y asignación de presupuestos (por instrumentos de comunicación, por medios y soportes, etc.)
- Incentivación y motivación del personal interno (Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la pyme, 2010).

Sobre distribución y fuerza de ventas

- Cambios en los canales de distribución.
- Mayor cobertura a nivel detallista en los canales en los que se está presente.
- Modificación y/o fijación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
- Cambiar de transportista para reducir los costes de transporte.

- Pago de portes.
- Mayor regularidad de las expediciones.
- Mejoras en los plazos de entregas.
- Aumentar el número de comerciales.
- Modificación de las zonas y rutas de venta (Stanton, Etzel , & Walker , 2007).

7. Metodología

7.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de este estudio, se aplicó una investigación de tipo concluyente descriptivo la cual proporcionó un amplio panorama acerca de la segmentación del mercado, del producto, promoción, asignación de precios y distribución, ya que se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analiza identificando factores que pudieran ser utilizados en nuevas líneas de productos. De acuerdo a esto la investigación tuvo un alcance de carácter descriptivo (Malhorta, 2008).

7.2 Fuentes de información

7.2.1 Fuentes primarias

Encuesta personal a los clientes ubicados en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, de la cual se obtuvo toda la información necesaria de las variables a tener en cuenta en la investigación con respecto a una serie de aspectos de marketing.

7.2.2 Fuentes secundarias

Internas: Documentos constituidos por EON GROUP S.A.S como informe de ventas, productos y sus características, informe financiero, informe administrativo, registros contables.

Externas: Confecámaras, Cámara de comercio de Barranquilla, Cámara de comercio de Santa Marta, Cámara de comercio de Cartagena, Página Web Colombiaempresarial.com.co, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de planeación (DNP), DANE, BACEX.

7.3 Área de estudio

La investigación se llevó a cabo en las ciudades de Cartagena, Santa Marta y Barranquilla.

7.4 Unidad de observación

Hombres y mujeres de cualquier estrato socioeconómico, entre 20 y 70 años, que deseen utilizar ropa deportiva para ciclismo, running, natación o entrenamiento, pertenecientes a Cartagena, Santa Marta y Barranquilla.

7.5 Población objetivo de estudio

La población objeto de estudio, fueron hombres y mujeres entre 20 y 70 años y de cualquier estrato socioeconómico en las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta como se muestra en la tabla 2 según el DANE.

Tabla 2.

Población de estudio objetivo

Población	
Barranquilla	757.195
Cartagena	606.017
Santa Marta	271.255

Fuente: DANE (2018)

7.6 Tipo de muestra

El tipo de muestra fue probabilístico estratificado y el instrumento a utilizar para la recolección de datos fue un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas enfocadas a los objetivos del proyecto para conocer el comportamiento de compra del consumidor, por medio de material virtual y presencial. A su vez se utilizó observación simple para determinar aspectos como infraestructura, ubicación, productos ofrecidos entre otros.

Se utilizó la ecuación para obtener el tamaño de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) * D + pq}$$

Donde:

- N = Total de la población
- p = Probabilidad de éxito (en este caso 50% = 0.5)
- q = Probabilidad de fracaso 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)
- e= Error (en la investigación de mercados se utilizó un 7% de error). Se estableció un error

del 7% debido al presupuesto y tiempo para la realización del proyecto.

- D: (Error²/4)

$$N= 1'634.467$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$e= 0.07$$

$$D: 0.001225$$

$$n = \frac{1634467 * 0.5 * 0.5}{(757195 - 1) * (0.001225) * 0.5 + 0.5}$$

$$n = 205 \text{ encuestas.}$$

De acuerdo a lo anterior, se obtuvo un tamaño de muestra de 205 encuestas aplicado a las personas de las ciudades, aplicando el muestreo probabilístico estratificado.

- Muestreo probabilístico estratificado

En la figura 8 se puede observar el porcentaje de correspondiente a cada ciudad del número de personas y cada total de encuestas según el porcentaje,

Tamaño de muestra para

1. Barranquilla 95 encuestas.
2. Santa Marta 34 encuesta.
3. Cartagena 76 encuestas.

Ciudad	Población	%	Muestra	Redondeando
Barranquilla	757.195	46%	94,53	95
Santa Marta	271.255	17%	33,87	34
Cartagena	606.017	37%	75,66	76
N	1.634.467	100%	204,06	205

Figura 8. Tamaño de muestra

Fuente: Elaboración propia

7.7 Fases para el desarrollo del plan de marketing

La realización del plan de marketing en la empresa EON GROUP S.A.S se llevó a cabo en cuatro fases fundamentales para cumplir los objetivos de marketing formulados, logrando una implementación exitosa. En la primera fase se realizó un análisis de la situación interna de la empresa para conocer el estado actual de EON GROUP S.A.S, identificando debilidades y fortalezas desde el punto de vista comercial y de marketing, a través de actividades que permitieron culminar la fase y continuar con el plan de marketing.

En la segunda fase se realizó un análisis del entorno de la empresa en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena identificando oportunidades y amenazas, donde se llevó a cabo un estudio de mercado y estructuración del mismo, donde se abrió las puertas para la aplicación de un instrumento de investigación, en el caso de la empresa EON GROUP S.A.S se aplicó una encuesta para una muestra de la población en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena y que abarcó todas las variables a analizar en las anteriores ciudades.

En la tercera fase se arrojó un diagnóstico de la situación de la empresa que permitió formular objetivos de marketing y estrategias de marketing que logró exitosamente la expansión de la

empresa, se aplicó un análisis de la matriz DOFA que permitió distinguir diferentes aspectos internos y externos que pudieron afectar de manera positiva o negativa la expansión.

La cuarta y última fase se enfocó en colocar en práctica lo investigado y arrojado de cada uno de los estudios que se le realizó a la empresa EON GROUP S.A.S y por consiguiente tener un control del mismo para cada una de las estrategias de marketing que se aplicaron para esta fase fue necesario asignar los recursos humanos, materiales y financieros, también una evaluación de costos y realizar una jerarquización para cada plan de acción de acuerdo a su importancia.

8. Análisis interno de la empresa

Inicialmente se realizó un diagnóstico que permitiera demostrar el estado actual de EON GROUP S.A.S identificando debilidades y fortalezas. Para la realización se aplicó una Herramienta en forma de encuesta diseñada por las estudiantes Diana Marcela Castillo Rodríguez y Leidy Johanna Suárez Ramírez, dirigidas por María del Coral Pérez Ordóñez en el marco del proyecto “Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana” realizado por Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordóñez (Ver Anexo A. Herramienta diagnóstico interno), que permitió identificar las falencias de la empresa y tener un panorama más claro sobre el trabajo que se realiza dentro de ella, esta fue aplicada al gerente Julián Andrés Díaz Zambrano y al recurso humano de la empresa por medio de una reunión.

8.1 Diagnóstico interno

Una vez estudiada la herramienta se realizó un análisis de factores para establecer el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa, teniendo en cuenta las áreas administrativas, mercadeo y ventas, finanzas, servicio o comercio, información y talento humano. Se realizó una matriz con tres columnas, en la primera se describe la fuente ya sea habilidad o recursos, en la segunda columna se describe las fortalezas y debilidades de la empresa y en la tercera columna la orientación estratégica como se observa en las figuras 9 a 11.

ADMINISTRATIVA		
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
RECURSO	La empresa EON GROUP S.A.S se encuentra legalmente constituida y registrada ante todas las entidades correspondientes.	Eficiencia operacional
HABILIDAD	Mecanismos de control: La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades para cada una de los puestos.	Eficiencia operacional
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
HABILIDAD	Administración estratégica: La empresa cuenta con conceptos de misión, visión, pero actualmente no realiza seguimiento lo cual no permite que se puedan tomar decisiones objetivamente para una mejoramiento en la empresa.	Eficiencia operacional
MERCADEO Y VENTAS		
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
RECURSOS	Marketing: La empresa cuenta con redes sociales para el impulso comercial de su productos.	Eficiencia operacional
RECURSO	Productos: La empresa ofrece productos y servicios competitivos tecnológicamente y se caracterizan por su calidad.	Calidad al producto e innovación del producto
RECURSO	Precios asequibles al público: La empresa establece los precios de los productos de manera adecuada con estrategias de precios bajos y aumentar la competitividad.	Satisfacción al cliente
RECURSO	Patrocinios: La empresa patrocina a deportistas de alto rendimiento en diferentes eventos dentro y fuera del país.	Eficiencia operacional
HABILIDAD	Reconocimiento de marca: EON GROUP S.A.S tiene registrada la marca More Life y Lolos.	Calidad al producto
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
HABILIDAD	Promociones y publicidad: Deficiencia en la creación e impulso en campañas publicitarias.	Eficiencia operacional e innovación del producto

Figura 9. Análisis de las fortalezas y las debilidades administrativas, mercadeo y ventas

Fuente: Elaboración propia

FINANZAS		
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
RECURSO	Razones financieras: Actividades de rentabilidad y/o crecimiento para analizar la situación financiera.	Eficiencia operacional
RECURSO	Rentabilidad en las ventas.	Eficiencia operacional
RECURSO	Información contable oportuna: La empresa lleva registros contables y recibe asesoría por parte de un contador para la toma de decisiones.	Eficiencia operacional
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
HABILIDAD	La empresa no realiza planes de presupuesto de ingresos y egresos.	Eficiencia operacional
SERVICIO O COMERCIO		
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
RECURSOS	Amplia infraestructura: La empresa cuenta con una amplia infraestructura y las instalaciones, el equipo y oficinas están en buenas condiciones para prestar un buen servicio.	Eficiencia operacional
RECURSOS	La empresa tiene un solo proveedor debido a que son los mismos que fabrican la marca registrada, la cual se comercializa en un solo punto de venta.	Calidad de producto
HABILIDAD	Buen servicio al cliente.	Satisfacción al cliente
RECURSO	La empresa cuenta con una integración vertical hacia atrás, la cual favorece el un proceso de retroalimentación de los productos.	Eficiencia operacional
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
RECURSO	Falta de control en los inventarios: Actualmente la empresa no cuenta con un óptimo control de inventarios.	Eficiencia operacional
RECURSO	Retraso en el abastecimiento de producto: Demora por parte del proveedor en el abastecimiento de los productos.	Eficiencia operacional

Figura 10. Análisis fortalezas y debilidades finanzas y comercio

Fuente: Elaboración propia

SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
RECURSO	La empresa cuenta con un sistema software llamado Factory que permite llevar un inventario, ventas y tener una base de datos de los clientes.	Eficiencia operacional
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
RECURSO	La empresa no cuenta con un software que permita llevar la contabilidad.	Eficiencia operacional
TALENTO HUMANO		
FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATEGICA DE LAS FORTALEZAS
HABILIDAD	Clima laboral: EON GROUP S.A.S aun cuando maneja poco personal, se encuentra un agrado entre los empleados y un sentido de pertenencia.	Calidad en el servicio
FUENTE	ORIENTACIÓN ESTRATEGICA DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
HABILIDAD	Sistema de riesgos y salud en el trabajo: La empresa no cuenta con un sistema de riesgos y salud en el trabajo, al no brindar al personal la información básica sobre prevención de riesgos laborales previo a la incorporación al puesto del trabajo.	Eficiencia operacional
HABILIDAD	La empresa no realiza evaluaciones de desempeño a sus trabajadores.	Eficiencia operacional
RECURSOS	Capacitación a los empleados: No se realizan capacitaciones a los empleados de las tecnologías de los productos.	Eficiencia operacional

Figura 11. Análisis fortalezas y debilidades sistemas de información y talento humano

Fuente: elaboración propia

8.1.1 Conclusión del análisis interno

Estableciendo las fortalezas y debilidad de la empresa, se le presentó al gerente y por medio de su experiencia determinó la priorización de esta las cuales se observan en la tabla 3.

Tabla 3.

Priorización de las fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Precios asequibles al público.	Falta de capacitación a los empleados.
Registro de marca.	Retraso en el abastecimiento de producto.
Rentabilidad satisfactoria referente a utilidad de un 30%.	Falta de control de inventarios.
Amplia infraestructura para la comodidad de clientes internos y externos (área: 240m ²).	Pocas promociones y publicidad.
Buen servicio al cliente.	No existe un sistema de riesgos y salud en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.I.

Para la realización de la figura 12 se convocó al gerente de la empresa y la administradora a una reunión, teniendo las priorización de las fortalezas y debilidades se le asignaron valores y un porcentaje de peso de acuerdo al criterio de la empresa, los valores se encuentran en un intervalo de 1 a 4 siendo, una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4) y los valores del peso se dan en porcentaje, teniendo en cuenta que el 50% representa las fortalezas y un 50% las amenazas.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	EMPRESA	
		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Precios asequibles al público.	20%	4	0,8
Registro de marca.	7%	3	0,21
Rentabilidad satisfactoria referente a utilidad de un 30%.	8%	3	0,24
Amplia infraestructura para la comodidad de clientes internos y externos (área: 240m ²).	5%	3	0,15
Buen servicio al cliente.	10%	4	0,4
DEBILIDADES			
Falta de capacitación a los empleados.	5%	2	0,1
Retraso en el abastecimiento de producto.	15%	1	0,15
Falta de control de inventarios.	10%	2	0,2
Pocas promociones y publicidad.	8%	2	0,16
No existe un sistema de riesgos y salud en el trabajo.	12%	2	0,24
TOTAL	100%		2,65

Figura 12. Matriz E.F.I

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura 12 observada anteriormente la empresa tiene un valor ponderado de 2,65 es decir se encuentra un 0,15 por arriba de la media, esto significa que la empresa internamente se encuentra estable, actualmente la empresa se ve afectada por la demora en los tiempos de entrega del abastecimiento del producto por parte del proveedor esto hace que pueda convertirse en una mayor debilidad ya que se verán afectadas la rentabilidad de la empresa, cabe resaltar que el proveedor cuenta con un registro de marca la cual favorece a la empresa ya que esto hace que ningún producto de igual fin pueda tener la misma marca y así no crear confusiones ante los cliente dando como resultado un reconocimiento de esta, también cuenta con un sistema de bajos precios lo que hace que el cliente se sienta más atraído por los productos de la

marca ya que la empresa tiene una calidad muy alta en sus productos. Un punto crítico es que la empresa no cuenta con un sistema de riesgos y salud en el trabajo la cual podría afectar la salud y la vida de los trabajadores y por consiguiente la empresa podría verse implicada en sanciones y multas que tendría como consecuencia un impacto negativo en la liquidez.

9. Análisis del entorno

El análisis del entorno comprendió el macro entorno el cual está caracterizado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, cada uno de estos factores se tuvo en cuenta al analizar el entorno, teniendo en cuenta las variables que pueden tener un mayor impacto ya sea como oportunidad o como amenaza para la empresa refiriéndose a este como análisis PESTEL. Se realizó también un estudio del micro entorno en el cual se le aplicó una herramienta en forma de encuesta al gerente teniendo en cuenta nuevos competidores, productos sustitutos, competidores actuales, proveedores, compradores y grupos reguladores (Ver Anexo B. Herramienta Análisis Externo del micro entorno). Por último, se realizó una encuesta como instrumento de investigación de mercados, la cual fue aplicada a una muestra de cada población en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena (Ver Anexo C. Encuesta).

9.1 Análisis PESTEL

Las ilustraciones 13 a 18 muestra el análisis PESTEL identificando los factores del entorno tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a la empresa y servirá para identificar amenazas y oportunidades, que después se utilizarán para completar el análisis DOFA.

FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Política	Tratados de libre comercio	Situación actual: Colombia y Corea del Sur impulsarán agenda bilateral en el marco del TLC , la cual se llevó a cabo en el marco de la visita del ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo, a este país asiático, acordó avanzar y agilizar el comercio de productos y servicios.	Amenaza	x			x
		Tendencia: Se celebrará próximamente un Comité de Desarrollo Sostenible del TLC, y que se estudiará reactivar el Comité de Cooperación Industrial de ambos países, así como impulsar las industrias creativas.					
		Fuente: La República (2019, 10 de octubre). Colombia y Corea del Sur impulsarán agenda bilateral en el marco del TLC, recuperado de https://www.larepublica.co/economia/colombia-y-corea-del-sur-impulsaran-agenda-bilateral-en-el-marco-del-tlc-2919428					
Política	Creación de empresas	Situación actual: El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Colombia Productiva, iniciaron un proyecto pionero para identificar nuevas oportunidades de negocio mediante los encadenamientos productivos entre las industrias creativas y las tradicionales.	Amenaza	x			x
		Tendencia: El proyecto hace parte de las estrategias de Colombia Productiva y MinComercio para responder a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el que busca fomentar la integración de empresas de Economía Naranja con otros sectores productivos y con mercados internacionales, así como aumentar el valor agregado de la Economía Naranja de \$15,64 billones en 2018 a \$39,4 billones en 2022.					
		Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019, 18 de noviembre). MinComercio y Colombia Productiva lanzan proyecto para crear oportunidades de negocio entre la Economía Naranja y la industria nacional, recuperado de http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mincomercio-lanza-proyecto-encadenamientos-naranja					
Política	Clima político	Situación actual: Gobierno y Comité del Paro no logran acuerdo para iniciar diálogo.	Amenaza	X			X
		Tendencia: El coordinador del Gobierno para la conversación nacional, dijo que el Ejecutivo no puede aceptar que se llame negociación. Agregó que lo que se les ha dicho es que acoten los temas y se avance en el diálogo, como ya ocurrido con otros sectores que hacen parte de la conversación nacional. y el próximo viernes se volverán a reunir.					
		Fuente: El Tiempo (2019, 11 de diciembre). Gobierno y Comité del Paro no logran acuerdo para iniciar diálogo, recuperado de https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/paro-gobierno-y-comite-del-paro-no-logran-acuerdo-para-iniciar-dialogo-442834					

Figura 13. Análisis PESTEL político

Fuente: Elaboración propia

FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Económica	Inflación	Situación actual: La inflación en Colombia entre enero y septiembre de 2019, medida por el índice de Precios al Consumo (IPC), fue de 3,26%, más que la registrada en el mismo período del 2018, cuando fue del 2,63%. Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas, la educación y el alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, detalló en un comunicado el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).	Amenaza	X			X
		Tendencia: El gobierno prevé un crecimiento de la economía de 3,6% para el año 2019, aunque el Banco de la República (emisor) bajó sus proyecciones de 3,5% a 3,0%. En 2018, la inflación se situó en 3,18% en Colombia, cuarta economía de América Latina.					
		Fuente: El Heraldo (2019, 05 de octubre). Inflación en Colombia subió 0,23% en septiembre recuperado de https://www.elheraldo.co/economia/inflacion-en-colombia-subio-023-en-septiembre-670667					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Económica	Aumento en la tasa de interés	Situación actual: Según la Encuesta de Mensual de Expectativas Económicas del Banco de la República, es muy probable que el Emisor mantenga inalterada la tasa de interés en 4,25 %(2019-2020).	Oportunidad	X			X
		Tendencia: La inflación anual se desaceleró a 3,84% en noviembre, y los analistas pronosticaron que continuará cediendo el próximo año hasta 3,4% en diciembre próximo.					
		Fuente: El Espectador (2019, 14 de diciembre). Economistas ya no esperan que Colombia aumente tasas en 2020. Recuperado de https://www.elespectador.com/economia/economistas-ya-no-esperan-que-colombia-aumente-tasas-en-2020-articulo-895892					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Económica	Alta volatilidad del precio del dólar	Situación actual: Los altos niveles del dólar y su gran volatilidad preocupan cada vez más a los colombianos. Quienes ganan y quienes pierden con una tasa de cambio alrededor de los 3.500 pesos.	Amenaza/ oportunidad	X			X
		Tendencias: La recesión en Europa y la devaluación del yuan no se descarta que la tasa de cambio pueda superar los 3.500 pesos y llegar a 3.800 o 3.900 en unos meses. La incertidumbre y la volatilidad seguirán mandando la parada y los efectos de un dólar caro se sentirán sin duda.					
		Fuente: Semana (2019, 31 de agosto). Obsesión verde: El impacto profundo que tiene el precio del dólar recuperado de https://www.semana.com/economia/articulo/el-impacto-profundo-que-tiene-el-precio-del-dolar/629927					

