

**DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE BAÑO**

Design of the business model for the commercialization of beachwear

MARÍA FERNANDA SALAZAR LOAIZA¹

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)**

Asesor temático: Mauricio Borrero Espinel, MBA

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

MEDELLÍN

2023

¹ mafesalo@hotmail.com

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| LISTA DE FIGURAS..... | 5 |
| RESUMEN..... | 7 |
| <i>ABSTRACT</i> | 8 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 10 |
| 1.1.1. Antecedentes..... | 10 |
| 1.1.2. Problema de investigación..... | 14 |
| 2. JUSTIFICACIÓN..... | 16 |
| 3. OBJETIVOS..... | 18 |
| 3.1. GENERALES..... | 18 |
| 3.2. ESPECÍFICOS..... | 18 |
| 4. MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| 4.1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO..... | 19 |
| 4.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA..... | 22 |
| 4.2.1. Niveles de la estrategia..... | 24 |
| 4.2.1.1. Estrategia corporativa..... | 25 |
| 4.2.1.1. Estrategia competitiva..... | 25 |
| 4.2.1.1. Estrategia funcional..... | 25 |
| 4.3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS..... | 26 |
| 4.3.1. ¿Qué es propósito?..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 4.3.2. Visión..... | 29 |
| 4.3.3. Valores..... | 29 |
| 4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 29 |
| 4.5. ETAPAS DEL PROCESO..... | 30 |
| 4.5.1. Análisis estratégico..... | 30 |
| 4.5.1.1. Análisis de las macrotendencias: metodología Pestel..... | 30 |
| 4.5.1.2. Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter..... | 32 |
| 4.5.1.3. Análisis interno..... | 34 |
| 4.5.2. Formulación de la estrategia..... | 35 |
| 4.5.2.1. Lienzo de la propuesta de valor..... | 35 |
| 4.5.2.2. Lienzo del modelo de negocio..... | 37 |
| 4.5.3. Ejecución..... | 39 |
| 5. DISEÑO METODOLÓGICO..... | 39 |
| 6. DESARROLLO DEL TRABAJO..... | 41 |
| 6.1. DIAGNÓSTICO..... | 41 |
| 6.1.1. Análisis de las macrotendencias: metodología Pestel..... | 41 |
| 6.1.2. Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter..... | 46 |
| 6.1.3. Análisis interno: matriz DOFA..... | 49 |
| 6.1.4. Conclusiones del diagnóstico..... | 51 |
| 6.2. FORMULACIÓN..... | 52 |
| 6.2.1. Declaraciones estratégicas..... | 52 |
| 6.2.1.1. Propósito..... | 52 |

| | |
|---|----|
| 6.2.1.2. Visión..... | 52 |
| 6.2.1.3. Valores..... | 53 |
| 6.2.1.4. Objetivos estratégicos..... | 53 |
| 6.2.2. Lienzo de la propuesta de valor..... | 54 |
| 6.2.3. Lienzo del modelo de negocio..... | 58 |
| 7. CONCLUSIONES..... | 60 |
| REFERENCIAS..... | 62 |
| ANEXOS..... | 67 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. PIB del sector textil y de las confecciones..... | 10 |
| Figura 2. Mercado de los vestidos de baño..... | 12 |
| Figura 3. Principales países consumidores de vestidos de baño en el mundo entre 2015 y 2018..... | 13 |
| Figura 4. Participación porcentual de las principales marcas de vestidos de baño en el mundo en 2018..... | 13 |
| Figura 5. Modelo de las cuatro cajas..... | 21 |
| Figura 6. Niveles de la estrategia..... | 24 |
| Figura 7. Círculo dorado..... | 27 |
| Figura 8. Diagrama de Marc Winn..... | 28 |
| Figura 9. Influencias del macroentorno según el análisis Pestel..... | 31 |
| Figura 10. Cinco fuerzas competitivas de Porter..... | 33 |
| Figura 11. Matriz DOFA..... | 34 |
| Figura 12. Lienzo de la propuesta de valor..... | 36 |
| Figura 13. Lienzo del modelo de negocio..... | 38 |
| Figura 14. Análisis Pestel | 42 |
| Figura 15. Las cinco fuerzas de Porter..... | 48 |
| Figura 16. Análisis interno: matriz DOFA..... | 50 |
| Figura 17. Lienzo de la propuesta de valor: perfil del cliente..... | 56 |
| Figura 18. Lienzo de la propuesta de valor: mapa de valor..... | 47 |