Figura 14. Análisis PESTEL económico

Fuente: Elaboración propia

FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Económica	Crecimiento económico	Situación actual: El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que la economía colombiana creció 3,3% durante el tercer trimestre del año (2019), cifra mayor a la registrada durante el mismo período del año anterior cuando llegó al 2,6%.	Oportunidad	X			X
		Tendencia: Colomiatex es la feria más importante de Latinoamérica y un referente mundial, debido a sus tres ejes: negocios, moda y conocimiento. Este será el escenario en el que más de 355 empresarios de la industria nacional y 245 de la internacional, provenientes de países como Brasil, Turquía, Italia e India, podrán relacionarse, actualizarse y concretar negocios con más de 14.800 compradores del mundo.					
		Fuente: Portafolio (2019, 03 de enero). Exportaciones de textiles crecerían 10% en 2019. Recuperado de https://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-de-textiles-crecerian-10-en-2019-524925					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
Económico	Importaciones	Situación actual: La crisis textil por cuenta de las importaciones que se han dado de prendas de vestir y materia prima procedentes de Asia.	Amenaza	x			x
		Tendencia: De acuerdo a la Superintendencia de Sociedades, los ingresos de las empresas de textiles en 2018 cayeron 9,55% frente a 2017, situación que llevó a que se prendieran las alarmas en el Capitolio Nacional.					
		Fuente: Colprensa (2019, 5 de junio). De acuerdo a la Superintendencia de Sociedades, los ingresos de las empresas de textiles en 2018 cayeron 9,55% frente a 2017, situación que llevó a que se prendieran las alarmas en el Capitolio Nacional recuperado de https://www.rcnradio.com/economia/camara-le-pone-el-ojo- crisis-de-industria-textil-por-importaciones					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
Económica	Desempleo	Situación actual: Expertos aseguran que la migración Venezolana, el panorama internacional y la polarización política han incidido en la economía. El desempleo ha aumentado llegando al 10,3% a nivel nacional, según dio a conocer el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).	Amenaza	x			x
		Tendencia: Algunos gremios, como la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras (Asobancaria), esperan que el desempleo siga creciendo durante todo el año (2019) y que se ubique por encima del 10%.					
		Fuente: Colprensa (2019, 2 de junio). Desempleo sube e inversión baja tras seis meses de Ley de Financiamiento recuperado de https://www.rcnradio.com/economia/desempleo-sube-e-inversion-baja-tras-seis-meses-de-ley-de-financiamiento					

Figura 15. Análisis PESTEL económico

Fuente: Elaboración propia

FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Económica	Aranceles	Situación actual: Entró en vigencia el decreto 1419 de 2019 que reglamenta un arancel de 37,9% para las importaciones de prendas de vestir que provengan de países que no tengan acuerdos comerciales con Colombia.	Amenaza	X			X
		Tendencia: Esta medida puede pegarle al bolsillo de la mayoría de los colombianos, ya que según Fenalco Y Analdex, el precio de la ropa presentaría un aumento cercano a 25%. Jaime Alberto Cabal, presidente de Fenalco, considera que esta medida no solo afectará el consumo de los hogares sino que también será un golpe para los comerciantes formales.					
		Fuente: Dinero (2019, 11 de mayo). Por nuevos aranceles, ¿se encarecerá la ropa importada?, recuperado de https://www.dinero.com/economia/articulo/nuevos-aranceles-a-confecciones-haran-que-se-encarezca-la-ropa-importada/278724					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
Social	Servicio al cliente	Situación actual: Las redes sociales se han convertido en uno de los canales más importantes para contactar con las empresas. Por esta razón resulta imprescindible la presencia en las principales plataformas: Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn lideran la lista. En estos últimos años se ha visto que el contacto en social media puede construir mejores relaciones entre empresa - clientes. No solo se fortalece la imagen de la empresa sino que los usuarios satisfechos estarán más abiertos a promover los servicios o compartir el contenido de la organización.	Oportunidad	X			X
		Tendencia: La mayoría de las marcas están estableciendo su estrategia de atención en redes sociales, se está observando una tendencia hacia la personalización. Las empresas están prestando más atención a las interacciones humanas (por ejemplo, las conversaciones activas a través de mensajes), y adoptando un tono más informal y el uso de emojis.					
		Fuente: Aventura marketing & sale growth (2019, 05 de septiembre). 10 tendencias en Atención y Soporte al Cliente para el 2020, recuperado de http://blog.aventaja.com/10-tendencias-en-servicio-y-atenci%C3%B3n-al-cliente-para-el-2020-parte-2					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
Social	Tendencia fitness	Situación actual: Cada vez es más común que las personas incorporen el ejercicio en su rutina diaria y lleven un estilo de vida saludable. Y además, esta tendencia ha comenzado a ampliarse hasta el punto de llegar a los más pequeños de la familia.	Oportunidad	X			X
		Tendencia: La tendencia mundial en el consumo de ropa deportiva ya no está relacionada solo con la práctica de algún deporte en particular, sino que su uso se ha extendido a actividades como trotar, caminar e incluso ir a la oficina con ropa más cómoda y formal, de alguna manera el mundo se ha casualizado y cada día los consumidores optan por ropa más funcional. Según un estudio realizado por Euromonitor en 2018 en Colombia, al cierre del año, las ventas nacionales por concepto de ropa deportiva superaron los 350 000 millones de pesos (unos 120 millones de dólares) y se espera que para 2020 la cifra ascienda a 450 000 millones de pesos (unos 155 millones de dólares), es decir un incremento del 28,5 % en 2 años.					
		Fuente: Fashion Network (2019, 25 de abril). El mercado de la ropa deportiva se activa un 11 % en Colombia, recuperado de https://pe.fashionnetwork.com/news/El-mercado-de-la-ropa-deportiva-se-activa-un-11-en-colombia,1092850.html					

Figura 16. Análisis PESTEL económico, social

Fuente: Elaboración propia

FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Social	Turismo	Situación actual: Colombia ha venido creciendo en el número de visitantes no residentes en los últimos años. Este año (2019), en los primeros siete meses, se logró superar la cifra de los 2,5 millones de visitantes no residentes, lo que representó un incremento del 3,4 por ciento con relación al mismo período del año anterior. Todas estas son excelentes noticias del sector y sabemos que el turismo es el nuevo petróleo de Colombia y no solo en Colombia, sino a nivel mundial también representa uno de cada diez empleos que están asociados al turismo y que contribuyen con el PIB mundial en un 10%.	Oportunidad	X		X	
		Tendencia: Cada vez son más los destinos que se vinculan al tema del turismo. Además, es una industria que puede generar rápidamente ingresos para las personas. No hay que olvidar que es un servicio, es un intensivo de mano de obra y por lo tanto es un gran generador de empleo.					
		Fuente: Radio nacional de Colombia (2019, 27 de septiembre). Turismo en Colombia creció un 3,4 % durante primeros 7 meses del año. Recuperado de https://www.radionacional.co/noticia/actualidad/turismo-lugares-colombia					
Tecnológicas	Inversión en investigación y desarrollo	Situación actual: A través del Decreto 705 de abril 24 de 2019 el Ministerio de Hacienda ordenó la asignación de un porcentaje específico del cupo anual de deducciones y descuentos tributarios para inversiones en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, que deberá invertirse en las pymes.	Oportunidad	X		X	
		Tendencia: Con el objetivo de estimular la inversión privada en actividades de ciencia, tecnología e innovación, el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios, a través del Acuerdo 21 de 2018, ordenó la apertura de nuevas convocatorias para el acceso a beneficios tributarios relacionados con los recursos asignados a proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, enmarcados en los artículos 158-1 y 256 del Estatuto Tributario –ET–, en atención de los montos establecidos en el Acuerdo 19 de 2018.					
		Fuente: Actualícese (2019, 14 de mayo). Inversiones en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico tendrán un porcentaje para pymes. Recuperado de https://actualicese.com/inversiones-en-proyectos-de-investigacion-y-desarrollo-tecnologico-tendran-un-porcentaje-para-pymes/					
Tecnológicas	Impacto TIC en la sociedad	Situación actual: Las tecnologías siguen transformando la vida de los seres humanos, las sociedades y las empresas de una forma vertiginosa, enmarcadas en la Cuarta Revolución Industrial, o llamada Industria 4.0, que seguirá impactando profundamente los cambios del mundo del siglo XXI, soportado en la robótica, inteligencia artificial (IA) y big data (analítica de datos) para tomar decisiones estratégicas a cualquier nivel.	Oportunidad	X		X	
		Tendencia: Analistas vislumbran que el impacto de las nuevas tecnologías en el siglo XXI sería el reemplazo de operarios y de muchas profesiones altamente calificadas que podrían estar amenazadas con esta nueva realidad, como abogados, médicos, arquitectos, contadores, pilotos de guerra e ingenieros, por supuesto.					
		Fuente: El espectador (2019, 05 de enero). Tendencias tecnológicas para 2019. Recuperado de https://www.elespectador.com/tecnologia/tendencias-tecnologicas-para-2019-articulo-832495					

Figura 17. Análisis PESTEL social, tecnológica

Fuente: Elaboración propia

FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Ecológica	Protección medioambiental	Situación actual: La producción de prendas de algodón está en un 20 por ciento por encima de la del poliéster, uno de los materiales más nocivos para el planeta. De un informe global que presentó este año Fashion Revolution, solo el 55% de las 150 empresas consultadas publicaron objetivos cuantificables con respecto al medio ambiente.	Amenaza	X		X	
		Tendencia: "La tela más ambientalmente amigable es la que no se usa", agregó Matija, quien resaltó la importancia de la toma de mejores decisiones a la hora de adquirir un producto, pues una pieza de algodón en un relleno sanitario se degrada mucho más temprano que una de poliéster. "El reciclaje es un concepto muy problemático, porque la mayor parte del impacto ambiental o social que haya tenido el producto que se recicla, ya pasó", puntualizó.					
		Fuente: El Tiempo (2018, 29 de junio). La ropa local también deja huella en el medioambiente. Recuperado de https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/la-ropa-local-tambien-deja-huella-en-el-medioambiente-237302					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Legal	Salud y seguridad en el trabajo	Situación actual: Según un estudio realizado por varias empresas y liderado por Sodexo.	Oportunidad	X		X	
		El índice de Calidad de Vida Laboral del Empresario en Colombia es un estudio que busca dar una alerta sobre las buenas prácticas corporativas y su relación con el talento humano en las organizaciones.					
		Tendencia: Dentro de los resultados se logró determinar que el factor que los empresarios más asocian a una buena calidad de vida laboral es la salud y el bienestar, seguido de la interacción social y el crecimiento personal; sin embargo, los factores que ven más importantes son la salud y el bienestar, el crecimiento profesional y la interacción social.					
		Fuente: La Republica (2019, 20 de noviembre). Salud y bienestar, el factor más valorado por los trabajadores en la vida laboral. Recuperado de https://www.larepublica.co/alta-gerencia/salud-y-bienestar-el-factor-mas-valorado-por-los-trabajadores-en-la-vida-laboral-2934754					
FACTOR	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	TENDENCIA	O ;A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ATRACTIVO O SEVERIDAD	
				ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
Legal	Leyes y normativas	Situación actual: Desde la implementación de la Ley Anticontrabando, el sector textil y confecciones se ha visto enormemente beneficiado. Además de esto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la DIAN tienen en marcha 10 acciones para beneficiar a los empresarios y mejorar la competitividad: diversificación y valor agregado a través de la Política de Desarrollo Productivo; apoyo efectivo a innovadores y emprendedores; financiamiento presente y futuro a través de Bancóldex; promoción del mercado interno a través de compra colombiano; formalización para juego limpio y cancha equilibrada.	Oportunidad	X		X	
		Tendencia: NORMA ISO 9001					
		Fuente: NORMA ISO 9001					

Figura 18. Análisis PESTEL ecológico, legal

Fuente: Elaboración propia

9.2 Análisis externo del micro entorno

Se aplicó una herramienta diseñada por las estudiantes Diana Marcela Castillo Rodríguez y Leidy Johanna Suárez Ramírez, dirigidas por María del Coral Pérez Ordóñez en el marco del proyecto Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana realizado por Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordóñez, esta fue aplicada al gerente Julián Andrés Díaz Zambrano por medio de una reunión (Ver anexo B. Herramienta del análisis externo del micro entorno).

Una vez estudiada la herramienta se realizó un análisis de factores para realizar el diagnóstico de las oportunidades y amenazas de la empresa en el entorno como se observa en las ilustraciones 19 a 22, teniendo en cuenta nuevos competidores, productos sustitutos, competidores actuales, proveedores, compradores y grupos reguladores.

PRODUCTOS SUSTITUTOS	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
La empresa reconoce cuáles son los productos por los que los clientes pueden cambiarlos.	En el sector al cual pertenece la empresa participan muchos competidores y aparecen nuevos rápidamente.
Se diferencian los productos de las empresas de la industria frente a los de los competidores.	Existe mucha publicidad de las grandes marcas, quienes comercializan el mismo producto de ropa deportiva de EON GROUP S.A.S convirtiendosen en sus sustitutos.

Figura 19. Análisis Productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

NUEVOS COMPETIDORES	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
La competencia tendría necesidad de conocimientos especializados, tecnología y un cuantioso capital de inversión.	En el sector actualmente participan varios competidores y a su vez surgen nuevos rápidamente.
La competencia tendría que enfrentar una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas deportivas.	Es fácil que otras empresas ingresen a ofrecer los mismos productos que ofrece EON GROUP S.A.S.
Los nuevos competidores tendrían que enfrentar una probable reacción por parte de los demás competidores.	La competencia no tendría dificultad al enfrentarse a empresarios que cuentan con experiencia al momento de desarrollar las actividades que realizan.
	Los nuevos competidores no tendrían que enfrentar barreras de entrada por parte de los demás competidores.
COMPETIDORES ACTUALES	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
Los productos de la industria se pueden vender en cualquier temporada.	Los competidores actuales no son de igual tamaño y se encuentran muchos de ellos en territorio nacional y mundial.
Las empresas rivales difieren en cuanto a visiones, propósitos, estrategias, recursos , origen y culturas.	Hay presencia de grandes empresas y competencia extranjera en la industria textil deportiva.
Los productos tienen un buen posicionamiento frente a los de la competencia.	La competencia está ofreciendo productos más atractivos.
Las empresas de la industria no ofrecen la posibilidad de plazos de pago como un cupo de crédito directo con la empresa.	Resultan comunes las guerras de precios en la industria.
	No se conocen las principales fortalezas, debilidades de la competencia ni tampoco las principales estrategias de los competidores.
	Las empresas de la industria poseen una marca posicionada y con buena reputación en el mercado.
	Las empresas de la industria ofrecen a los compradores modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.

Figura 20. Análisis nuevos competidores, competidores actuales

Fuente: Elaboración propia

PROVEEDORES	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<p>EON GROUP S.A.S tiene acceso a un proveedor que le brinda productos económicos y de calidad, este proveedor es suficiente para satisfacer las necesidades de todos los compradores.</p> <p>Nota: El dueño de la fábrica de producción que surte a More Life es uno de los socios de EON GROUP S.A.S.</p>	<p>La mayoría de los productos de la empresa son suministrados por un mismo proveedor.</p>
<p>El proveedor fácilmente accede a bajar los precios, ofrece plazos y modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.</p>	
<p>El proveedor no ha amenazado con instalar negocios como EON GROUP S.A.S.</p>	
<p>El proveedor de EON GROUP S.A.S es accesible a establecer alianzas estratégicas que permitan reducir costos.</p>	<p>La empresa no puede cambiar fácilmente de proveedor.</p>
COMPRADORES	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<p>EON GROUP S.A.S Cuenta con muchos clientes potenciales para los productos ofrecidos al mercado de ropa deportiva.</p>	<p>Los consumidores son exigentes.</p>
<p>Los clientes aumentan la compra de los productos cuando se realizan reducciones en los precios.</p>	<p>Es fácil para las empresas de la industria conseguir un espacio favorable en las estanterías de distribuidores fuertes quienes son sus principales clientes.</p>
<p>EON GROUP S.A.S conoce el nivel de satisfacción por parte de sus compradores y estos son leales a la marca.</p>	<p>Los compradores de los productos de las empresas de la industria le dan mucha importancia a las reducciones en los precios ya que es importante este a la hora de adquirir un producto.</p>
<p>Se asocian frecuentemente los clientes con otras empresas para comprar.</p>	<p>No es importante la compra de los productos para los clientes, es decir, tienen la posibilidad de posponerla, etc.</p>
	<p>Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras y presionan para que los precios bajen.</p>

Figura 21. Análisis proveedores, compradores

Fuente: Elaboración propia

ENTES REGULADORES	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
La empresa conoce los grupos reguladores de la industria a la que pertenece y también a las entidades fuera de la industria que pertenece.	Los grupos reguladores no intervienen en la fijación de precios ni en la compra de insumos o materias primas.
La empresa pertenece a gremios y asociaciones de su sector industrial.	
Los grupos reguladores intervienen en las estrategias de publicidad.	

Figura 22. Análisis entes reguladores

Fuente: Elaboración propia

9.3 Estudio de mercados

Se realizó una investigación de tipo concluyente descriptivo ya que se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice identificando factores que pudieran ser utilizados en nuevas líneas de productos (Malhorta, 2008).

Como se mencionó en el capítulo del diseño metodológico, el tipo de muestra fue probabilística estratificado y la población de estudio objetivo, fueron hombres y mujeres entre 20 y 70 años y de cualquier estrato socioeconómico, y se obtuvo una muestra la cual se presenta en la figura 23.

Ciudad	Población	%	Muestra	Redondeando
Barranquilla	757.195	46%	94,53	95
Santa Marta	271.255	17%	33,87	34
Cartagena	606.017	37%	75,66	76
N	1.634.467	100%	204,06	205

Figura 23. Tamaño de muestra

Fuente: DANE (2018)

9.3.1 Variables de investigación

Para el desarrollo de la figura 24 de la operacionalización de variables se realizó una tabla donde en la primera columna se tuvieron en cuenta los siguientes factores: **Sociodemográficos**, que se refiere a la descripción de las características sociales y demográficas para adquirir el conocimiento del cliente de esta zona del país. **Comportamiento del consumidor**, este se tuvo en cuenta para comprender las necesidades y deseos de la población de la zona Caribe al seleccionar una marca ya que este está influenciado por el entorno donde se encuentra el consumidor. **Marketing mix**, se analizaron las cuatro dimensiones que permite conocer la situación de la empresa y poder realizar las estrategias de posicionamiento adecuadas para la zona Caribe y **potencial de mercado**, este describe las posibles situaciones de compra de la población de esta zona y deja un claro panorama de las expectativas que tiene el cliente con la marca. En la segunda columna se enlistan las dimensiones que hacen referencia a un concepto de las facetas que se requiere investigar de cada factor (Betancur López, S.f). En la tercera columna hace referencia a los indicadores para la cuantificación de las dimensiones y la construcción de métricas precisas, estas son características de los factores siendo señales comparativas con el contexto (Reguant Alvare & Martínez-Olmo, 2014). En la cuarta columna se mencionan los índices que hacen de referencia a las posibles respuestas para la población (Ver Anexo D. Operacionalización de las variables de investigación).

OPERALIZACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
	Dimensión	Indicadores	índice
Factores sociodemográficos	Correo	Correo	El correo
	Redes sociales	Plataformas que utiliza	Facebook Instagram Twitter Snapchat Pinterest LinkedIn Whatsapp Otro(¿cuál?)
	Género	Sexo	Femenino Masculino
	Edad	Años	Años
	Ocupación	Actividad que realiza	Estudiante Empleado Desempleado Independiente otro(¿Cuál?)
	Nivel de ingresos	Ingreso Mensual	0 a 1 SMMLV 1 A 2 SMMLV 2 A 3 SMMLV 3 A 4 SMMLV Más de 4 SMMLV

Figura 24. Operacionalización de las variables de investigación

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Instrumento de investigación

Se diseñó una encuesta estructurada directa para las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, la cual incluyó cuatro variables a analizar las cuales fueron: Psicodemográfica, comportamiento del consumidor, marketing mix y potencial de mercado. El objetivo fue conocer el comportamiento del mercado de la ropa deportiva en la zona Caribe donde las preguntas se relacionaron a los hábitos de ejercicio de las personas y su interés en los productos relacionados al mercado de estudio, estas preguntas fueron de selección múltiple y respuesta abierta y constaron de 49 preguntas, se realizaron a través de entrevistas directas en diferentes centros comerciales, grupos deportivos y en el espacio público en diferentes barrios de las ciudades (Ver Anexo C. Encuesta).

9.3.3 Ficha técnica de la encuesta

A continuación, en las figuras 25 a 26 se muestra la ficha técnica del instrumento de investigación aplicado en las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, la cual describe el diseño de investigación, técnica de investigación, instrumento de recolección de la información, fuentes de información, tipo de muestreo, población objetivo de estudio, cálculo de la muestra y observaciones a tener en cuenta.

FICHA TÉCNICA	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EXPANSION DE LA EMPRESA EON GROUP S.A.S EN LAS CIUDADES DE BARRANQUILLA, CARTAGENA Y SANTA MARTA.	
Diseño de la investigación	Investigación de tipo concluyente descriptivo.
Técnica de investigación	Técnica de encuesta estructurada directa en las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta.
Instrumento de recolección de la información	Cuestionario orientado hacia los posibles clientes en la zona Caribe.
Fuentes de información	<p>Fuentes Primarias: Encuesta personal a los clientes ubicados en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.</p> <p>Fuentes Secundarias: Internas: Documentos constituidos por EON GROUP S.A.S como informe de ventas, productos y sus características, informe financiero, informe administrativo, registros contables Externas: Confecámaras, Cámara de comercio de Barranquilla, Cámara de comercio de Santa Marta, Cámara de comercio de Cartagena, Página Web Colombiaempresarial.com.co, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de planeación (DNP), DANE, BACEX.</p>
Tipo de Muestreo	Probabilístico estratificado.

Figura 25. Ficha técnica de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

FICHA TÉCNICA	
Población Objetivo de estudio	Hombres y mujeres entre 20 y 70 años y de cualquier estrato socioeconómico en las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Población Barranquilla 757.195 Cartagena 606.017 Santa Marta 271.255 N: 1.634.467 (DANE, 2018)
Cálculo de la muestra	% de error es del 7%. p = probabilidad de éxito (en este caso 50% = 0.5) q = probabilidad de fracaso 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5) D: (error ² /4) $n = \frac{Npq}{(N - 1) * D + pq} \quad n = \frac{1634467 * 0.5 * 0.5}{(757195 - 1) * (0.001225) * 0.5 + 0.5}$ N= 205 encuestas Barranquilla 95 encuestas. Santa Marta 34 encuesta. Cartagena 76 encuestas.
Observaciones	El número objetivo de encuestas en las tres ciudades logró realizarse satisfactoriamente, pero en algunas de las preguntas abiertas no se entendió la letra de las respuestas y en algunos casos no las respondieron.

Figura 26. Ficha técnica de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

9.3.4 Análisis de resultados

De acuerdo a la aplicación del instrumento en las ciudades de Santa Marta, Cartagena y Barranquilla se obtuvieron los siguientes resultados, cada gráfica incluye cada una de estas ciudades y el porcentaje que las representa, se tuvieron en cuenta aspectos como la ocupación, rango de ingresos, frecuencia de actividad física, frecuencia de compra, uso de prendas deportivas, la competencia y potencial de mercado. Para visualizar los resultados a cada una de las preguntas (Ver Anexo E. Resultados del instrumento de investigación).

1. Pregunta 1. ¿Cuál es su ocupación actual?

En la figura 27. Se muestran los resultados de la pregunta ¿Cuál es su ocupación actual?



Figura 27. ¿Cuál es su ocupación actual?

Fuente: Elaboración propia

- **Barranquilla:** De las personas encuestadas un 43% se encuentran empleadas y un 16% es independiente, esto lo hace una cantidad mayor de personas con ingresos estables en la ciudad y un 11% de las personas encuestadas se encuentran actualmente desempleadas siendo el menor de las tres ciudades.
- **Cartagena:** En esta ciudad de las personas encuestadas tiene un 37% de desempleo, siendo este el más alto de las tres ciudades, frente a un 28% de personas que se encuentran trabajando y un 5% independientes.
- **Santa Marta:** De las personas encuestadas un 38% se encuentran empleadas y un 15% es independiente, esto lo hace una cantidad mayor de personas con ingresos estables en la ciudad y un 26% de las personas encuestadas se encuentran actualmente desempleadas siendo la segunda ciudad encuestada con más desempleo.

Análisis general: De acuerdo a los resultados, en la ciudad de Barranquilla se encuentra el menor desempleo con un 11% frente a las demás ciudades, convirtiéndose Cartagena en la ciudad con más desempleo representado con un 37% de la muestra en esa ciudad. De acuerdo a las personas que si se encuentran empleadas Barranquilla tuvo el mayor porcentaje de la muestra con

un 43% en esa ciudad, lo cual indica que en Barranquilla es la ciudad con más personas generando ingresos siendo más fácil para ellos ser consumidores de algún producto.

2. Pregunta 2. ¿En cuál rango se encuentra su nivel de ingresos?

En la figura 28. Se muestran los resultados de la pregunta ¿En cuál rango se encuentra su nivel de ingresos? de ingresos?

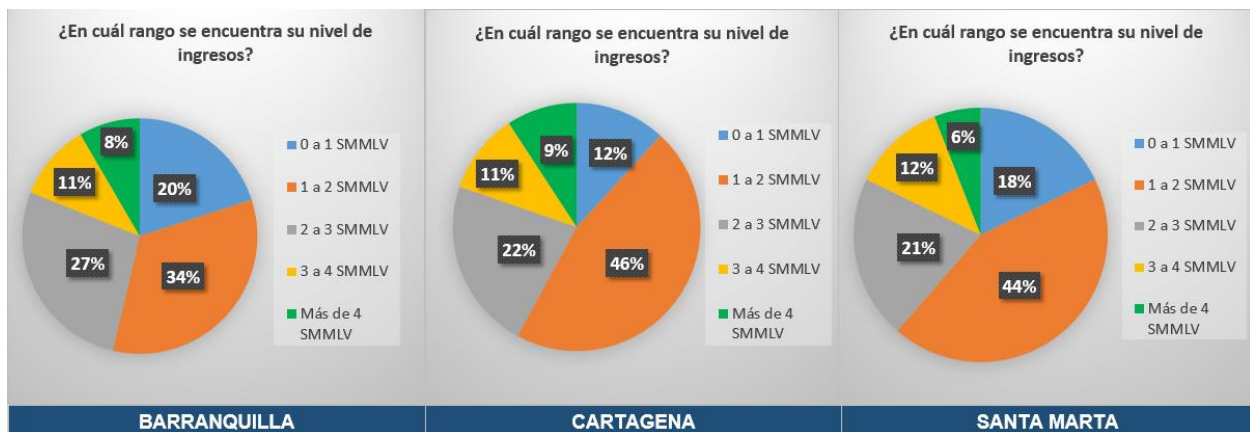


Figura 28. ¿En cuál rango se encuentra su nivel de ingresos?

Fuente: Elaboración propia

- **Barranquilla:** El resultado muestra que la mayor parte de los encuestados representado por un 34% se encuentran generando ingresos de 1 a 2 SMMLV, seguido del rango de 2 a 3 SMMLV representado por un 27%.
- **Cartagena:** De la gráfica se puede observar que la mayor parte de los encuestados representado por un 46% se encuentran generando ingresos de 1 a 2 SMMLV.
- **Santa Marta:** El resultado muestra que la mayor parte de los encuestados representado por un 44% se encuentran generando ingresos de 1 a 2 SMMLV.

Análisis general: De acuerdo a los resultados en común en las tres ciudades se observa que el rango de ingresos no es muy alto el cual equivale de 1 a 2 SMMLV lo cual dificulta obtener las cosas que alguien quiere o necesita Barranquilla 34%, Cartagena 46% y Santa Marta 44%. El siguiente rango que coincide en las tres ciudades es de 2 a 3 SMMLV Barranquilla 27% seguido de Cartagena 22% y Santa Marta con un 21%, los porcentajes más bajos representan al rango de salario de más de 4 SMMLV esto demostrando que muy pocas personas de la muestra analizada están generando un ingreso superior al resto de la población encuestada.

3. Pregunta 3. ¿Practica usted algún deporte o realiza actividad física?

En la figura 29. Se muestran los resultados de la pregunta ¿Practica usted algún deporte o realiza actividad física?



Figura 29. ¿Practica usted algún deporte o realiza actividad física?

Fuente: Elaboración propia

- **Barranquilla:** En la ciudad de Barranquilla se presentó que el 85% de las personas encuestadas practicaban algún deporte o realizan actividad física, esto indica que es una de las ciudades de las tres donde se realizaron encuestas que presenta mayor iniciativa para la práctica de algún deporte.

- **Cartagena:** En la ciudad de Cartagena se presentó que el 76% de las personas encuestadas practicaban algún deporte o realizan actividad física, de las tres ciudades encuestadas es la tercera ciudad donde hay menor número de personas que practican algún deporte.
- **Santa Marta:** En la ciudad de Santa Marta se presentó que el 82% de las personas encuestadas practicaban algún deporte o realizan actividad física siendo la segunda ciudad más activa.

Análisis general: De acuerdo a los resultados, en las tres ciudades la mayoría de personas practica algún deporte o hace actividad física, de acuerdo a las muestras recogidas en cada ciudad Barranquilla es la ciudad más deportiva con un 85% de su muestra.

4. Pregunta 4. ¿Es importante para usted vestir prendas e implementos deportivos a la hora de hacer deporte?

En la figura 30 se muestran los resultados de la pregunta ¿Es importante para usted vestir prendas e implementos deportivos a la hora de hacer deporte?



Figura 30. ¿Es importante para usted vestir prendas e implementos deportivos a la hora de hacer deporte?

Fuente: Elaboración propia

- **Barranquilla:** En la ciudad de Barranquilla se presentó que para el 93% de las personas encuestadas es importante vestir prendas e implementos deportivos a la hora de realizar algún deporte, siendo el lugar más alto porcentaje de las tres ciudades.
- **Cartagena:** En la ciudad de Cartagena se presentó que el 90% de las personas encuestadas consideran importante vestir prendas deportivas para realizar actividad física, siendo la segunda ciudad con el más alto porcentaje.
- **Santa Marta:** En la ciudad de Santa Marta se presentó que para 89% de las personas encuestadas es importante vestir prendas e implementos deportivos a la hora de realizar algún deporte o actividad física.

Análisis general: De acuerdo a los resultados en las tres ciudades para la mayoría de personas encuestadas es importante vestir prendas deportivas al momento de realizar actividad física, Barranquilla obtuvo el mayor porcentaje con un 93%, cabe resaltar que la diferencia con las otras dos ciudades es bastante estrecha, Santa Marta 89% y Cartagena 90%.

5. Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia realiza usted algún deporte por semana?

En la figura 31 se muestran los resultados de la pregunta ¿Con qué frecuencia realiza usted algún deporte por semana?



Figura 31. ¿Con qué frecuencia realiza usted deporte por semana?

Fuente: Elaboración propia

- **Barranquilla:** De las personas encuestadas, el 41% realizan deporte día por medio, lo cual las hace personas más activas teniendo la necesidad de utilizar ropa deportiva más seguido, también un 14% de las personas dijeron que entrenaban todos los días, esto hace que estas tengan que necesitar más opciones de prendas de vestir para cada día, convirtiéndolo en un cliente más atractivo para la empresa.
- **Cartagena:** De las personas encuestadas el 47% realizan deporte dos veces por semana, esto indica que tienen la necesidad de comprar ropa deportiva, pero es menos frecuente la utilización de las prendas de vestir deportiva debido a su actividad deportiva.
- **Santa Marta:** De las personas encuestadas el 39% realizan deporte día por medio. También un 21% realizan deporte todos los días, siendo el mayor porcentaje de las tres ciudades, siendo esta la más activa.

Análisis general: El resultado de la pregunta muestra que la gran mayoría de los encuestados quienes realizan actividad física o deporte en las tres ciudades, el grupo más grande lo determina las personas que hacen ejercicio día por medio seguido de los que practican dos veces a la semana

y en tercer lugar todos los días, del grupo con mayor muestra global (día por medio) la ciudad que obtuvo mayor porcentaje fue la ciudad de Barranquilla con un 41% de la muestra en esa ciudad.

De lo anterior se puede afirmar que es una población regularmente activa resaltando la ciudad de Santa Marta ya que de las tres ciudades fue la que obtuvo mayor porcentaje de personas que practican deporte todos los días con un 21%, lo que concluye que no les será suficiente con tener una sola prenda para realizar sus actividades físicas, lo que indica que una sola persona se ve en la necesidad de tener más de una prenda a la vez en su armario.

6. Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia realiza usted compras de prendas deportivas?

En la figura 32 se muestran los resultados de la pregunta ¿Con qué frecuencia realiza usted compras de prendas deportivas?

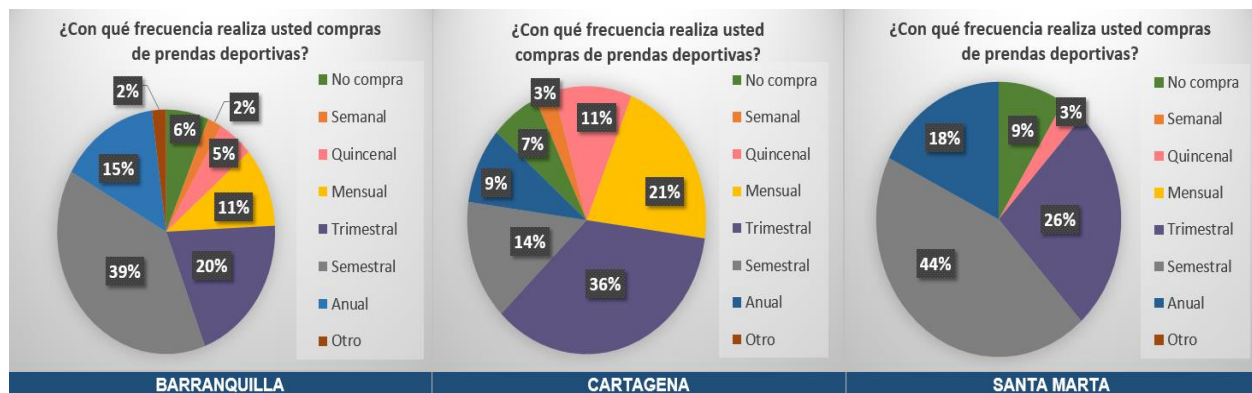


Figura 32. ¿Con qué frecuencia realiza usted compras de prendas deportivas?

Fuente: Elaboración propia

- **Barranquilla:** De las personas encuestadas un 39% de la muestra poblacional compra ropa deportiva cada semestre, seguido de un 20% de personas que compran cada trimestre indicando estos porcentajes que la frecuencia de compra en esta ciudad no es tan constante.

- **Cartagena:** Con base a los resultados obtenidos como se observa en la anterior gráfica un 36% de la muestra compra ropa deportiva cada trimestre, seguido de un 21% que compran mensualmente, esto indica que en esta ciudad las personas tienen la necesidad de usar ropa deportiva con más frecuencia.
- **Santa Marta:** De las personas encuestadas un 44% compra ropa deportiva cada semestre, seguidas de un 26% que compra trimestralmente, siendo esta la ciudad la cual el uso de ropa deportiva es menos frecuente durante el año.

Análisis general: El resultado de la pregunta muestra que la frecuencia de compra de ropa deportiva es mayor cada semestre en las ciudades de Barranquilla y Santa Marta, mientras que en la ciudad de Cartagena la frecuencia de compra es cada trimestre esto indica que las personas en la zona Caribe tienden a usar ropa deportiva durante el año con una frecuencia no tan constante, cabe resaltar que la frecuencia de compra se puede ver afectada por diferentes variables ya sea por el nivel de ingresos, el desempleo, falta de disponibilidad de prendas deportivas en esta zona del país, las personas compran en grandes volúmenes en algún período del año, etc.

7. Pregunta 7. Clasifique las siguientes marcas de acuerdo al orden de importancia para usted.

En las figuras 33 a 35 se muestran los resultados de la pregunta Clasifique las siguientes marcas de acuerdo al orden de importancia para usted.