Figura 19. Lienzo del modelo de negocio.....58

RESUMEN

El consumo de ropa de baño ha aumentado en el país y fuera de él debido a que los consumidores desean tener cada vez mayor variedad de prendas para sus viajes, sus vacaciones, sus paseos y sus salidas con parientes y amigos.

El presente trabajo surgió con el fin de desarrollar el modelo de negocio y de definir la nueva estrategia de la compañía Beira Beachwear, que es una tienda *boutique* que ofrece un servicio personalizado de venta de ropa de baño en Colombia y en algunos otros países.

En el marco teórico se describieron diferentes teorías y definiciones propuestas por autores destacados en el planteamiento de estrategias empresariales y de las correspondientes herramientas como el análisis Pestel, las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA, el lienzo de la propuesta de valor y el lienzo (*canvas*) del modelo de negocio.

En el desarrollo se aplicaron y se integraron dichas herramientas a Beira Beachwear con el fin de desarrollar la estrategia y el modelo de negocio que fortalecerán la competitividad del negocio y permitirán identificar las oportunidades conducirán al crecimiento y a la sostenibilidad de la empresa.

Palabras clave: estrategia, modelo de negocio, análisis Pestel, matriz DOFA, lienzo de la propuesta de valor, lienzo del modelo de negocio, propuesta de valor.

ABSTRACT

The consumption of swimwear has increased in the country and abroad because consumers want to have an increasing variety of clothing for their trips, vacations, walks and outings with relatives and friends.

This work has been done to develop the business model and define the new strategy of the company Beira Beachwear, which is a boutique store that offers a personalized service for the sale of swimwear in Colombia and in some other countries.

In the theoretical framework, different theories and definitions proposed by prominent authors in the formulation of business strategies and the corresponding tools such as Pestel analysis, Porter's five forces, the SWOT matrix, the value proposition canvas and the (canvas) of the business model.

In the development, these tools were applied and integrated into Beira Beachwear to develop the strategy and business model that will strengthen the competitiveness of the business and allow the identification of opportunities that will lead to the growth and sustainability of the company.

Keywords: *strategy, business model, PESTEL, SWOT, canvas, value proposition canvas, business model canvas, value proposition.*

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad nacen muchos emprendimientos que se van desarrollando en forma empírica, con grandes capacidades y fortalezas, pero, a su vez, sin acompañamiento teórico y analítico que permita identificar y estructurar la mejor metodología para el proceso de crecimiento y consolidación. A medida que los negocios crecen y que aumentan sus ventas es necesario formular nuevas estrategias y definir cuáles se van a implementar con el fin de alcanzar la conexión integral en toda su cadena de procesos, tanto en la planeación como en la relación con proveedores y la aplicación de procedimientos específicos en cada una de sus actividades de manera que haya control y revisión constantes y que el proceso de expansión esté bien formalizado y con bases suficientes para saber hacia dónde va la compañía y qué quiere lograr.

Beira Beachwear es un emprendimiento de venta de ropa de playa que nació en 2018 en asociación con personas cercanas a sus dueños y en búsqueda de diversificación de ingresos. Hoy es una tienda *boutique* que atiende de manera física a domicilio y en forma virtual en Colombia y cuyas ventas en su mayoría son nacionales y en casos esporádicos en el exterior.