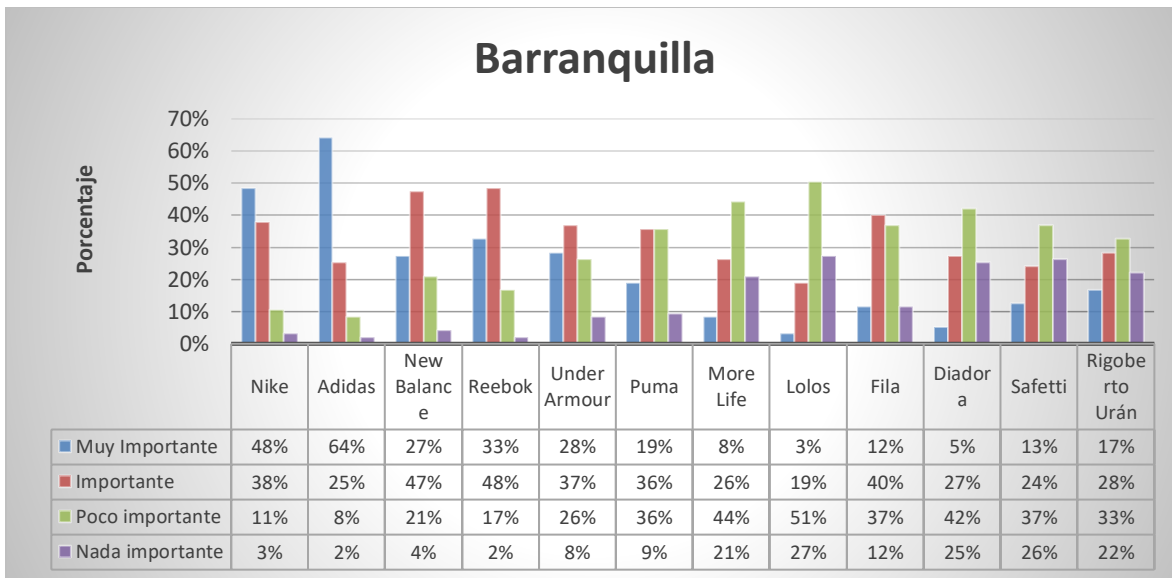


Figura 33. Preferencia de marcas deportivas en Barranquilla

Fuente: Elaboración propia

En la ciudad de Barranquilla la marca Adidas representada con un 64% es la más importante para los encuestados en esta ciudad, seguida de Nike con un 48% y de Reebok con un 33%, La marca More Life obtuvo un 8% frente a las anteriores marcas mencionadas, siendo estas su mayor competencia.

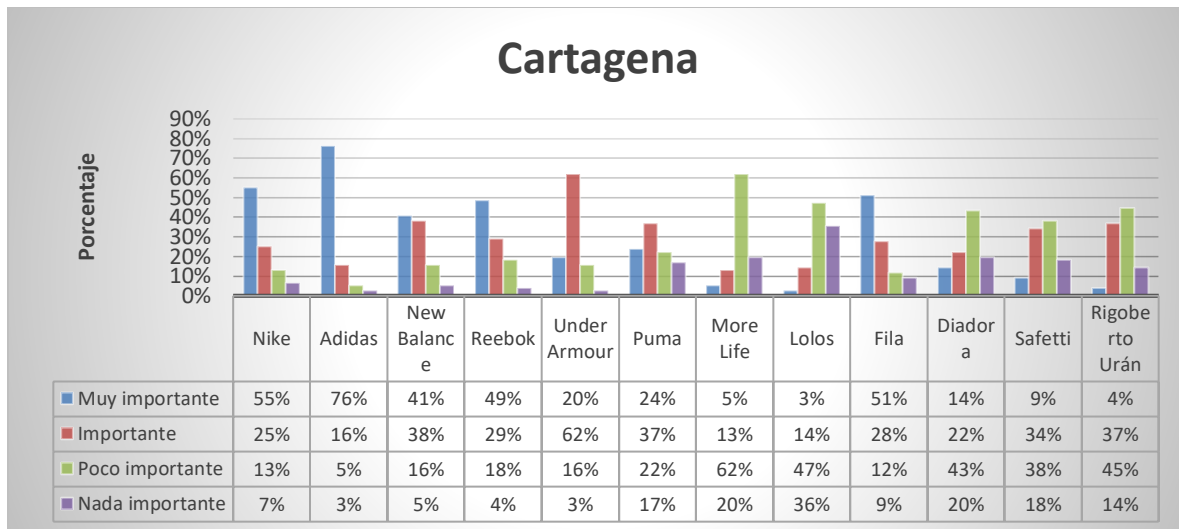


Figura 34. Preferencia de marcas deportivas en Cartagena

Fuente: Elaboración propia

En Cartagena la marca Adidas con un 76% es la más importante en esa ciudad, seguido de Nike con un 55%, en tercera posición se encuentra Fila con un 51%, esto las hace ser la competencia directa en ropa deportiva para More Life la cual obtuvo 5%, lo cual indica que la marca tiene una poca importancia en esta ciudad.

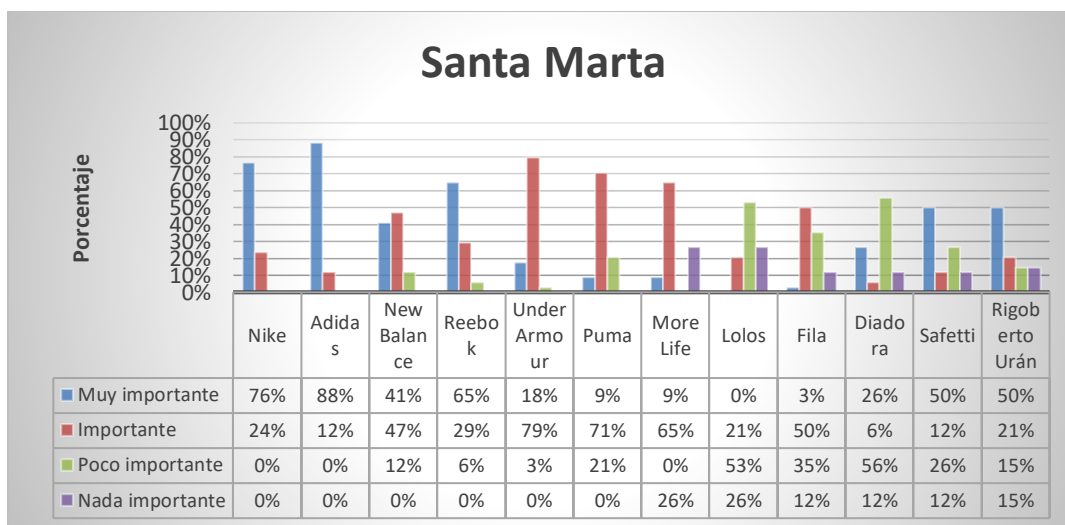


Figura 35. Preferencia de marcas deportivas en Santa Marta

Fuente: Elaboración propia

En la ciudad de Santa Marta para las personas encuestadas la marca Adidas con un 88% es la marca más importante, luego se encuentra Nike con un 76%, seguido por Reebok con un 65%, esto las hace ser la competencia directa en ropa deportiva para More Life la cual obtuvo un 9% de mayor grado de importancia frente a las otras dos ciudades, lo cual indica que es la ciudad donde tiene mayor reconocimiento de marca.

Análisis General: La marca más importante en común en las tres ciudades es Adidas, con un mayor porcentaje de importancia en la ciudad de Santa Marta de un 88 %, seguido de Cartagena 76% y de último Barranquilla con un 64%. La marca que ocupa el segundo lugar es Nike, seguido de Reebok y Fila, siendo estas cuatro marcas la mayor competencia para la marca More Life.

8. Pregunta 8. ¿Le gustaría una tienda More Life en la zona caribe?

En la figura 36 se muestran los resultados de la pregunta ¿Le gustaría una tienda More Life en la zona Caribe?



Figura 36. ¿Le gustaría una tienda More Life en la zona Caribe?

Fuente: Elaboración propia

- **Barranquilla:** En la ciudad de barranquilla la mayor parte de la muestra representada por un 91% le gustaría que se abriera un nuevo punto de venta en la zona Caribe, siendo una oportunidad para entrar en este territorio.
- **Cartagena:** Como se observa en la gráfica un 84% de la muestra respondió positivamente a la pregunta relacionada con abrir un nuevo punto de venta en la zona Caribe, lo cual representa una gran aceptación en esta ciudad
- **Santa Marta:** La ciudad de Santa Marta obtuvo un gran porcentaje de la muestra de un 88% de interés por una tienda More Life en la zona Caribe.

Análisis general: De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que para las personas encuestadas en las tres ciudades sería de gran aceptación la apertura de la tienda More Life en la zona Caribe, Barranquilla obtuvo el porcentaje de aceptación más alto con un 91% seguido de Santa Marta 88% y Cartagena con un 84%

9.3.5 Análisis de las oportunidades y amenazas del estudio de mercado

En la figura 37 se presentan las oportunidades y amenazas a resaltar de acuerdo al estudio de mercado realizado en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, este estudio fue realizado con base al instrumento de investigación utilizado el cual fue una encuesta estructurada directa para una determinada muestra de la población en cada una de las tres ciudades, su objetivo fue la recolección de la información lo cual permitió visualizar una ciudad potencial para la empresa EON GROUP S.A.S

Análisis	BARRANQUILLA	CARTAGENA	SANTA MARTA
OPORTUNIDAD	Más de la mitad de la muestra se encuentra actualmente generando ingresos, siendo para estas personas más fácil el acceso al adquirir productos.		Más de la mitad de la muestra se encuentra actualmente generando ingresos, siendo para estas personas más fácil el acceso al adquirir productos.
	La mayor parte de la muestra está conformada por personas que practican algún deporte o realizan actividad física.	La mayor parte de la muestra está conformada por personas que practican algún deporte o realizan actividad física.	La mayor parte de la muestra está conformada por personas que practican algún deporte o realizan actividad física.
	Para la mayor parte de la muestra es importante vestir ropa deportiva adecuada al momento de realizar algún deporte.	Para la mayor parte de la muestra es importante vestir ropa deportiva adecuada al momento de realizar algún deporte.	Para la mayor parte de la muestra es importante vestir ropa deportiva adecuada al momento de realizar algún deporte.
	La mayor parte de la muestra reveló aceptación para la apertura de una tienda More Life.	La mayor parte de la muestra reveló aceptación para la apertura de una tienda More Life.	La mayor parte de la muestra reveló aceptación para la apertura de una tienda More Life.
	La mayor parte de la muestra realiza deporte día por medio teniendo la necesidad de utilizar ropa deportiva más seguido.		
AMENAZA	Actualmente el rango de ingresos es muy bajo de 1 a 2 SMMLV.	Actualmente el rango de ingresos es muy bajo de 1 a 2 SMMLV.	Actualmente el rango de ingresos es muy bajo de 1 a 2 SMMLV.
	Las marcas Adidas, Nike, Reebok representan un gran posicionamiento y lealtad de la población muestral.	Las marcas Adidas, Nike, Reebok representan un gran posicionamiento y lealtad de la población muestral.	Las marcas Adidas, Nike, Reebok representan un gran posicionamiento y lealtad de la población muestral.
		La mayor parte de la muestra realiza deporte dos veces por semana, indicando que tienen la necesidad de comprar ropa deportiva, pero las hace menos frecuentes en la utilización de estas prendas.	
		Más de la mitad de la muestra en esta ciudad actualmente se encuentra en desempleo, lo cual afectaría su poder adquisitivo.	

Figura 37. Análisis de las oportunidades y amenazas del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

9.4 Conclusión del análisis externo

De acuerdo a los resultados obtenidos de los tres análisis los cuales fueron:

- **Macro entorno** el cual se caracterizó por implicar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, teniendo en cuenta las variables que tuvieran un mayor impacto ya sea como oportunidad o como amenaza para la empresa refiriéndose a este como análisis PESTEL como se observa en la figura 38 a 39.

FACTORES CLAVES DEL ANÁLISIS PESTEL			
POLÍTICOS	Creación de empresas	El ministerio de Comercio, Industria y turismo, y Colombia Productiva, iniciaron un proyecto pionero para identificar nuevas oportunidades de negocio mediante los encadenamientos productivos entre las industrias creativas y las tradicionales (Mincomercio, 2019).	Amenaza
ECONÓMICOS	El crecimiento económico	El país tuvo un crecimiento económico durante el tercer semestre del año 2019 de 3.3% cifra mayor a la registrada durante el mismo período del año anterior (2018) cuando llegó al 2.6% según el DANE (Botero, 2019).	Oportunidad
	El desempleo	Debido a la migración Venezolana, el panorama internacional y la polarización política han incidido en la economía. El desempleo ha aumentado llegando al 10.3% a nivel nacional según el DANE (RCN Radio, 2019).	Amenaza
	Alta volatilidad del precio del dólar	Debido a la recesión en Europa y la devaluación del Yuan no se descarta que la tasa de cambio pueda superar los 3.500 pesos y llegar a 3.800 o 3.900 pesos (Semana, 2019).	Oportunidad

Figura 38. Conclusiones de las oportunidades y amenazas análisis PESTEL políticos y económicos

Fuente: Elaboración propia

FACTORES CLAVES DEL ANÁLISIS PESTEL			
SOCIALES	La tendencia fitness	Cada vez es más común que las personas incorporen el ejercicio en su rutina diaria y lleven un estilo de vida saludable, según un estudio realizado por Euromonitor en 2018 en Colombia, al cierre del año las ventas nacionales por concepto de ropa deportiva superaron los 350.000 millones de pesos (unos 120 millones de dólares) y se espera que para 2020 la cifra ascienda a 450.000 millones de pesos (unos 155 millones de dólares), es decir un incremento del 28.5% en 2 años (Fashion Network, 2019).	Oportunidad
ECOLÓGICOS	La protección medioambiental textil	La producción de prendas de algodón está en un 20% por encima de la del poliéster, uno de los materiales más nocivos para el planeta. Es por eso la importancia de la toma de decisiones a la hora de adquirir un producto pues una pieza de algodón en un relleno sanitario se degrada más temprano que una de poliéster (EL TIEMPO, 2018).	Amenaza

Figura 39. Conclusiones de las Oportunidades y amenazas análisis PESTEL sociales, ecológicos

Fuente: Elaboración propia

- **Micro entorno** en el cual se tuvo en cuenta las cinco fuerzas de Porter como lo son nuevos competidores, productos sustitutos, competidores actuales, proveedores, compradores y grupos reguladores como se observa en la figura 40.

En este análisis se utilizó una herramienta en forma de encuesta realizada al gerente de la empresa EON GROUP S.A.S donde se hizo una calificación de 1 a 4 puntos para cada pregunta siendo 1 la respuesta más mala y 4 la respuesta superior. Una vez estudiada la herramienta se realizó un análisis de las respuestas para realizar el diagnóstico de las oportunidades y amenazas de la empresa.

PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Existe mucha publicidad de las grandes marcas, quienes comercializan el mismo producto de ropa deportiva de EON GROUP S.A.S convirtiendosen en sus sustitutos.	Amenaza
NUEVOS COMPETIDORES	
La competencia tendría que enfrentar una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas deportivas.	Oportunidad
La competencia tendría necesidad de conocimientos especializados, tecnología y un cuantioso capital de inversión.	Oportunidad
En el sector actualmente participan varios competidores y a su vez surgen nuevos rápidamente.	Amenaza
Los nuevos competidores no tendrían que enfrentar barreras de entrada por parte de los demás competidores.	Amenaza
COMPETIDORES ACTUALES	
Los productos tienen un buen posicionamiento frente a los de la competencia.	Oportunidad
Los competidores actuales no son de igual tamaño y se encuentran muchos de ellos en territorio nacional y mundial.	Amenaza
Hay presencia de grandes empresas y competencia extranjera en la industria textil deportiva.	Amenaza
Las empresas de la industria poseen una marca posicionada y con buena reputación en el mercado.	Amenaza
PROVEEDORES	
EON GROUP S.A.S tiene acceso a un proveedor que le brinda productos económicos y de calidad, este proveedor es suficiente para satisfacer las necesidades de todos los compradores. Nota: El dueño de la fábrica de producción que surte a More Life es uno de los socios de EON GROUP S.A.S.	Oportunidad
El proveedor de EON GROUP S.A.S es accesible a establecer alianzas estratégicas que permitan reducir costos.	Oportunidad
COMPRADORES	
EON GROUP S.A.S Cuenta con muchos clientes potenciales para los productos ofrecidos al mercado.	Oportunidad
Es fácil para las empresas de la industria conseguir un espacio favorable en las estanterías de distribuidores fuertes quienes son sus principales clientes.	Amenaza

Figura 40. Conclusiones de las oportunidades y amenazas Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

- **Estudio de mercado:** En la figura 41 se muestran las conclusiones del estudio de mercado en la zona Caribe, donde se concluye que en esta zona del país la mayor parte de la muestra encuestada son un gran potencial referente a la actividad económica de la empresa, donde se relaciona el estilo de vida de la población, gustos y preferencias de marca, a su vez se dieron unos altos porcentajes de aceptación para la apertura de un punto de venta de la marca More Life.

Análisis	BARRANQUILLA	CARTAGENA	SANTA MARTA
OPORTUNIDAD	La mayor parte de la muestra representada por un 85% está conformada por personas que practican algún deporte o realizan actividad física.	La mayor parte de la muestra representada en un 76% está conformada por personas que practican algún deporte o realizan actividad física.	La mayor parte de la muestra representada en un 82% está conformada por personas que practican algún deporte o realizan actividad física.
	La mayor parte de la muestra representada por un 91% mostró aceptación para la apertura de una tienda More Life en la zona Caribe.	La mayor parte de la muestra representada por un 84% mostró aceptación para la apertura de una tienda More Life en la zona Caribe.	La mayor parte de la muestra representada por un 88% mostró aceptación para la apertura de una tienda More Life en la zona Caribe.
	Para la mayor parte de la muestra representada por un 93% es importante vestir ropa deportiva adecuada al momento de realizar algún deporte.	Para la mayor parte de la muestra representada por un 90% es importante vestir ropa deportiva adecuada al momento de realizar algún deporte.	Para la mayor parte de la muestra representada por un 89% es importante vestir ropa deportiva adecuada al momento de realizar algún deporte.
AMENAZA	Las marcas Adidas 64%, Nike 48% y Reebok 33% representan un gran posicionamiento y lealtad de la población muestral en la zona Caribe frente a un 8% de la marca More Life.	Las marcas Adidas 76%, Nike 55% y Fila con un 51% representan un gran posicionamiento y lealtad de la población muestral en la zona Caribe frente a un 5% de la marca More Life.	Las marcas Adidas 88%, Nike 76% y Reebok 65% representan un gran posicionamiento y lealtad de la población muestral en la zona Caribe frente a un 9% de la marca More Life.

Figura 41. Conclusiones de las oportunidades y amenazas del estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados del análisis del macro entorno, micro entorno y el estudio de mercado se realizó la priorización de las oportunidades y amenazas como se observa en la tabla 4 como resumen de los análisis anteriores.

Tabla 4.

Priorización de oportunidades y amenazas del análisis externo

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento económico 3,3% en el tercer período del 2019, comparado con un 2,6% mismo período del año anterior.	Fuertes competidores como Nike, Adidas, Reebok, Fila.
Alta calidad por parte del proveedor.	Existe mucha publicidad de los productos existentes por parte de la competencia.
Potencial de mercado en la zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena).	No existen barreras de entrada para la competencia
Tendencia Fitness y deportiva (ciclismo, entrenamiento y running).	Migración Venezolana generando un desempleo que ha llegado a un 10,3%.
Posicionamiento de marca.	Facilidades por parte del gobierno y diferentes gremios para la creación de empresas.
Volatilidad del precio del dólar.	Protección medioambiental textil.

Fuente: Elaboración propia

9.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.E.