En el trabajo se analizaron los antecedentes y las problemáticas de la compañía con el fin de desarrollar un modelo de negocio que convierta las debilidades y las carencias en fortalezas y oportunidades por medio de la aplicación de herramientas que proporcionaron la visión general del estado actual de los entornos interno y externo y del negocio que permitieron definir acciones que conlleven un mejor enfoque y el crecimiento sostenido y consolidado de la empresa.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes

Durante los últimos años aumentó el número de consumidores del sector textil y de la confección, cuyo PIB fue de COP8,991 miles de millones y en 2021 aumentó a COP9,798 miles de millones; sin embargo, los retos que ha venido enfrentando el sector han obligado a las empresas a establecer nuevas estrategias, a reaccionar con mayor agilidad y a considerar todo desafío como una oportunidad cualquier reto, como se muestra en la figura 3 (Raddar, Inexmoda y Sectorial, 2022, p. 3).

Figura 1. PIB del sector textil y de las confecciones



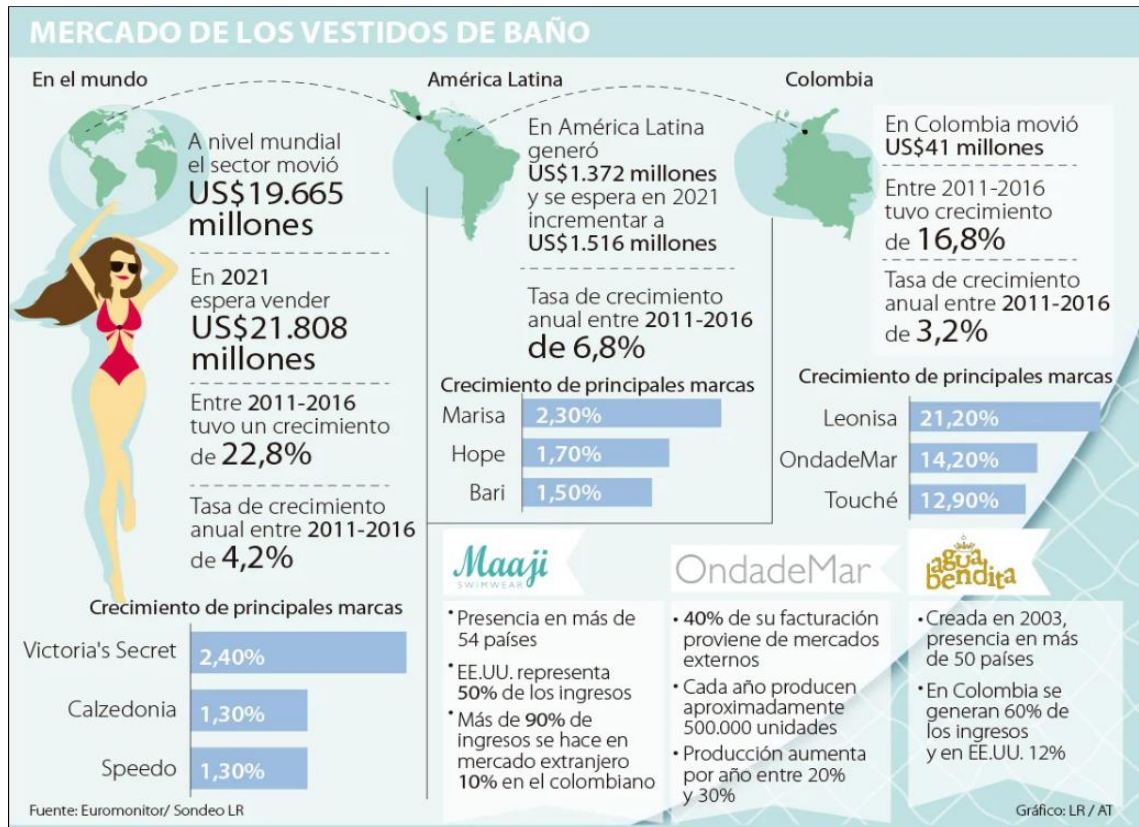
Fuente: Raddar, Inexmoda y Sectorial (2022, p. 5)

El mencionado sector textil superó sus resultados después de la pandemia del covid-19 cifras prepandemia en 2021 motivado por la reactivación económica experimentada en el segundo semestre de dicho año y por las diferentes estrategias comerciales, como los días sin IVA y el viernes negro. Entre enero y marzo de 2022

el sector creció el 25.9% y alcanzó una participación del 8.4% en el PIB industrial y del 1.7% en el PIB nacional. El avance en los procesos de vacunación, el regreso a clases y el incremento en el nivel de empleo fueron claves para el crecimiento sostenido. Sin embargo, los problemas en la cadena logística que se agravaron por la guerra entre Rusia y Ucrania, así como el cierre de algunos puertos chinos, a lo que se sumaron la inflación y la devaluación del peso, encarecieron los insumos, en especial el algodón, por lo que a finales de 2022 se evidenció una disminución del índice de ventas de prendas de vestir, que pasó del 38.7% del 2021 al 17.4% en 2022 (Inexmoda, 2023).

Si se analiza el comportamiento de la ropa de playa se observa un potencial mucho mayor, tanto en el mercado nacional como en el internacional. En la figura 2 se muestra el análisis de los mercados colombiano, latinoamericano y mundial de los vestidos de baño. Los compradores extranjeros están muy interesados en este tipo de prendas colombianas porque, según el artículo de *La República* El mercado de vestidos de baño movió US\$41 millones durante el año pasado (2017), “los productores nacionales incorporan en sus prendas tecnología como la implementación de filtros UV, tintas que son resistentes al agua y distintas temperaturas y fibras especiales que ayudan a moldear la figura”. Además, son prendas de muy buena calidad, con diseños vanguardistas e innovadores y que marcan la tendencia en la moda.

Figura 2. Mercado de los vestidos de baño



Fuente: El mercado de vestidos de baño movió US\$41 millones durante el año pasado (2017)

En el mundo, de acuerdo con Procolombia (2019), el mayor consumidor de vestidos de baños fue Estados Unidos y la marca con mayor participación global fue Speedo, con el 2.3% en 2018. Ver las figuras 3 y 4.

Figura 3. Principales países consumidores de vestidos de baño en el mundo entre 2015 y 2018)

| # | Mercado proveedor | 2016 | 2017 | 2018 | Var. 2018-2017 | Participación 2018 |
|-------|-------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|--------------------|
| 1 | Estados Unidos | 1.008.445 | 1.074.041 | 1.129.848 | 5,2% | 23,1% |
| 2 | Alemania | 306.775 | 347.809 | 384.478 | 10,5% | 7,9% |
| 3 | Francia | 286.217 | 309.403 | 341.483 | 10,4% | 7,0% |
| 4 | Reino Unido | 287.014 | 303.018 | 324.838 | 7,2% | 6,7% |
| 5 | Hong Kong, China | 278.313 | 267.822 | 262.037 | -2,2% | 5,4% |
| 6 | Países Bajos | 150.467 | 175.595 | 222.814 | 26,9% | 4,6% |
| 7 | España | 184.653 | 192.206 | 221.457 | 15,2% | 4,5% |
| 8 | Italia | 189.470 | 202.224 | 204.447 | 1,1% | 4,2% |
| 9 | Canadá | 106.100 | 123.523 | 129.560 | 4,9% | 2,7% |
| 10 | Suiza | 94.418 | 112.108 | 126.233 | 12,6% | 2,6% |
| 11 | Australia | 91.926 | 105.817 | 121.109 | 14,5% | 2,5% |
| 12 | Bélgica | 89.703 | 101.377 | 116.534 | 15,0% | 2,4% |
| 13 | Polonia | 63.512 | 81.724 | 112.916 | 38,2% | 2,3% |
| 14 | Japón | 102.759 | 92.676 | 99.238 | 7,1% | 2,0% |
| 15 | Austria | 66.658 | 74.119 | 81.942 | 10,6% | 1,7% |
| Otros | | 814.917 | 955.006 | 1.004.249 | 5,2% | 20,6% |
| Mundo | | 4.121.581 | 4.518.468 | 4.883.183 | 8,1% | 100,0% |