Para la realización de la matriz E.F.E presentada en la figura 42 se convocó al gerente de la empresa y la administradora a una reunión, teniendo las priorizaciones de las oportunidades y amenazas se le asignaron valores y un porcentaje de peso de acuerdo al criterio de la empresa, los valores se encuentran en un intervalo de 1 a 4 de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa de responder ante estos factores donde 1 es la respuesta menor, 2 respuesta media, 3 respuesta un poco mayor, 4 respuesta mayor.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	EMPRESA	
		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento económico 3,3% en el tercer período del 2019, comparado con un 2,6% mismo período del año anterior.	11%	3	0,33
Alta calidad por parte del proveedor.	10%	2	0,2
Potencial de mercado en la zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena).	11%	3	0,33
Tendencia Fitness y deportiva (ciclismo, entrenamiento, running).	9%	4	0,36
Posicionamiento de marca.	9%	3	0,27
Volatilidad del precio del dólar.	5%	3	0,15
AMENAZAS			
Fuertes competidores como Nike, Adidas, Reebok, Fila.	7%	3	0,21
Existe mucha publicidad de los productos existentes por parte de la competencia.	9%	2	0,18
No existen barreras de entrada para la competencia.	9%	3	0,27
Migración Venezolana generando un desempleo que ha llegado a un 10,3%.	5%	2	0,1
Facilidades por parte del gobierno y diferentes gremios para la creación de empresas.	7%	3	0,21
Protección medioambiental textil.	8%	2	0,16
TOTAL	100%		2,77

Figura 42. Matriz E.F.E

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la matriz E.F.E la empresa tiene un valor ponderado de 2,77 es decir se encuentra un 0,27 por arriba de la media, esto significa que la empresa externamente se encuentra estable, aunque no debe descuidar ciertos aspectos. Actualmente se está viviendo una tendencia “Fitness” lo cual sugiere que muchas personas requieran dotación deportiva al momento de realizar actividad física, pese a esto existen grandes empresas que cubren un segmento

representativo del mercado de ropa deportiva, lo cual podría verse afectada, sumando a que estas empresas actualmente tienen una masiva publicidad en el sector viéndose afectada la empresa ya que no tiene una fuerte presencia publicitaria de los productos existentes, también las facilidades por parte del gobierno para la creación de nuevas empresas facilitando la entrada en el mercado textil para ellas, cabe resaltar que el desempleo se ha visto altamente afectado por la migración Venezolana afectando el bolsillo de los Colombianos ya que no se pagan el mismo salario por las condiciones legales en el país de algunos migrantes, y a su vez el poder adquisitivo podría afectar la frecuencia de compra de los consumidores.

10. Formulación de objetivos y estrategias

En este capítulo se realizó una trazabilidad de las metas de forma clara, medible y alcanzable para la empresa de acuerdo a lo que se quiere lograr en un período determinado, logrando materializar las estrategias, se formularon objetivos para que todos los empleados trabajen de manera conjunta en la empresa de forma que todos se muevan en la misma dirección.

Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la empresa

Para la evaluación de las alternativas estratégicas viables para la empresa EON GROUP S.A.S primero se realizó una matriz Interna-Externa en la cual se tuvieron en cuenta los porcentajes arrojados de la matriz E.F.I donde se priorizaron fortalezas y debilidades del análisis interno y E.F.E donde se priorizaron oportunidades y amenazas del análisis externo, posteriormente se realizó la matriz DOFA de acuerdo a los resultados de la matriz Interna-Externa y se fijaron las estrategias propuestas a nivel corporativo, funcional y de negocio. Finalmente se realizó con base a las matrices anteriores la matriz MPEC-Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa la cual permitió evaluar de forma objetiva teniendo en cuenta los factores críticos para el éxito internos y externos, obteniendo unos porcentajes ponderados que permitió establecer las estrategias a implementar en la empresa EON GROUP S.A.S

10.1 Matriz Interna – Externa

En la figura 43 se presenta la matriz I.E para evaluar la empresa, tomando en cuenta los porcentajes ponderados de la matriz E.F.I (fortalezas y debilidades) y la matriz E.F.E (oportunidades y amenazas).

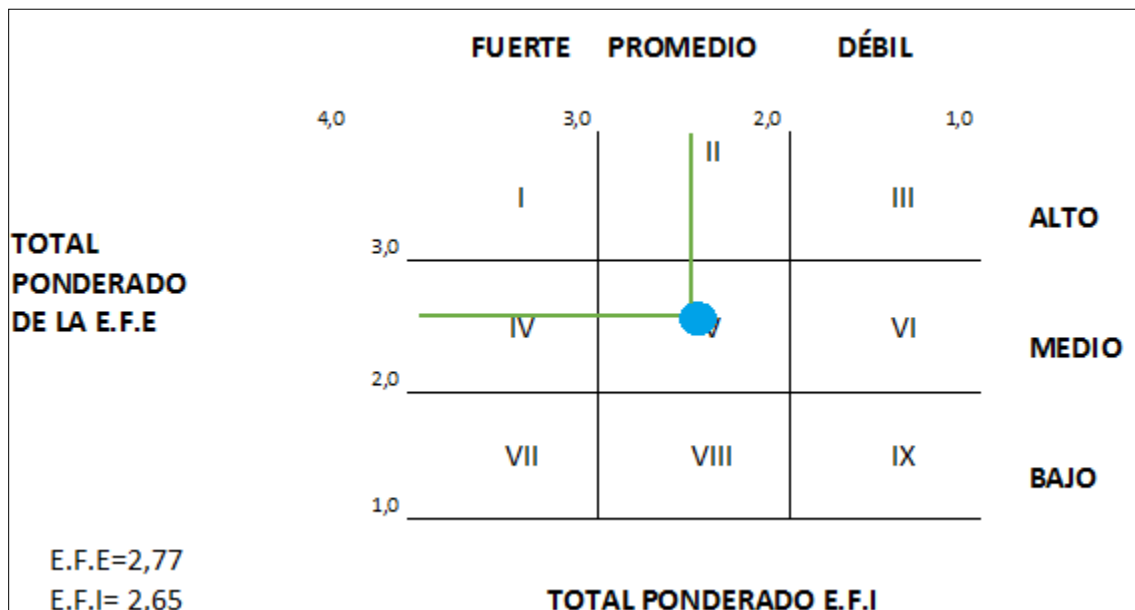


Figura 43. Matriz I.E

Fuente: Elaboración propia

Se ubicaron los resultados ponderados tanto de la matriz E.F.I como la de la matriz E.F.E dentro de los cuadrantes, ubicándose en el cuadrante V. Por consiguiente, se establecen estrategias de conservar y mantener, es decir, de penetración en el mercado y el desarrollo de productos, haciendo referencia a las estrategias intensivas.

10.2 Matriz DOFA

La matriz DOFA presentada en la figura 44 se tomó como una herramienta primordial para diagnosticar el estado actual de la empresa y permitió sugerir e implantar correcciones para la mejora continua, las oportunidades y amenazas permitieron elaborar estrategias para retomar o no perder el rumbo de los parámetros de la empresa. Las fortalezas y debilidades fueron la base para la planeación de estrategias mediante la evaluación de las situaciones favorables para la empresa y de la misma manera las que afectan negativamente e impiden un mayor desarrollo empresarial, esta matriz fue utilizada para el diagnóstico de la situación actual de EON GROUP S.A.S frente a su entorno competitivo y así poder realizar la toma de decisiones estratégica.

		ANÁLISIS INTERNO – EFI		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
MATRIZ DOFA		F1.Precios asequibles al público	D1.Falta de capacitación a los empleados	
		F2.Registro de marca	D2.Retraso en el abastecimiento de producto	
		F3.Rentabilidad satisfactoria referente a utilidad de un 30%	D3.Falta de control de inventarios	
		F4.Amplia infraestructura para la comodidad de clientes internos y externos (área: 240m ²)	D4.Pocas promociones y publicidad	
		F5.Buen servicio al cliente	D5.No existe un sistema de riesgos y salud en el trabajo	
		OPORTUNIDADES	FO	DO
ANÁLISIS EXTERNO – EFE	O1. Crecimiento económico 3,3% en el tercer período del 2019, comparado con un 2,6% mismo período del año anterior	E1-Corporativa: Desarrollo de productos.(O2,F3)	E-Corporativa Diversificación relacionada: (D1, D2, O2)	
	O2. Alta calidad por parte del proveedor	E2-Corporativa: Penetración del mercado: (F3, F4,O1,O2,O3)		
	O3. Potencial de mercado en la zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena)	E3-corporativa,desarrollo de mercados(F2,F3,O1,O3)		
	O4. Tendencia Fitness y deportiva (ciclismo, entrenamiento, running)	E- Negocio: Nicho/Enfoque: Seleccionar nuevos nichos para posicionar la marca en el mercado (F1,F2,F3,F5,O1,O3,O4,O5)		
	O5. Posicionamiento de marca	E-Negocios, Liderazgo en costos: (F1,F3,O5)		
		AMENAZAS	FA	DA
	A1. Fuertes competidores como Nike, Adidas, Reebok, Fila)	E-Corporativa, desarrollo de productos (F1,A3,A4)	E- liderazgo en costo: Mantener los precios de venta para ser más competitivos en la guerra de precios (F3, A4)	
	A2. Existe mucha publicidad de los productos existentes por parte de la competencia			
	A3. No existen barreras de entrada para la competencia			
	A4. Migración Venezolana generando un desempleo que ha llegado a un 10,3%			
	A.5 Facilidades por parte del gobierno y diferentes gremios para la creación de empresas			
				E- Funcional Implementar sistema tecnológico (D3,D4,A4)

Figura 44. Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia

10.2.1 Priorización entre las alternativas estratégicas viables corporativas y de negocio

A continuación, en la figura 45 se diferencian cada una de las estrategias propuestas en la matriz DOFA a nivel corporativo, negocio y funcional de acuerdo a la FO, FA, DO y DA.

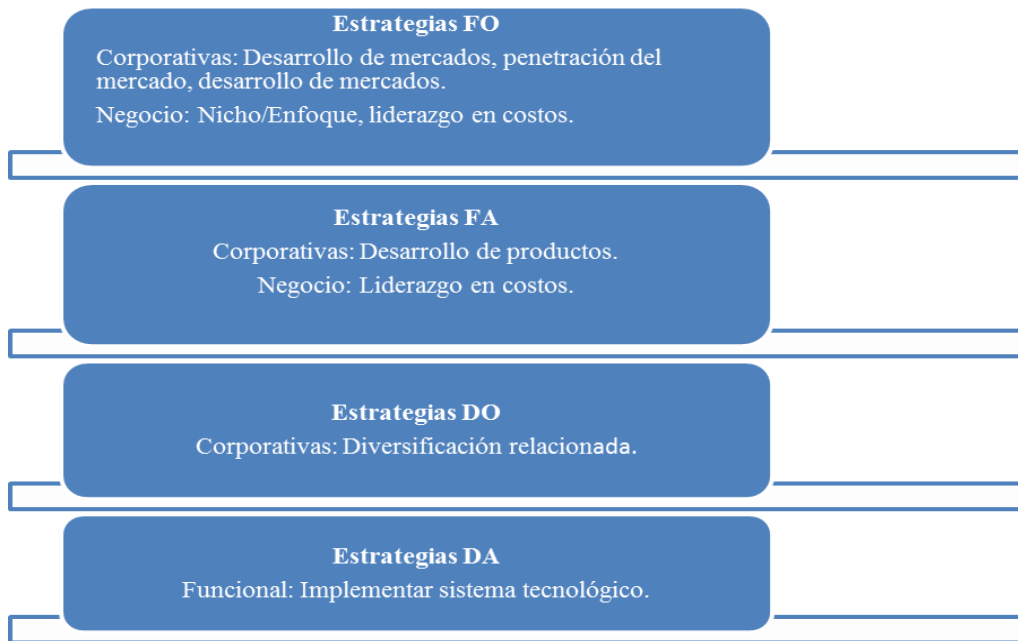


Figura 45. Estrategias FO, FA, DO, DA

Fuente: Elaboración propia

Después de la respectiva aplicación de las matrices se procedió a realizar la selección de las diferentes estrategias corporativas y de negocio que tienen mayor viabilidad a ser implementadas a la empresa EON GROUP S.A.S.

A continuación, se nombran las estrategias corporativas viables a aplicar que según la matriz MPEC-Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (Ver Anexo F. MPEC) donde la columna de la izquierda de la matriz consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna continua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI, asignando un valor de 0 a 4 donde la escala de las calificaciones del atractivo es 1 = No es atractiva, 2 = Algo atractiva, 3 = Bastante atractiva y 4 = Muy atractiva. En la figura 46 se muestran las estrategias corporativas donde el desarrollo de mercados tuvo la mayor ponderación con un resultado de 5.42 haciendo

esta estrategia la más atractiva a realizar ya que al ser implementada le permitirá obtener resultados positivos como obtener nuevos clientes que se encuentran en diferentes lugares del territorio nacional a través de la expansión de operaciones a los lugares cuyas condiciones del entorno son propicias para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa, logrando así un mayor posicionamiento de la marca, una mayor rentabilidad y un crecimiento considerado.

La siguiente estrategia con mayor ponderación fue la de penetración de mercados con 5.35 ya que esta estrategia se centra en el mercado actual y le permite lograr mayor posicionamiento a través de departamentos de ventas y marketing; para que la aplicación de la estrategia sea un éxito estos departamentos se deben encargar de realizar actividades relacionadas con la identificación de clientes, creación de publicidad, alimentación de redes sociales, etc. así mismo estas acciones le permitirá a More Life adquirir clientes potenciales (dentro de los mercados atendidos) que seguramente pueden convertirse en compradores si se dedican esfuerzos para lograr dicha situación.

La estrategia que se ubicó en el tercer lugar de acuerdo a la calificación obtenida fue la de desarrollo de productos, al aplicar esta estrategia será muy viable para lograr que More Life incremente las ventas y por consiguiente su participación en el mercado aumente mediante una extensión de los productos actualmente ofertados, como añadir tallas más grandes en una línea deportiva.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	PENETRACIÓN DE MERCADOS		DESARROLLO DE MERCADOS		DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
		CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN
FORTALEZAS									
Crecimiento económico 3,3% en el tercer período del 2019, comparado con un 2,6% mismo período del año anterior.	11%	4	0,44	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Alta calidad por parte del proveedor.	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Potencial de mercado en la zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena).	11%	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Tendencia Fitness y deportiva (ciclismo, entrenamiento, running).	3%	3	0,09	4	0,12	1	0,03	3	0,09
Posicionamiento de marca.	9%	4	0,36	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Volatilidad del precio del dólar.	5%	0	0	0	0	0	0	0	0
AMENAZAS									
Fuertes competidores como Nike, Adidas, Reebok, Fila.	7%	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Existe mucha publicidad de los productos existentes por parte de la competencia.	9%	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
No existen barreras de entrada para la competencia.	9%	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Migración Venezolana generando un desempleo que ha llegado a un 10,3%.	5%	2	0,1	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Facilidades por parte del gobierno y diferentes gremios para la creación de empresas.	7%	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Protección medioambiental textil.	8%	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32
TOTAL	100%								
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	PENETRACIÓN DE MERCADOS		DESARROLLO DE MERCADOS		DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
		CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN
FORTALEZAS									
Precios asequibles al público.	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Registro de marca.	7%	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Rentabilidad satisfactoria referente a utilidad de un 30%.	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Amplia infraestructura para la comodidad de clientes internos y externos (área: 240m ²).	5%	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Buen servicio al cliente.	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
DEBILIDADES									
Falta de capacitación a los empleados.	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Retraso en el abastecimiento de producto.	15%	3	0,45	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Falta de control de inventarios.	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Pocas promociones y publicidad.	8%	3	0,24	3	0,24	1	0,08	2	0,16
No existe un sistema de riesgos y salud en el trabajo.	12%	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	100%		5,35		5,41		3,72		5,32

Figura 46. Matriz MPEC estrategias corporativas

Fuente: Elaboración propia

En la figura 47 muestra las estrategias de negocio donde la estrategia de nicho o enfoque tuvo un valor de 3.99 y liderazgo en costos tuvo un valor de 4.24, esto ayuda a tomar una decisión de descartarlas ya que siguen siendo valores menores a los que se encuentran en las estrategias corporativas.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	NICHOS/ ENFOCHE		LIDERAZGO EN COSTOS	
		CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES					
Crecimiento económico 3,3% en el tercer período del 2019, comparado con un 2,6% mismo período del año anterior.	11%	4	0,44	2	0,22
Alta calidad por parte del proveedor.	10%	3	0,3	3	0,3
Potencial de mercado en la zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena).	11%	4	0,44	2	0,22
Tendencia Fitness y deportiva (ciclismo, entrenamiento, running).	9%	4	0,36	2	0,18
Posicionamiento de marca.	9%	2	0,18	2	0,18
Volatilidad del precio del dólar.	5%	1	0,05	3	0,15
AMENAZAS					
Fuertes competidores como Nike, Adidas, Reebok, Fila.	7%	1	0,07	3	0,21
Existe mucha publicidad de los productos existentes por parte de la competencia.	9%	2	0,18	2	0,18
No existen barreras de entrada para la competencia.	9%	3	0,27	2	0,18
Migración Venezolana generando un desempleo que ha llegado a un 10,3%.	5%	1	0,05	1	0,05
Facilidades por parte del gobierno y diferentes gremios para la creación de empresas.	7%	2	0,14	1	0,07
Protección medioambiental textil.	8%	1	0,08	1	0,08
TOTAL	100%				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	NICHOS/ ENFOCHE		LIDERAZGO EN COSTOS	
		CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN
FORTALEZAS					
Precios asequibles al público.	20%	2	0,4	4	0,8
Registro de marca.	7%	2	0,14	2	0,14
Rentabilidad satisfactoria referente a utilidad de un 30%.	8%	1	0,08	4	0,32
Amplia infraestructura para la comodidad de clientes internos y externos (área:240m ²).	5%	1	0,05	1	0,05
Buen servicio al cliente.	10%	2	0,2	2	0,2
DEBILIDADES					
Falta de capacitación a los empleados.	5%	2	0,1	2	0,1
Retraso en el abastecimiento de producto.	15%	2	0,3	3	0,45
Falta de control de inventarios.	10%	0	0	0	0
Pocas promociones y publicidad.	8%	2	0,16	2	0,16
No existe un sistema de riesgos y salud en el trabajo.	12%	0	0	0	0
TOTAL	100%		3,99		4,24

Figura 47. Matriz MPEC estrategias de negocio

Fuente: Elaboración propia

En la figura 48 se muestra la estrategia funcional de la implementación de un sistema tecnológico, la cual cuando fue calificada se prescindió debido a que era la que tenía menor valor de todas.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	SISTEMA TECNOLÓGICO	
		CALIF	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Crecimiento económico 3,3% en el tercer período del 2019, comparado con un 2,6% mismo período del año anterior.	11%	0	0
Alta calidad por parte del proveedor.	10%	0	0
Potencial de mercado en la zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena).	11%	3	0,33
Tendencia Fitness y deportiva (ciclismo, entrenamiento, running).	9%	3	0,27
Posicionamiento de marca.	9%	0	0
Volatilidad del precio del dólar.	5%	0	0
AMENAZAS			
Fuertes competidores como Nike, Adidas, Reebok, Fila.	7%	2	0,14
Existe mucha publicidad de los productos existentes por parte de la competencia.	9%	2	0,18
No existen barreras de entrada para la competencia.	9%	0	0
Migración Venezolana generando un desempleo que ha llegado a un 10,3%.	5%	0	0
Facilidades por parte del gobierno y diferentes gremios para la creación de empresas.	7%	0	0
Protección medioambiental textil.	8%	4	0,32
TOTAL	100%		
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	SISTEMA TECNOLÓGICO	
FORTALEZAS			
Precios asequibles al público.	20%	0	0
Registro de marca.	7%	0	0
Rentabilidad satisfactoria referente a utilidad de un 30%.	8%	0	0
Amplia infraestructura para la comodidad de clientes internos y externos (área:240m ²).	5%	0	0
Buen servicio al cliente.	10%	0	0
DEBILIDADES			
Falta de capacitación a los empleados.	5%	2	0,1
Retraso en el abastecimiento de producto.	15%	3	0,45
Falta de control de inventarios.	10%	4	0,4
Pocas promociones y publicidad.	8%	2	0,16
No existe un sistema de riesgos y salud en el trabajo.	12%	0	0
TOTAL	100%		2,35