Nota: cantidades monetarias en USD

Fuente: Procolombia (2019, p. 3)

Figura 4. Participación porcentual de las principales diez marcas de vestidos de baño en el mundo en 2018

| # | Marca | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----|-------------------|------|------|------|------|
| 1 | Speedo | 2,4% | 2,3% | 2,3% | 2,3% |
| 2 | Victoria's Secret | 2,7% | 2,4% | 2,2% | 1,7% |
| 3 | Calzedonia | 1,2% | 1,3% | 1,4% | 1,5% |
| 4 | H&M | 1,2% | 1,3% | 1,3% | 1,3% |
| 5 | adidas | 1,0% | 1,1% | 1,2% | 1,3% |
| 6 | Nike | 1,1% | 1,2% | 1,2% | 1,2% |
| 7 | Arena | 1,1% | 1,1% | 1,1% | 1,1% |
| 8 | Zara | 0,8% | 0,8% | 0,8% | 0,8% |
| 9 | Decathlon | 0,7% | 0,7% | 0,7% | 0,8% |
| 10 | C&A | 0,7% | 0,7% | 0,7% | 0,7% |

Nota: cantidades monetarias en USD

Fuente: Procolombia (2019, p. 10)

1.1.2. Problema de investigación

En el país hay varias empresas que confeccionan de vestidos de baño con un gran reconocimiento, como Maaji, Leonisa, Onda de Mar, Agua Bendita, Chamela, Touché, Boamar, One One Swimwear y Wild and Pacific, entre otras. Aparte de las tiendas propias de las marcas, también hay *boutiques* nacionales que comercializan dichas prendas, como Reggatta Store, Sun n Sea store y Dulce Menta, que comenzaron con ventas presenciales y a domicilio y luego se extendieron a las virtuales por medio WhatsApp o de Instagram; en sus inicios sus portafolios tenían pocas marcas y su oferta era limitada, pero en la actualidad, debido al crecimiento del sector y de la demanda de los consumidores, tienen como canales de venta sus tiendas físicas y sus páginas web, de modo que los portafolios son más amplios.

El principal proveedor de Beira Beachwear es Maaji, una compañía colombiana con presencia en 54 países enfocada en la moda y siempre a la vanguardia en tendencias, diseño y sostenibilidad, muy alineada con los valores y el blanco de Beira y con crecimiento, presencia y reconocimiento nacional e internacional (Bertero, 2019): “En abril de 2017, el grupo colombiano fue adquirido por L Catterton, el fondo nacido de la unión de L Capital (el brazo inversor de LVMH) y Catterton, donde participa también el gigante francés LVMH”. Una de las estrategias de Maaji esta seguir aumentando la participación internacional, llegar a más países y a largo plazo que el 100% de la producción sea sostenible. En 2022 Maaji recibió la certificación B-Corp, que lo posiciona como “uno de los primeros fabricantes de vestidos de baño y ropa de playa en América latina en certificarse como Corporación B” (B Corp, 2023), que se otorga a empresas que ayudan a

redefinir el sentido del éxito empresarial, un éxito que se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y del planeta y con ello lograr que todas las compañías compitan por ser no sólo las mejores del mundo sino sobre

todo las mejores para el mundo (B Corp se consolida como el estándar global más prestigioso que reconoce a las empresas con propósito, 2021).

El lema de Maaji es “Made in Colombia with love”, lo que quiere decir que la totalidad de la producción se lleva a cabo en el país, que las áreas de diseño y de mercadeo funcionan en Colombia y que la empresa no participa en negociaciones de fusiones.

El 90% de las ventas de Beira Beachwear se hacen en el área metropolitana del valle de Aburrá y el 98% de las ventas de ropa de playa y de prendas deportivas de la compañía las produce Maaji. Lo último implica un gran riesgo porque depende de un solo proveedor, que tiene un gran potencial en el mercado y un alto poder de decisión como proveedor, lo que, de acuerdo con Merlo *et al.* (2022, p. 115), “puede incrementar su capacidad de negociación encareciendo los costos y afectando directamente la utilidad bruta. Y dado que los proveedores también pueden elegir a quien venderle” y, fuera de ello, puede desestabilizar las negociaciones y poner en riesgo el futuro del negocio. Además, las empresas se enfrentan hoy al nuevo mercado surgido después de la pandemia, que modificó las características del consumidor que ahora busca mayor facilidad al comprar, es más exigente en términos de precio e innovación y está en constante búsqueda de productos que estén alineados con la tendencia sostenible y ecológica.

Con fundamento en que la compañía analizada no tiene un modelo de negocio establecido con claridad que le permita crecer con sostenibilidad, reaccionar frente a decisiones del proveedor y a otras situaciones externas, surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo puede Beira Beachwear identificar la estrategia más pertinente que le permita identificar escenarios de crecimiento?

2. JUSTIFICACIÓN

Beira Beachwear es un negocio que lleva en el mercado cinco años que pretende diversificar proveedores y productos y buscar nuevos canales para aumentar sus ventas, minimizar los riesgos de operación y alinearse con las necesidades de los consumidores con la mira de cumplir y mejorar siempre el nivel de servicio personalizado que los clientes en la actualidad identifican como un diferencial de la compañía. Esta situación merece un análisis estratégico y formal con el fin de que el potencial que hay en la calidad de servicio y de producto que ofrece la empresa pueda organizarse y estructurarse de manera que, al implementarlo en mayor escala, el negocio pueda crecer con bases, control y estructura sólida gracias al mejor entendimiento de la estrategia, los procesos y el mercado y de modo que la propuesta de valor sea más integral, novedosa y diferenciadora.

Los retos que las compañías enfrentan hoy con la globalización y la creciente competencia en el mercado las obligan a adaptarse a los cambios constantes en las necesidades y las expectativas de los clientes, Beira Beachwear enfrenta el desafío de mejorar y mantener el nivel de satisfacción de los clientes y, a su vez, de llegar a nuevos mercados y expandir su base de clientes en un entorno cada vez más exigente.

Otro de los principales retos actuales de la firma es la dependencia de un solo proveedor, lo que aumenta su riesgo operativo. Por lo tanto, es importante que la empresa diversifique su línea de proveedores para identificar otras compañías con línea de negocio similar y con características alineadas con el blanco de Beira Beachwear, así como otros productos y marcas complementarias que le permitan mejorar y completar su propuesta de valor para los clientes y con las que pueda suscribir acuerdos claros para minimizar el riesgo y asegurar la calidad de servicio y de producto.

Un factor adicional que es importante analizar es el crecimiento del sector turismo colombiano por su impacto directo en la compañía puesto que se generan oportunidades para suscribir alianzas con hoteles o con tiendas boutique en zonas playeras y para aprovechar la tendencia en aumento del número de visitantes extranjeros y el gran reconocimiento mundial actual que tiene el país como inspiración de moda y estilo.

Por lo anterior, Beira Beachwear debe diagnosticar la situación por medio de herramientas adecuadas porque se identificó la necesidad de establecer con claridad el modelo de negocio de la compañía debido a que en el momento no cuenta con las bases administrativas, estratégicas y teóricas que le permitan determinar las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas actuales de la compañía con el fin de encauzar con claridad el crecimiento del negocio y formular estrategias para diversificar proveedores, productos y canales de venta de tal manera que se mantenga el nivel de servicio como la característica principal.

Los mencionados diagnósticos se pueden desarrollar por medio de la implementación de las herramientas del modelo de negocio y del planteamiento de las estrategias internas que le posibiliten a la empresa adaptarse a los cambios del mercado y mantener un crecimiento controlado, estructurado y sostenible.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERALES

Diseño de un modelo de negocio que permita identificar la propuesta de valor de Beira Beachwear con el fin de fortalecer la empresa y establecer su diferenciación de cara al consumidor.