Figura 48. Matriz MPEC estrategia funcional

Fuente: Elaboración propia

10.2.2 Explicación de los objetivos estratégicos

Se formularon los siguientes objetivos estratégicos como se muestra en la figura 49 con el fin de alcanzar las metas que tiene la organización de acuerdo a su misión y visión para alcanzar lo que se quiere lograr en un período de tiempo determinado.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	EXPLICACIÓN DEL OBJETIVO
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad en un 7%.	Actualmente la empresa tiene una rentabilidad del 30% anual y se espera llegar al 37% ya que se pretende lograr un aumento del 7% basando en datos históricos proporcionados de los años anteriores por la contadora de EON GROUP S.A.S. La empresa al realizar una nueva inversión en un nuevo punto de venta, espera lograr como beneficio un aumento en los ingresos y márgenes de ganancias, por medio de la negociación con el proveedor al cumplir con los tiempos de pronto pago de las facturas y así obtener descuentos ofrecidos por él, lo cual afectaría el costo de los productos positivamente logrando así una mayor rentabilidad.
	Aumentar las ventas en un 3%.	La empresa busca mejorar el uso del marketing digital para tener mayor comunicación directa con los clientes con el fin de lograr un incremento en los recursos económicos totales de EON GROUP S.A.S mensualmente.
CLIENTES	Realizar una expansión de mercado.	Este objetivo se basa en brindar un mejor servicio al cliente abriendo un nuevo punto de venta en la zona Caribe y de esta manera tener un fácil acceso a los productos que ofrece More Life en esta zona del país.
	Ofrecer un mejor servicio al cliente.	Este objetivo va enfocado a fidelizar a los clientes y conseguir nuevos clientes.
PROCESOS INTERNOS	Incluir una extensión en las tallas en la línea de ciclismo.	Este objetivo se basa en aumentar el valor de compra por medio de la inclusión de una extensión de las tallas en la línea de ciclismo en el portafolio de la empresa.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Realizar capacitaciones de aprendizaje garantizando así el conocimiento de los productos hacia el cliente.	Brindará una mayor organización de los procesos productivos de la empresa, logrando que los empleados sepan cuál es su función dentro de ella.

Figura 49. Explicación de los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

10.2.3 Explicación de las estrategias corporativas, objetivos y planes de acción

A continuación, en la figura 50 se presentan las estrategias corporativas enlazadas con los objetivos estratégicos a lograr en la empresa EON GROUP S.A.S, haciendo una explicación breve de la estrategia para lograr dichos objetivos y que planes se pondrán en marcha para garantizar cada una de las estrategias propuestas.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	PLAN DE ACCIÓN
Ofrecer un mejor servicio al cliente.	1. DESARROLLO DE MERCADOS	Realizar encuestas a los clientes en el nuevo punto de venta para evaluar la forma de percepción del servicio.
Realizar capacitaciones de aprendizaje garantizando así el conocimiento en los productos hacia el cliente en el nuevo punto de venta.		Brindar al empleado los conocimientos o herramientas necesarias para lograr un alto desempeño en sus funciones de acuerdo a los objetivos de la empresa, funcionamiento, normas y políticas actuales en el nuevo punto de venta.
Realizar una expansión de mercados.		Abrir un nuevo punto de venta en la zona Caribe.
Aumentar las ventas en un 3%.	2. PENETRACIÓN DE MERCADOS	Trabajar más en la presencia en Instagram, actualizar contenido frecuentemente, y contactar influenciadores importantes que puedan exponer el producto.
		Trabajar más en la presencia en Facebook, actualizar contenido frecuentemente, y contactar influenciadores importantes que puedan exponer el producto.
		Medición del aumento de ventas.
Aumentar la rentabilidad en un 7 %.	3. DESARROLLO DE PRODUCTOS	Realizar el pago de las facturas en los tiempos establecidos por el proveedor.
		Medición del aumento de rentabilidad .
Incluir una extensión en las tallas en la línea de ciclismo.		Incluir en la línea deportiva ya existente de ciclismo las nuevas tallas (2XL Y 3 XL).

Figura 50. Explicación de las estrategias, objetivos y planes de acción

Fuente: Elaboración propia

10.3 Diseño del mapa estratégico

La figura 51 se presenta el mapa estratégico donde se incluyen objetivos estratégicos a implementar en EON GROUP S.A.S desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos

y aprendizaje-crecimiento, para lograr el éxito en la empresa. En este mapa se comunica el plan estratégico de forma eficiente y con una representación visual de las estrategias para la empresa. Este mapa ofrecerá a cada uno de los empleados de la empresa que puedan conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella.

Para la realización del mapa estratégico primero se formularon los objetivos estratégicos de acuerdo con las metas que se quieren lograr para la empresa, representados de una forma clara, coherente, medible y alcanzable de acuerdo a cada una de las perspectivas planteadas. En la segunda parte se hizo una relación de causa y efecto entre los objetivos, y cada flecha indica cómo el objetivo de la perspectiva anterior puede impulsar al éxito de la perspectiva superior para que la empresa EON GROUP S.A.S funcione sin problemas. Se eligieron dos líneas estratégicas una de innovación (define la creación de nuevos productos, penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevas formas de hacer negocios) y gestión de los clientes (vender productos o servicios adicionales), buscando aprovechar oportunidades, evitar amenazas, mantener los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que puedan contribuir a una mejor gestión de los recursos en la empresa. En el mapa estratégico se describió el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas, se empezó de forma ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento seguida de procesos internos, luego clientes y finalizando con la perspectiva financiera.

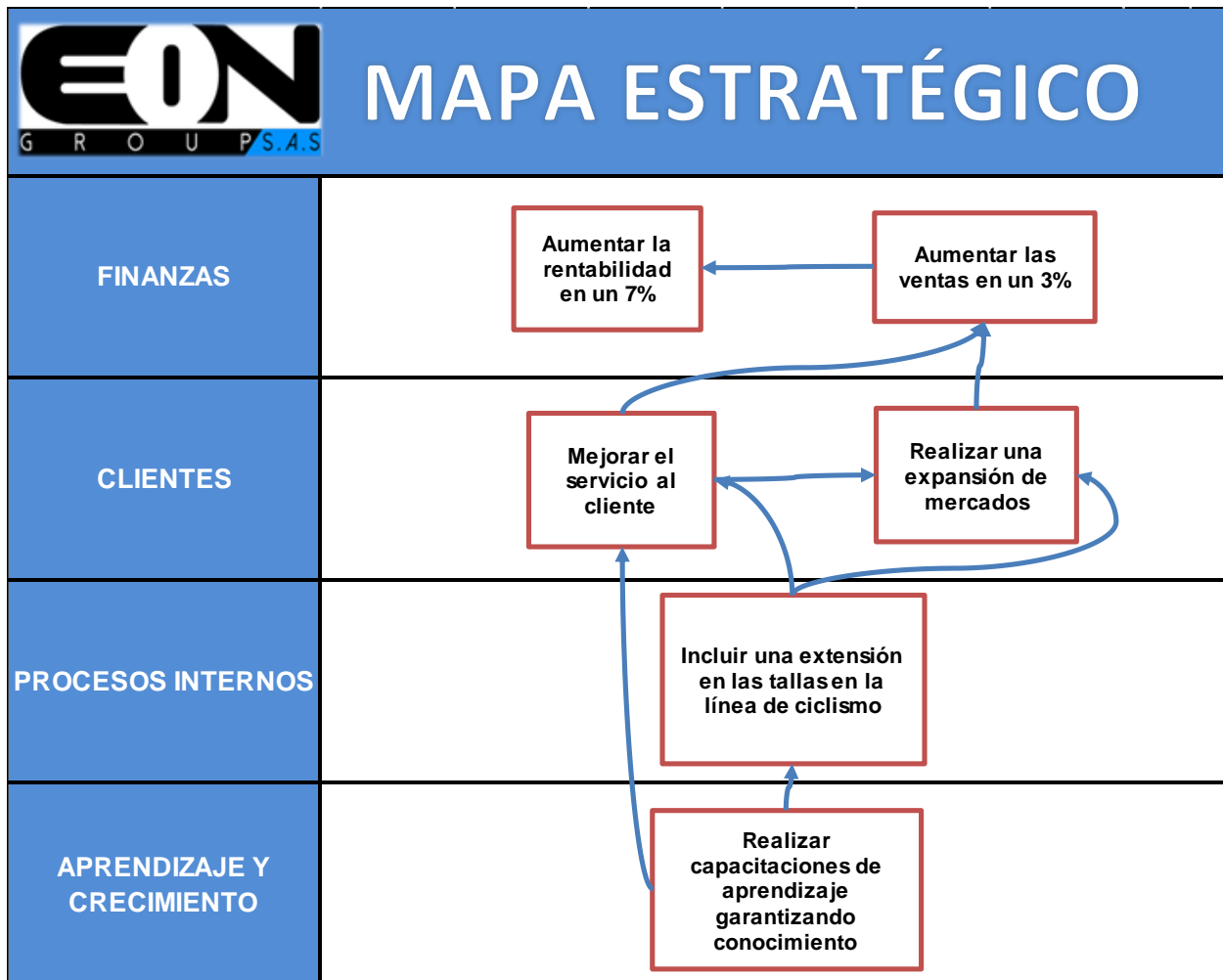


Figura 51. Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

11. Planes de acción

Este capítulo consiste en la formulación de los planes de acción de cada estrategia, describiendo los objetivos que se quieren alcanzar conjunto a sus estrategias y posterior el presupuesto para la puesta en marcha de cada uno. Se utilizó como herramienta de planificación para la gestión y control del proyecto.

11.1 Desarrollo de mercados

Objetivo: Realizar una expansión de mercados

Plan de acción

- Abrir un nuevo punto de venta en la zona Caribe.

Después de los resultados obtenidos del estudio interno, externo y de mercado, se obtuvo mediante la matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (Ver Anexo F. MPEC) que la estrategia de desarrollo de mercados es la más factible a realizar, actualmente se ha ido incrementando una nueva tendencia *fitness* y deportiva en esta zona del país obteniendo un potencial de mercado, queriendo aprovechar esta oportunidad para la realización de expansión de mercados, se pretende abrir una sede de la tienda More Life en la zona Caribe en alguna de las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.

Este plan de acción será realizado en cuatro fases, la primera fase consta de realizar la elección de la ciudad, la segunda fase de seleccionar el mejor punto en la ciudad, la tercera fase es la

adecuación del punto de venta y la cuarta es el abastecimiento para la apertura del punto de venta de la tienda More Life. Estas fases serán realizadas en un período de dos años y se medirán semestralmente por el gerente.

Primera fase: Elección de la ciudad

Para esta primera fase se analizaron en la zona Caribe las siguientes tres importantes ciudades.

Barranquilla: Conocida como puerta de oro, oficialmente Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla, es la capital del departamento del Atlántico. Está ubicada sobre la margen occidental del río Magdalena. Es el principal centro económico de la Región Caribe de Colombia, entre las actividades económicas destacan el comercio y la industria. Además, es escenario de una de las fiestas más importante del país: El Carnaval de Barranquilla (Procolombia, S.f).

Santa Marta: Llamada la Perla de América, es la capital del departamento de Magdalena, es hoy el polo de desarrollo turístico de la región Caribe. Sus paisajes naturales y culturales; su biodiversidad y sus sitios cargados de historia y cultura la convierten en atractivo de los turistas nacionales y extranjeros (Procolombia, S.f).

Cartagena: Conocida como la ciudad heroica, oficialmente Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, es la capital del departamento de Bolívar, Colombia. Cartagena ha desarrollado su zona urbana, conservando el centro histórico y convirtiéndose en uno de los puertos de mayor importancia en Colombia, el Caribe y el mundo, así como célebre destino turístico (Procolombia, S.f).

Para la elección se tuvo en cuenta el método sinérgico de localización de plantas Brown y Gibson que tiene como objetivo evaluar entre diversas opciones, que sitio ofrece las mejores

condiciones para instalar una planta, basándose en tres tipos de factores: Críticos, objetivos y subjetivos (Grimolizzi, S.f).

Los factores críticos son los claves para el funcionamiento de la empresa, a estos se les da un valor binario siendo 1 el valor de aceptación y 0 en caso que no cuenten con los recursos; en este caso los factores críticos para la empresa son la energía eléctrica y mano de obra (Grimolizzi, S.f).

Factores Objetivos: Son los costos mensuales o anuales más importantes ocasionados al establecerse la localización, en este caso los factores objetivos son los costos fijos como arriendo, energía, administración, y el valor del transporte de la materia prima (Grimolizzi, S.f).

Factores subjetivos: Estos son los factores de tipo cualitativo, pero que afectan significativamente el funcionamiento de la empresa. En este caso se eligió: El nivel de aceptación de la población para la apertura de un nuevo punto de venta More Life, el mercado potencial que practica deporte y mercado potencial de la utilización de ropa de deportiva (Grimolizzi, S.f).

Etapas del método

Factores críticos: Para la asignación de valores se tomó en cuenta que en el punto de venta fuese fundamental tener energía eléctrica y mano de obra, ya que las tres ciudades cuentan con estos factores la asignación de están fueron de 1 como se muestra en la figura 52.

Ciudad	Factores críticos Fc	
	Energía eléctrica	Mano de obra
Barranquilla	1	1
Cartagena	1	1
Santa Marta	1	1

Figura 52. Factores críticos

Fuente: Elaboración propia

Factores objetivos: Se tomó de cada ciudad varios arriendos, se tuvo en cuenta la administración de estos y la luz. Se realizó un promedio y la suma de estos son los costos fijos por ciudad (en la ciudad de Barranquilla en la administración va incluida la luz). Se tuvo en cuenta los centros comerciales que arrojaron más respuestas en la encuesta como en Barranquilla el Centro Comercial Buena Vista y Único, Cartagena el Centro Comercial Plaza Boca Grande, Centro Comercial Serrezuela y en Santa Marta el Centro Comercial Buenavista y Arrecife, como se muestra en la figura 53.

Ciudad	Arriendo	Administración	Luz	Costos fijos por mes
Barranquilla	\$ 5.850.000,00	\$ 850.000,00	\$ -	\$ 6.700.000,00
Cartagena	\$ 7.550.000,00	\$ 800.000,00	\$ 650.000,00	\$ 9.000.000,00
Santa Marta	\$ 6.000.000,00	\$ 450.000,00	\$ 520.000,00	\$ 6.970.000,00

Figura 53. Factores objetivos

Fuente: Elaboración propia

El otro factor objetivo es el valor del transporte de la materia prima desde Bucaramanga hasta cada una de las ciudades, las cotizaciones se realizaron por un bulto de 70kg, de medidas de 50cm*50cm*50cm y un valor de seguro por \$800.000, como se muestra en la figura 54, con estas cotizaciones se tomó la empresa ENVIA la más factible ya que tienen los valores más económicos del mercado.

Ciudad	TCC	SERVIENTREGA	ENVIA
Barranquilla	\$ 54.270,00	\$ 52.520,00	\$ 48.460,00
Cartagena	\$ 78.770,00	\$ 75.130,00	\$ 68.620,00
Santa Marta	\$ 77.930,00	\$ 80.380,00	\$ 75.690,00

Figura 54. Cotización transportadora

Fuente: Elaboración propia

El primer paso corresponde a calcular el valor relativo a cada factor objetivo mediante la siguiente formulación:

$$FO = \frac{\frac{1}{Ci}}{\sum_{i:1}^n \frac{1}{Ci}}$$

Siendo Ci la sumatoria de los factores por ciudad, la siguiente figura 55 muestra los factores objetivos de las ciudades.

Ciudad	Costos fijos por mes	Transportadora	Cálculos de la FO		
			C	1/C	FO
Barranquilla	\$ 6.700.000,00	\$ 48.460,00	\$ 6.748.460,00	0,0000001482	0,37
Cartagena	\$ 9.000.000,00	\$ 68.620,00	\$ 9.068.620,00	0,0000001103	0,28
Santa Marta	\$ 6.970.000,00	\$ 75.690,00	\$ 7.045.690,00	0,0000001419	0,35

Figura 55. Factores Objetivos por ciudades

Fuente: Elaboración propia

Factores subjetivos

Con ayuda de las encuestas que se realizaron en las ciudades de la zona Caribe, se tomaron los siguientes factores subjetivos mostrados en la figura 56: La aceptación en el mercado de cada ciudad para la apertura de un punto de venta More Life, el potencial de mercado que practican deportes y el potencial de mercado de personas que utilizan ropa deportiva.

El siguiente paso corresponde a la determinación de los factores subjetivos. Para el carácter subjetivo de los factores de orden cualitativo, se hizo necesario realizar un comité para asignar una medida R que valore los distintos factores.

Factores subjetivos	R	Santa Marta	Barranquilla	Cartagena
Mercado Potencial Bruto de aceptación para la apertura de un nuevo punto de venta More Life en la zona Caribe.	0,5	88%	91%	84%
Mercado potencial que realiza deporte o actividad física.	0,3	82%	85%	76%
Mercado Potencial de importancia de utilizar ropa deportiva al realizar deporte.	0,2	89%	93%	90%

Figura 56. Factores subjetivos

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el valor relativo FS para cada localización, se calculó la sumatoria del producto del valor jerárquico R (Valor de carácter subjetivo asignado por el comité) por el índice W (valores asignados por las encuestas de cada una de las ciudades) como se muestra en la figura 57.

$$Fs = \sum_{ij=1}^n Rij Wj$$

Factores subjetivos	R	Santa Marta	Barranquilla	Cartagena			
Mercado Potencial Bruto de aceptación para la apertura de un nuevo punto de venta More Life en la zona Caribe.	0,5	88%	0,44	91%	0,46	84%	0,42
Mercado potencial que realiza deporte o actividad física.	0,3	82%	0,25	85%	0,26	76%	0,23
Mercado Potencial de importancia de utilizar ropa deportiva al realizar deporte.	0,2	89%	0,18	93%	0,19	90%	0,18
Total		2,59	0,86	2,69	0,90	2,50	0,83
Total		2,59					
Fsi		0,33384853	0,346213292	0,31993818			

Figura 57. Valor relativo FS

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso corresponde a la combinación de los factores críticos, objetivos y subjetivos mediante la fórmula del algoritmo sinérgico:

$$ILi = Fc\{(Fo * k) + ([1 - k]|Fs)\}$$

Siendo k equivalente al nivel de confiabilidad, y este será un 70% es decir que k equivale a 0,7 como se muestra en la figura 58.