3.2. ESPECÍFICOS

1. Realizar el estudio externo por medio de herramientas como el análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter con el fin de entender el macroentorno y el mercado y de identificar nuevas oportunidades.
2. Llevar a cabo el diagnóstico interno por medio de los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio que permita conocer en profundidad las necesidades, las preferencias y los gustos del consumidor para diseñar la propuesta de valor que encaje con dichas características.
3. Identificar nuevas oportunidades de crecimiento de la compañía.

4. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos en los que se fundamentó el desarrollo del proyecto, basados en los autores más importantes sobre teorías de estrategia y modelos de negocio y su aplicabilidad a la compañía.

4.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es un concepto que ha evolucionado con el paso del tiempo, los avances en las estrategias de las compañías y el desarrollo de un mundo cada vez más globalizado que les permiten a las empresas analizar y evaluar los procesos y las metodologías para adaptarlos a los cambios internos y externos con los que se enfrentan. Según Osterwalder y Pigneur (2013), un modelo de negocio describe las bases acerca de cómo una organización crea, proporciona y captura valor y la mejor forma hacerlo es por medio de nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo en mención es de los más nuevos y se usa en la actualidad para hacer un diagnóstico sencillo y útil que identifique los principales puntos estratégicos de la compañía.

Por su parte, para Johnson (2010), un modelo de negocio es la representación de cómo una compañía crea y entrega valor para un consumidor mientras captura valor para sí mismo de tal forma que sea repetible. También usa el esquema de las cuatro cajas para buscar que toda empresa sea exitosa y mantenga la innovación, el crecimiento y la renovación. Las cuatro cajas se presentan en la figura 5 de la siguiente manera:

1. La propuesta de valor del cliente (CVP) les ayuda a los consumidores a solucionar un problema importante o a realizar una tarea de forma efectiva, confiable, conveniente y asequible a un precio dado y es la caja en la que se pueden fijar los precios, establecer la gama de productos y la forma de pago.

2. Recursos claves: es el conjunto de personas, tecnología, equipos, marcas, instalaciones, alianzas y materia prima que se requiere para crear un producto o un servicio y entregarlo; en otros términos, son los recursos que generan la ventaja competitiva de la empresa y la identidad de la compañía.

3. Procesos claves: son los medios que los empleados tienen en la organización para desarrollar, producir y entregar los productos de manera escalable, repetitiva y sostenible, como las capacitaciones, la fidelización y los salarios motivacionales, entre otros.

4. Fórmula de la ganancia: manera cómo la compañía crea valor para sí misma y sus accionistas, lo que incluye las fuentes de ingresos, las estructuras de costos, un margen unitario objetivo y la velocidad de giro de los recursos.

Figura 5. Modelo de las cuatro cajas



Fuente: Schnarch, A. (2014, p. 165)

Para Magretta (2002), los modelos de negocios son “historias que explican cómo funcionan las empresas” (p. 13) y responden preguntas generales, como: “¿quién es el cliente?” (p. 13) y “¿qué es lo que el cliente valora?” (p. 13) así como las básicas que todo gerente debe hacerse: “¿cómo se gana dinero en este negocio?” (p. 13) y “¿cuál es la lógica económica oculta que explica cómo se les crea valor a los clientes con un costo apropiado?” (p. 13).

4.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia se ha tornado en los últimos años de una de las más importantes en el entorno empresarial y los gerentes y directivos de las compañías la usan para tomar decisiones, formular proyectos, alinear objetivos y establecer procedimientos, entre otros, porque da un estatus de eficacia y una sensación mental de triunfar las actividades más importantes de la organización. La estrategia puede ser toda acción que las personas realizan en grupo o en forma individual con el fin de asignar recursos para ejecutarla y para delimitar responsabilidades en la búsqueda de los resultados propuestos.

La anterior no es la única definición de estrategia porque diversos autores, tanto clásicos como contemporáneos han propuesto las suyas, basadas en sus puntos de vista, sus experiencias y sus vivencias y en las necesidades y los objetivos de diferentes tipos de organizaciones. Se relacionan a continuación algunas de las más reconocidas.