Localización	k	FO	(1-K)	FS	MPL
Barranquilla	1	0,37	0,3	0,346	0,362870325
Santa Marta	1	0,35	0,3	0,334	0,348341166
Cartagena	1	0,28	0,3	0,3199	0,288758509

Figura 58. Combinación de los factores críticos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Método Brown y Gibson, la alternativa elegida de la localización es la ciudad de Barranquilla puesto que recibe el mayor valor de medida de preferencia de localización.

Segunda fase: Selección del mejor punto en la ciudad.

Ya elegida la ciudad de Barranquilla para la apertura del nuevo punto se analiza el mejor punto de la ciudad, para esto se utilizó el instrumento en forma de encuesta que se aplicó a una muestra de la población en esta ciudad, una de las preguntas fue ¿Dónde le gustaría la ubicación de la tienda More Life?, la cual arrojó que los centros comerciales son la preferencia del lugar con un 86% con 74 personas frente a los demás sitios propuestos como se muestra en la figura 59. Cabe resaltar que a las personas que contestaron la opción de centro comercial se les realizó la pregunta abierta ¿En cuál centro comercial le gustaría que estuviese ubicado?, como respuesta a esta pregunta el Centro Comercial Buena Vista fue el que obtuvo mayor porcentaje con un 56.76% con 42 personas frente a los demás centros comerciales expuestos por ellos.

Actualmente el Centro Comercial Buenavista está dirigido a todos los estratos socioeconómicos ya que cuenta con 197 marcas nacionales, 34 marcas internacionales, 45 restaurantes y cafés y 7 salas de cine, está ubicado estratégicamente en el sector que lleva su nombre y es símbolo del nuevo desarrollo de Barranquilla, sus horarios son de lunes a jueves de 10 am a 8 pm; viernes y sábado de 10 am a 9 pm; domingos y festivos de 11 am a 7 pm; estos horarios hace que sea flexibles para cualquier público, cabe resaltar que este centro comercial cuenta con 57 mil visitas diarias, adicionalmente cuenta con parqueadero gratis, y los clientes encuentran siempre estrategias innovadoras como sorteos especiales que generen un valor agregado (Buenavista Centro Comercial Barranquilla, S.f).

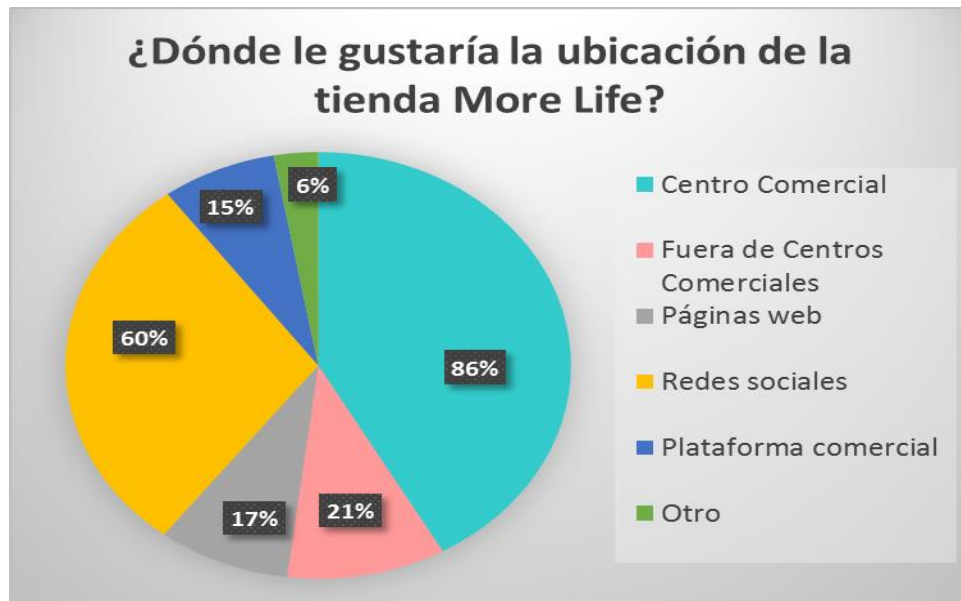


Figura 59. ¿Dónde le gustaría la ubicación de la tienda More Life?

Fuente: Elaboración propia

Tercera fase: Adecuación del punto de venta

Para esta fase se realizó un presupuesto el cual se tuvo en cuenta activos fijos a necesitar por un valor de \$ 21.768.600,00, por medio de una junta con el gerente se estableció que este valor será recuperado en los siguientes 6 meses después de abrir el punto de venta.

Se tuvo en cuenta gastos administrativos por un valor de \$ 11.359.368,00, contando arriendo, administración, mantenimiento de equipos y salarios de personal (Ver Anexo G. Presupuesto desarrollo de mercados).

Cuarta fase: Abastecimiento para la apertura del punto de venta de la tienda More Life.

Sadda Fashion S.A.S es el proveedor Santandereano que se dedica a la producción de prendas de vestir deportivas de la marca More Life y Lolos, el cual tiene una capacidad de producción de 58.000 prendas por mes, el proveedor cada 90 días lanza nueva colección de las líneas deportivas, cabe resaltar que el dueño de Sadda Fashion S.A.S es uno de los socios de EON GROUP S.A.S.

Para el abastecimiento del nuevo punto de venta primero se realizó una proyección de la demanda la cual arrojó un total de cuatrocientas veinticinco prendas a vender mensual la cual el proveedor puede surtir fácilmente de acuerdo a su capacidad productiva, esto con el fin de tener claro que tanta mercancía es apropiada pedir al proveedor de acuerdo al potencial del mercado, el presupuesto para el abastamiento de acuerdo a la proyección sería por un valor de \$25.404.624,00. Para la realización de este pedido se realizó una junta con el gerente y se acordó escoger más unidades en los productos estrellas de la tienda por un total de prendas de trecientas dieciocho, cabe resaltar que en los costos de las prendas ya está incluido el costo de envío por parte del proveedor, de igual manera los precios de venta serán los mismos que en Bucaramanga. El primer pedido se espera pagar a 30 días y se espera realizar un segundo pedido de faltantes durante la primera quincena del mes de apertura de venta.

Se necesitará un presupuesto para papelería el cual tendrá un valor de \$ 185.700,00 referente a todo lo que se necesite para la facturación de compra (Ver Anexo G. Presupuesto desarrollo de mercados).

Objetivo: Realizar capacitaciones de aprendizaje garantizando así el conocimiento en los productos hacia el cliente en el nuevo punto de venta

Plan de acción

- Brindar al empleado los conocimientos o herramientas necesarias para lograr un alto desempeño en sus funciones de acuerdo a los objetivos de la empresa, funcionamiento, normas y políticas actuales en el nuevo punto de venta.

Explicación del plan de acción: Para la realización de la apertura de la nueva tienda More Life, se requiere un personal altamente capacitado para la atención al usuario, y que tengan claras cada una de las tecnologías de los productos y las diferentes líneas para el cubrimiento y

satisfacción de la necesidad del cliente, para esto se tiene que brindar al empleado los conocimientos o herramientas necesarias para lograr un alto desempeño en sus funciones de acuerdo a los objetivos de la empresa, funcionamiento, normas y políticas actuales y todo el portafolio de productos para el nuevo punto de venta.

Se necesitará un capacitador el cual debe tener un conocimiento y experiencia trabajando con la marca More Life, este capacitador viajará a la ciudad de Barranquilla a capacitar a las 3 personas que se van a contratar en esta ciudad, se tiene previsto un presupuesto para este plan de acción el cual incluye los viáticos como: transporte (pasaje en bus de Bucaramanga-Barranquilla, Barranquilla- Bucaramanga), alimentación (desayuno, almuerzo y cena) y hospedaje de una noche en la ciudad de Barranquilla por un valor de \$ 266.638,00. Cabe resaltar que se pretende buscar un hotel cerca al nuevo punto de venta para facilitar el transporte y ahorrar tiempo de movilización para el capacitador.

Los trabajadores estarán recibiendo la capacitación durante las primeras horas del día de 6 am a 10 am, de las cuales se recibirá un pago por hora extra ordinaria por un valor de \$ 3.658,00 legal vigente, después de esta jornada se pretende que se continúe en la jornada normal de trabajo y que el capacitador vaya observando durante el día el rendimiento de los empleados. Después la capacitación se hará trimestral ya que cada tres meses se lanza nueva colección y se debe estar actualizado en cada una de las nuevas tecnologías usadas en las prendas para poder mostrarles a los clientes el beneficio y el valor de compra de los productos ofrecidos en More Life.

El lugar de la capacitación será en el mismo lugar donde se pretende abrir el nuevo punto de venta en la ciudad de Barranquilla. Con esto se tendrá un presupuesto total de \$ 310.534,00 contando los rubros anteriormente mencionados (Ver Anexo G. Presupuesto desarrollo de mercados).

Objetivo: Ofrecer un mejor servicio al cliente**Plan de acción**

- Realizar encuestas a los clientes en el nuevo punto de venta para evaluar la forma de percepción del servicio.

Explicación del plan de acción: Para evaluar la forma de percepción del servicio se propone como plan de acción poner en marcha controles de calidad para los empleados por medio de encuestas a los clientes que se realizarán durante el proceso de facturación de la compra, las cuales serán analizadas al fin de cada mes. La intención de estas encuestas será con el fin de saber la satisfacción de los clientes con la experiencia de compra vivida, y habrá una sección en la cual el cliente pueda dar un *feedback* a la tienda como también sugerencias, estas encuestas se archivarán y se analizarán al final del mes. Para la realización de este plan se necesitará un instrumento de recolección de datos en forma de encuesta el cual será realizado por el gerente y la administradora en donde las preguntas estén relacionadas a la satisfacción del servicio al cliente. Para la cantidad de fotocopias a sacar se tuvo en cuenta la proyección de demanda de cantidad de prendas a vender que son cuatrocientos veinticinco mensuales, estimando que cuatrocientos veinticinco clientes vendrán por una prenda, se pronostica sacar quinientas fotocopias. Se incurrirá en gastos para su realización como lo son impresiones del instrumento de recolección de datos, lapiceros, fotocopias y una carpeta para archivar los resultados, el presupuesto mensual para este plan de acción se estimó por un valor de \$ 51.500,00 mensuales (Ver Anexo G. Presupuesto desarrollo de mercados).

11. 2 Penetración de mercados

Objetivo: Aumentar las ventas en un 3%

Planes de acción

- Trabajar más en la presencia en Instagram, actualizar contenido frecuentemente, y contactar influenciadores importantes que puedan exponer el producto.
- Trabajar más en la presencia en Facebook, actualizar contenido frecuentemente, y contactar influenciadores importantes que puedan exponer el producto.

Explicación de los planes de acción: En los últimos años se ha producido lo que popularmente se conoce como revolución digital, una revolución en la que las redes sociales tiene un papel fundamental. Utilizar este medio para impulsar las ventas permite, en primer lugar, generar una relación mucho más estrecha con los clientes, pues se puede conectar con ellos directamente y analizar mejor las preferencias y gustos de los consumidores, contestar a sus preguntas o recomendar productos, de hecho hoy en día el 75% de los compradores y el 84% de los Directores, utilizan las redes sociales para estar mejor informados sobre las empresas que ofrecen los productos o servicios que buscan a la hora de tomar las decisiones (Social selling: E&N, 2016). De acuerdo a la encuesta realizada en la ciudad de Barranquilla, la red más utilizada es Instagram con un 88% seguida de Facebook con un 53% como se observa en la figura 60, siendo estos los medios sociales más frecuentados y visitados, convirtiéndose en plataformas claves para exponer la marca.

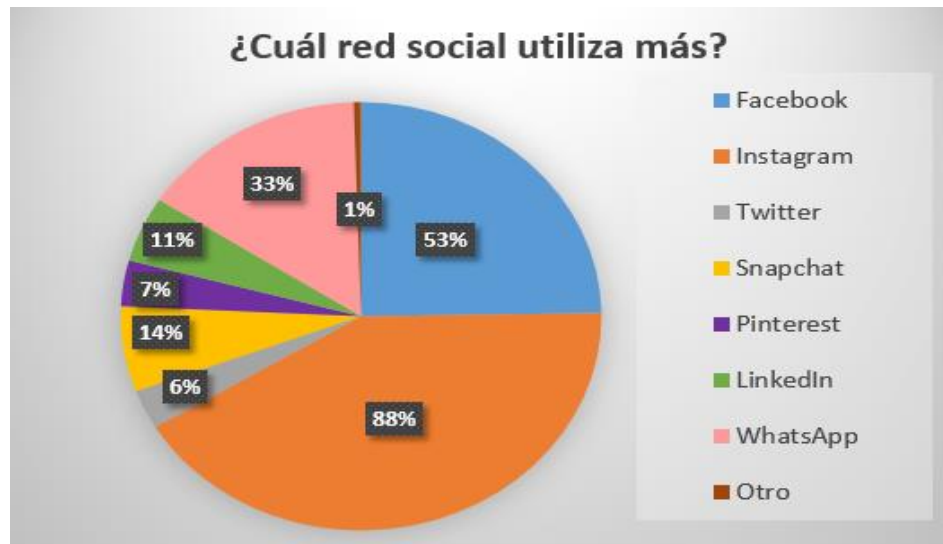


Figura 60. ¿Cuál red social utiliza más?

Fuente: Elaboración propia

Este plan de acción busca aumentar el reconocimiento de marca en la ciudad de Barraquilla y Bucaramanga por medio de influenciadores en cada ciudad como se muestra en las figuras 61 a 62 quienes están conectados con el deporte convirtiéndose en embajadores de More Life, esto con el objetivo de incrementar las ventas mensuales.

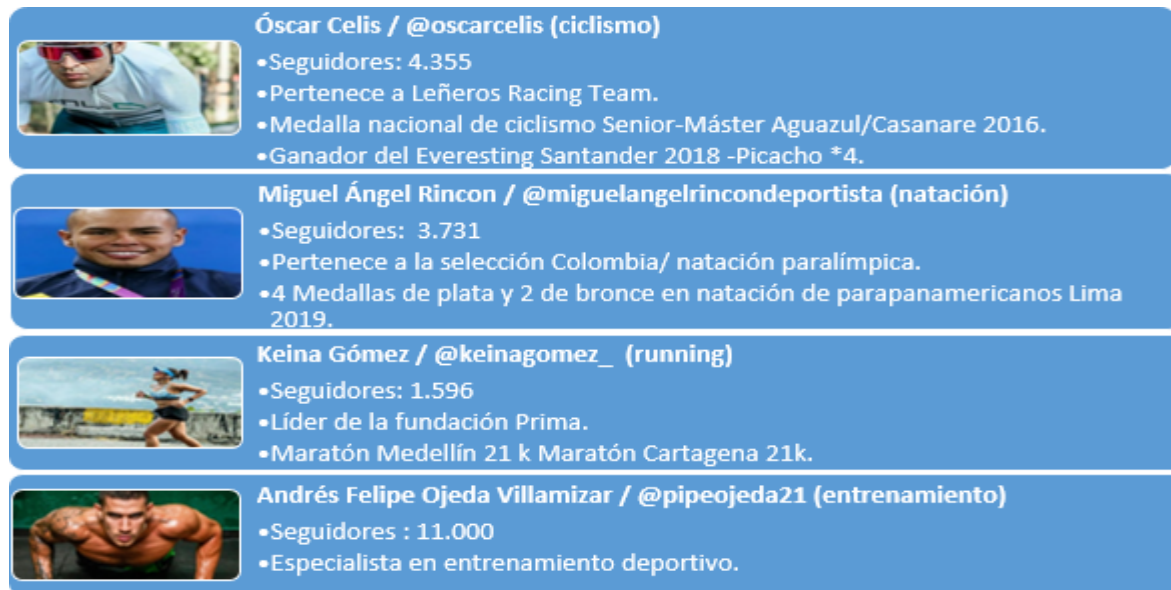


Figura 61. Influenciadores en Bucaramanga

Fuente: Elaboración propia

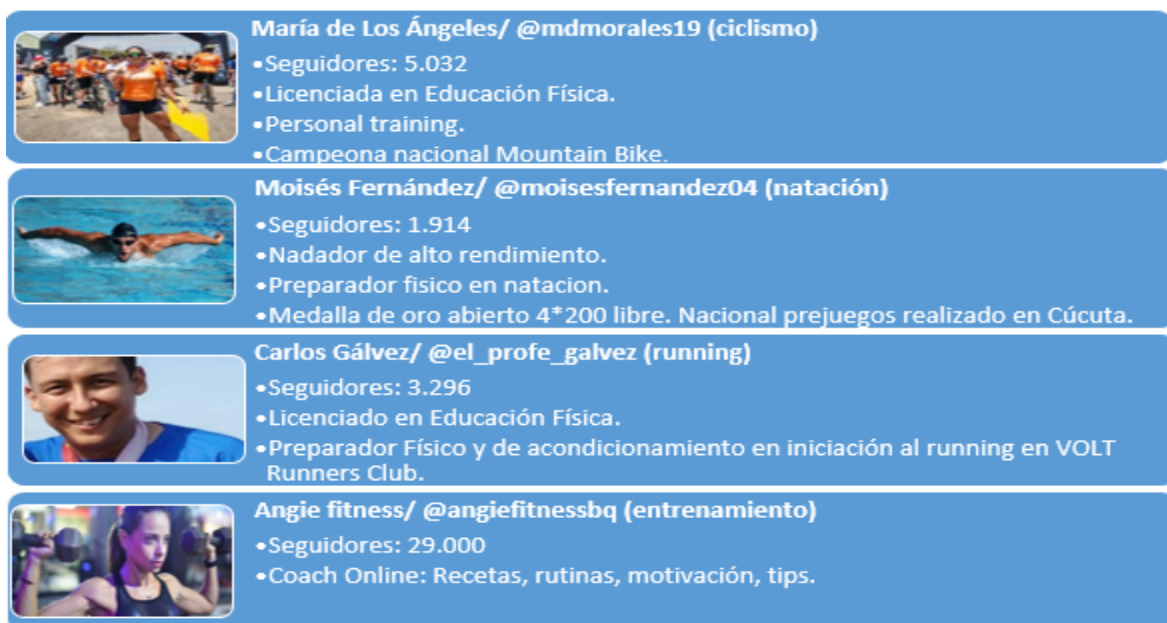


Figura 62. Influenciadores en Barranquilla

Fuente: Elaboración propia

A los influenciadores anteriormente presentados se les dará un *outfit* mensual el cual será elegido por ellos con el fin de promocionar la marca, adicionalmente se realizarán concursos patrocinados por More Life en los que se darán premios donde uno de los requisitos sean seguir la página, dar *likes* a la publicaciones y comentar etiquetando a 2 amigos, se utilizará *Hashtags* relacionados con el deporte como #cycling, #training, #sportwear, #workout, #swimming, #running, #morelife, #fitness entre otros, lo cual aumentará el número de visitas y seguidores de Instagram y Facebook por parte de las personas interesadas en el deporte. Con este plan de acción se pretende aumentar las ventas totales de EON GROUP S.A.S en un 3% mensual debido a que habrá un aumento en el reconocimiento de la marca y estas serán medidas por la contadora mensualmente.

Se realizó una reunión con el gerente Julián Díaz Zambrano y la administradora donde se estableció realizar cuatro campañas publicitarias al mes, es decir que se realizará una campaña semanal de lunes a domingo, el horario que se pautará es 11 am a 1 pm y de 7 pm a 9 pm, según un estudio realizado por Later (plataforma de marketing visual número 1 para Instagram, Facebook, Twitter y Pinterest) la mejor hora para realizar las campañas serán en horas fuera del trabajo durante el día (11-1 pm) y las tardes (7-8 pm) los días de la semana entre las 3 y las 4pm normalmente conducen al *engagement* más bajo, probablemente porque la mayoría de los usuarios están ocupados en el trabajo en ese momento (Later, S.f). Se fijó un presupuesto de \$1.500.000 mensual, por medio de la plataforma Facebook business se contratará el servicio de publicidad, fijando alcances de vistas en la zona Caribe, para medir la eficiencia de las campañas se estarán cualificando de 9 am y 10 am tres veces por semana, el día lunes se medirá la eficiencia de las publicaciones del viernes, sábado y domingo; el miércoles se medirá la eficiencia de las publicaciones de lunes y martes y el día viernes se medirá miércoles y jueves; se realizará en la

jornada de la mañana para poder realizar planes de acción para la mejora a los posibles imprevistos de las campañas. Adicionalmente se destinarán a cada campaña \$350.000 para obsequios para los influenciadores como parte de pago y los participantes de los concursos realizados, este valor se dará en prendas o bonos de la tienda More Life. Se contratará una persona experta en marketing digital la cual dirigirá toda la realización de contenidos, diseño y planificación de campañas, ejecución de las campañas e informes, esta tendrá un salario de \$1.350.000, se estima que para este plan de acción el presupuesto total es de \$4.250.000,00 mensual (Ver Anexo H. Presupuesto penetración de mercados) y (Anexo I. Proyección de demanda).

11.3 Desarrollo de productos

Objetivo: Aumentar la rentabilidad en un 7 %

Plan de acción:

- Realizar el pago de las facturas en los tiempos establecidos por el proveedor.

Explicación del plan de acción: En una reunión realizada con el gerente Julián Díaz Zambrano se planteó tener un descuento por parte del proveedor de un 10% antes de IVA por pago de facturas por pronto pago de 30 días. Actualmente las facturas se están pagando en un período de 60 días, estos pagos según lo expresado por el gerente de la empresa pueden realizarse ya que se cuentan con los recursos necesarios para realizar estos pagos en los tiempos establecidos por el proveedor.

Para la apertura de la nueva tienda se fijó un pedido de un valor de \$ 21.348.423,53 antes de IVA por trescientos dieciocho prendas, con la proyección de la demanda la cual el porcentaje de participación fue conservador de un 0.5% por línea, esta pudo afirmar que durante el primer mes

se podría pagar como se muestra en la figura 63 y obtener un descuento por un valor de \$2.185.030, la meta al finalizar el segundo año de apertura del nuevo punto de venta será que los pedidos que realicen estén pagos en un 80% por pronto pago, aplicando el descuentos ofrecido por el proveedor de un 10%.

		0	Mes 1
Cantidad de prendas a vender (prendas de natación/año).			36
Precio de venta (\$/prendas de natación).			\$ 90.650
Cantidad de prendas a vender (prendas de ciclismo/año).			145
Precio de venta (\$/prendas de ciclismo).			\$ 187.929
Cantidad de prendas a vender (prendas de running/año).			80
Precio de venta (\$/prendas de running).			\$ 59.200
Cantidad de prendas a vender (Prendas de entrenamiento/año).			163
Precio de venta (\$/prendas de entrenamiento).			\$ 69.609
Ingresos por venta			\$46.687.588
Costo fijo	11.359.368		\$11.359.368
Gastos de papelería del plan de acción de servicio al cliente.	51.500		\$51.500
Gastos de capacitaciones.	310.534		\$310.534
Gastos de activos y adecuación para la apertura.	21.954.300		\$3.659.050
Primera factura a 30 días.	21.348.424		\$23.816.827
Costo publicidad	4.250.000		\$4.250.000
Total costos			\$43.447.279
Utilidad gravable			\$3.240.309
Impuesto	19%		\$615.659
Utilidad después de impuesto			\$2.624.650

Figura 63. Proyección de demanda primer mes

Fuente: Elaboración propia

- Medición del aumento de rentabilidad.

Explicación del plan de acción: Con el plan de acción de realizar el pago de las facturas en los tiempos establecidos por el proveedor, se pretende aumentar la rentabilidad en un 7%, este plan de acción será medido cada año por la contadora.

Objetivo: Incluir una extensión en las tallas en la línea de ciclismo**Plan de acción**

- Incluir en la línea deportiva ya existente de ciclismo las nuevas tallas (2XL Y 3 XL).

Explicación del plan de acción: Los mayores compradores de ese tipo de tallas en prendas deportivas no encuentran prendas apropiadas para su tamaño cerca de los sitios donde viven, siendo necesario pedir estas prendas del exterior para quienes se encuentran en la categoría de peso pesado, a esto se suma que las prendas para el ciclismo tienen un diseño *slim* para crear aerodinamismo en los ciclistas. Esta expansión de tallas no solo se ha implementado en prendas si no que muchas otras marcas en los mostradores y estantes del XL están expuestos los artículos de reconocidas firmas como Caribú Internacional, Gino Gabuchi, Euromoda, Ultrasport, Discueros, Manufacturas La Corona, Calcetería Nacional y La Erres Esse, en tallas desde XL hasta 5 XL. Estos nuevos productos actúan como respuesta al vacío que existía en el mercado nacional de ropa para personas corpulentas. Las personas con tallas grandes eran los más desfasados en cuanto a moda se refería, ya que dependían de lo que pudieran encontrar en las reservas de los almacenes (El Tiempo, 2019).

En una reunión con el gerente Julián Díaz Zambrano y el proveedor se habló del plan de acción de incluir una extensión de línea deportiva en la disciplina de ciclismo, en la cual el proveedor manifestó que puede surtir las nuevas tallas tanto en Barranquilla como en Bucaramanga manteniendo el diseño y calidad que siempre ha caracterizado los productos More Life, cabe resaltar que no habrá un costo extra por estas nuevas tallas ya que actualmente se venden al mismo precio cualquier talla en cualquier disciplina deportiva, por lo tanto no incluye un presupuesto para su puesta en marcha.

12. Cuadro de mando integral y control

El cuadro de mando que se presenta en este capítulo traduce cada una de las estrategias planteadas en objetivos relacionados entre sí, los cuales se medirán a través de indicadores y ligados a unos planes de acción, lo cual permitirá alinear el comportamiento de cada uno de los empleados de la empresa EON GROUP S.A.S con la estrategia de la empresa, en esta herramienta de control de gestión, se comunicará todo el plan estratégico de marketing a toda la empresa.

Para la realización del cuadro de mando fue necesario primero establecer los objetivos y plasmarlos en el mapa estratégico, luego se establecieron los planes de acción a realizar con base en el análisis estratégico y el análisis de la situación actual de EON GROUP S.A.S se estableció el punto de partida.

Se diseñó para cada plan de acción una ficha técnica con el fin de que la empresa pueda medir el rendimiento de la aplicación de las estrategias establecidas, adicionalmente el plan de acción de abrir un nuevo punto de venta ya se realizó el 50% de la estrategia por lo cual la ficha técnica ya está calculada (Ver Anexo J. Cuadro de mando integral).

13. Conclusiones

- De acuerdo al análisis interno realizado en la empresa EON GROUP S.A.S se lograron identificar las fortalezas y debilidades, dando un porcentaje ponderado del 2.65% en la matriz E.F.I, esto significa que la empresa internamente se encuentra estable, ya que tiene beneficios como es el registro de marca, una amplia infraestructura y sumado a esto cuenta con una integración vertical hacia atrás, el cual optimiza al momento de realizar pedidos puesto que el proveedor tiene claro lo que los clientes actuales están buscando. Pero actualmente no cuentan con capacitaciones constantes con el personal, es por esto que en este análisis se planteó como objetivo estratégico un buen servicio al cliente ya que es vital para fortalecer y fidelizar. Actualmente la empresa cuenta con redes sociales como es el Instagram y Facebook, pero carecen del constante manejo del marketing digital.
- Posteriormente al desarrollo del análisis del entorno de la empresa EON GROUP S.A.S en la zona Caribe se identificaron las oportunidades y amenazas, en la cuales se pudieran ver afectada una expansión de mercados, pero actualmente el entorno de la empresa se encuentra estable con un porcentaje de 2,77% en la matriz E.F.E, destacando que en esta zona del país se tiene un mercado potencial en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, debido a que se ha visto una alza en la tendencia *fitness*, lo cual hace que la población cambie su estilo de vida.
- Para la formulación de los objetivos de marketing de la empresa se realizó una trazabilidad de las metas, evaluando los porcentajes ponderados de la matriz E.F.I y la matriz E.F.E y

analizando la matriz DOFA dando como resultado estrategias de conservar y mantener, es decir, se lograron establecer tres estrategias de marketing las cuales fueron desarrollo de productos, penetración de mercado. Adicionalmente se tuvo en cuenta el potencial de mercado siendo la estrategia de desarrollo de mercados la que más puntaje obtuvo en la matriz MPEC, dando prioridad a una expansión de mercados en esta zona del país para el éxito de la apertura de un nuevo punto de venta de la tienda More Life.

- Para realizar los planes de acción para la expansión de mercado se realizó un análisis para la localización del nuevo punto de venta, donde se evaluaron factores objetivos los cuales fueron costos fijos (arriendo, administración, luz) y transporte y subjetivos los cuales fueron mercado Potencial Bruto de aceptación para la apertura de un nuevo punto de venta More Life, mercado potencial que practica deporte, mercado potencial de personas que utilizan ropa deportiva. Con base a esto la mejor ciudad donde se puede realizar esta expansión es en la ciudad de Barranquilla.

14. Recomendaciones

- De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercados en la zona Caribe, se recomienda abrir un nuevo punto de venta en la ciudad de Barranquilla, dado que fue la ciudad más apropiada para abrir el nuevo punto de venta de acuerdo a la estrategia Desarrollo de mercados donde se aplicó puntos por factor para determinar la mejor localización.
- Con base en el estudio de mercado se recomienda abrir el nuevo punto de venta en el Centro Comercial Buenavista ya que fue el lugar de preferencia de compra de la muestra de la población en esta ciudad con un 56.76% y también representa un beneficio para la empresa ya que es uno de los puntos más concurridos de la ciudad tanto para locales y turistas.
- En el cuadro de mando realizado se fijaron unos indicadores para medir el desempeño de cada una de las estrategias propuestas junto a sus planes de acción, con el fin de llevar un control se realizó una ficha técnica la cual se recomienda aplicar para tener unas métricas de evaluación de la efectividad de estas estrategias.

Referencias Bibliográficas

- Betancur López, S. I. (S.f). *Operacionalización de variables: Suayed-FCA*. Obtenido de Suayed-FCA:
http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1349/1349_u2_Act2.pdf?fbclid=IwAR0VcCxOSHtpCJWjR7oxGwEWIGsLocizh077Wbu7aCM3GK8tiCb6Fsi0dcM
- Botero, C. E. (03 de Enero de 2019). *Exportaciones de textiles crecerían 10% en 2019*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-de-textiles-crecerian-10-en-2019-524925>
- Buenavista Centro Comercial Barranquilla. (S.f). *Conócenos: Buenavista Centro Comercial Barranquilla*. Obtenido de Buenavista Centro Comercial Barranquilla:
https://ccbuenavistabarranquilla.com/conocenos/?fbclid=IwAR2Wq_CxB-8PxQYT2OQ7OONLVKlqxXxHGZSWIO-6zZ29Mdpc28NSp3OvGiQ
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f de Marzo de 2019). *Servicios financieros: Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Servicios-Financieros/Noticias/2018/Marzo-2018/El-mercado-de-la-ropa-deportiva-crece-por-encima-del-15-anual-en-Colombia>
- Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (S.f). *Herramientas empresariales: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de Cámara de comercio de Medellín para Antioquia:
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoexternodelaorganizacion.aspx>
- David, F. (2003). Administración Estratégica. En F. David, *Administración Estratégica* (pág. 11). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Dinero. (04 de Noviembre de 2017). *Tendencias: Dinero*. Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-ropa-deportiva-competencia-en-colombia/243945>

- El tiempo. (2018 de junio de 2018). *La ropa local también deja huella en el medioambiente*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/la-ropa-local-tambien-deja-huella-en-el-medioambiente-237302>
- El Tiempo. (15 de Diciembre de 2018). *Salud: El Tiempo*. Recuperado el 2019, de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/vida/salud/encuesta-sobre-tendencias-de-entrenamiento-fisico-para-2019-305730>
- El Tiempo. (02 de Noviembre de 2019). *Salud y tendencias: El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-183742>
- Flórez Rojas, C. A. (S.f de Agosto de 2012). *Trabajo de Tesis: Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10556/FlorezRojasCatalinaAndrea2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González Litman, T. (25 de Abril de 2019). *Industria: Fashion Network Web Site*. Obtenido de Fashion Network Web Site: <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-mercado-de-la-ropa-deportiva-se-activa-un-11-en-Colombia,1092850.html#.XSot7OtKiUl>
- Grimolizzi, G. (S.f). *Ubicación de planta: Universidad Tecnológica Nacional*. Recuperado el 05 de 01 de 2020, de Universidad Tecnológica Nacional: <http://www.fernandezantonio.com.ar/Documentos/G-U02-01%20Localizaci%C3%83%C2%B3n%20de%20Plantas.pdf>
- Gutiérrez De Piñeres, A. (s.f. de Noviembre de 2017). *Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial: Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15625/1/CREACI%C3%93N%20DE%20EMPRESA%20PARA%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20ROPA%20DEPORTIVA%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20BOGOT%C3%81.pdf>
- Herranz, M. (26 de Noviembre de 2014). *La estrategia de “EXPANSIÓN”*. Obtenido de Emprendedores EM: <https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2014/11/26/la-estrategia-de-expansion/>

- Herrera, M. F. (04 de Junio de 2019). *Desempleo sube e inversión baja tras seis meses de Ley de Financiamiento*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/desempleo-sube-e-inversion-baja-tras-seis-meses-de-ley-de-financiamiento>
- Hill, C., & Jones, G. (2014). *Administración Estratégica*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- IMFITWORLD. (S.f). *About us: IMFITWORLD*. Obtenido de IMFITWORLD: <https://imfitworld.com/nosotros>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Lacayo Ortiz, J. E. (S.f de 2010). *Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial: Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado el 06 de 2019, de Universidad Pontificia Bolivariana: https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/docs/digital_19251.pdf
- Later. (S.f). *Schedule: Later*. Obtenido de Later: <https://later.com/schedule/>
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de mercados*. Ciudad de México: Pearson Education.
- Mglobal. (12 de Diciembre de 2015). *Elección de las estrategias de marketing: Mglobal*. Obtenido de Mglobal: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Mincomercio. (18 de Noviembre de 2019). *MinComercio y Colombia Productiva lanzan proyecto para crear oportunidades de negocio entre la Economía Naranja y la industria nacional*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mincomercio-lanza-proyecto-encadenamientos-naranja>
- Miranda Salcedo, C. A. (S.f de Enero de 2012). *Tesis de grado para optar el título de Administrador de Empresas: Universidad EAN*. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de Universidad EAN:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/663/MirandaCarlos2012.pdf;jsessionid=5FC6A3D382A4337B6B8AEAC59612946D?sequence=1>

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana: l'UNE.

Parreño Ríos, R. (S.f de S.f de 2016). *Trabajo Fin de Grado: Universitat Miguel Hernández*. Obtenido de Trabajo de Fin de Grado: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3761/1/PARRE%C3%91O%20R%C3%8DOS%20RAFAEL.pdf>

Pérez Salazar, M. (27 de Julio de 2019). Ventas y bases de datos de la empresa EON GROUP S.A.S. (R. A. Arenas Lizarazo, & M. A. Obando Nariño, Entrevistadores)

Portafolio. (25 de Octubre de 2013). *Tendencias: La repostería se convierte en arte en Colombia*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/reposteria-convierte-arte-cocina-78776?fbclid=IwAR0Tiz1YzECYbwsQoU0-CWfbwrOqLDQ4oRMc28ndoMUfe35QYP3oMRcL0a0>

Procolombia. (S.f). *Colombia siente el ritmo: Procolombia*. Recuperado el 09 de 01 de 2020, de Procolombia: <https://colombia.travel/es>

Reguant Alvare, M., & Martínez-Olmo, F. (s.f de s.f de 2014). *Operacionalización de conceptos/variables: Universidad de Barcelona*. Obtenido de Universidad de Barcelona: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repositorio.pdf?fbclid=IwAR3G9P3g7kvSwt7_bUEXWtNPPSPkwI53_ajxxGsMdgfyC1tFd14Z0UtiF8Y

Revista Rambla. (24 de Agosto de 2018). *Competitividad y crecimiento: Revista Rambla*. Obtenido de Revista Rambla: <https://www.revistarambla.com/la-ropa-deportiva-esta-cobrando-auge-nuevamente/>

Revista Semana. (31 de Agosto de 2019). *Obsesión verde: El impacto profundo que tiene el precio del dólar*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/el-impacto-profundo-que-tiene-el-precio-del-dolar/629927>

- Robles, L. (23 de Noviembre de 2018). *Sociales: Zona Cero*. Obtenido de Zona Cero: <http://www.zonacero.com/sociales/imfitworld-diseno-local-de-ropa-deportiva-innovadora-con-sentido-social-118025>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2009). *El Plan de Marketing en la Pyme*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz de vicuña Ancín, J. M. (2010). El plan de marketing en la pyme. En J. M. Sainz de vicuña Ancín, *El plan de marketing en la pyme* (pág. 78). México, D.F: Alfaomega.
- Sainz de vicuña Ancín, J. M. (2010). El plan de marketing en la pyme. En J. M. Sainz de vicuña Ancín, *El plan de marketing en la pyme* (págs. 101-102). México, D.F: Alfaomega.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). El plan de marketing en la pyme. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan de marketing en la pyme* (págs. 84-87). México, D.F: Alfaomega.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). El plan de marketing en la pyme. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan de marketing en la pyme* (págs. 97-99). México, D.F: Alfaomega.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). El plan de marketing en la pyme. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan de marketing en la pyme* (págs. 116-117). México, D.F: Alfaomega.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). El plan de marketing en la pyme. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan de marketing en la pyme* (págs. 110-112). Madrid: ASIC Editorial.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Siabatto, A., Vargas, A., Mendoza, E., & García, Á. (S.f. de Enero de 2012). *Proyecto de producción y exportación de bienes: Politecnico Grancolombiano*. Obtenido de Politecnico Grancolombiano: <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/847/FABRICACION%20DE%20ROPA%20DEPORTIVA%20FEMENINA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Social selling: E&N. (4 de Diciembre de 2016). '*Social Selling*': la venta en redes sociales. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/1023527-330/social-selling-la-venta-en-redes-sociales>

Stanton, W., Etzel , M., & Walker , B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México, D.F: MC Graw.

Zambrano, J. A. (19 de Julio de 2019). Historia y logos de EON GROUP. (R. A. Arenas Lizarazo, Entrevistador)