Según Andrews (1971, p. 18),

La estrategia es un patrón de objetivos, propósitos o metas y de las políticas y los planes principales para alcanzarlos presentados de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica o se dedicará la empresa y el tipo de organización es o será.

Para Chandler (1962, p. 13), consiste en “la definición de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos”.

En cuanto a Ansoff (1965), es “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

Por su parte, Porter (1996, p. 64) postuló que “la estrategia consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo...la estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares, pero mejor y en diferente forma”.

“El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (Mintzberg, 1998, p. 5).

“Una estrategia de negocios exitosa no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional”. (Ohmae, 2004, p. 3).

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson *et al.*, 2006, p. 10).

En las definiciones anteriores se constata la diversidad de puntos de vista: Para los teóricos clásicos, como Andrews, es la búsqueda de la situación de la empresa, dónde está o a dónde quiere llegar; Chandler se enfocó en la definición de objetivos de largo plazo y de los recursos para lograrlos; Ansoff se orientó hacia la relación tan importante que hay entre la firma y el mercado. En cuanto a los autores más modernos, la estrategia se involucra con la competitividad, el entorno y la diferenciación: Porter la concibió como la creación de posicionamiento en el mercado con la mira de buscar una marcada diferencia con la competencia para sobresalir, Ohmae la visualizó como la inclusión de la intuición en la estrategia y la exclusión de la racionalidad y, por último, para Mintzberg y sus colaboradores es el conjunto de acciones que ocurren en el tiempo, por lo que no puede ser estática ni estándar, e incluyeron en la definición las cinco pes, de la siguiente manera: plan: “un camino para llegar de aquí hasta allí”; patrón: “examina la conducta pasada” o “la coherencia de conducta en el tiempo”; posición: “la ubicación de determinados productos en mercados particulares”; perspectiva: “la visión principal de la

empresa”, y pauta de acción: “maniobra realizada con la intención de burlar al oponente” (Mintzberg *et al*, 1998b p. 14)

4.2.1. Niveles de la estrategia

Es importante aclarar que no todas las estrategias están en el mismo nivel, (Johnson *et al.*, p. 11) definieron tres niveles de estrategias: corporativas o gerenciales, competitivas y funcionales. Diferenciar los tipos de estrategia es fundamental para encaminar todas las áreas de la compañía hacia un fin común, crecer, ser mejores que la competencia y estar en el mercado correcto.

Figura 6. Niveles de la estrategia



Fuente: elaboración propia

4.2.1.1. Estrategia corporativa

Es la estrategia que va más alta de los niveles porque define el tipo de negocio al que pertenece la compañía, está relacionada con los principales objetivos, metas, políticas y planes y con el alcance global de la organización, encamina las acciones que deben adoptarse para obtener una ventaja competitiva mediante la selección del tipo de negocio en el que debe estar y establece cómo debería administrarse la empresa.

4.2.1.2. Estrategia competitiva

Es la estrategia empresarial o de negocio, es decir, la que define cómo se debe competir con éxito, identifica nuevas oportunidades y nuevas necesidades de los consumidores para tener ventaja frente a los competidores en un determinado negocio. Son estrategias más específicas.

4.2.1.3. Estrategia funcional

Es la de cada área o departamento, se enfoca en cómo hacer para que los recursos, los procesos y las personas hagan efectivas las estrategias corporativas y competitivas y cómo se unan para lograrlas y define cómo se deben hacer las cosas.

4.3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.

Cuando se crea una empresa o se comienza un emprendimiento es fundamental tener los objetivos, el norte y las prioridades claras en el corto, el mediano y el largo plazo. Las declaraciones estratégicas les permiten a los empleados entender su rol en la compañía con el fin de que la organización funcione de la mejor manera posible. Las decisiones que se tomen y las estrategias que se establezcan deben estar alineadas con estas declaraciones.

4.3.1. ¿Qué es propósito?

Con el paso de los años las tendencias humanistas en la sociedad influyen de manera creciente en las decisiones de compra del consumidor y en la permanencia de los empleados en las compañías. El propósito permite identificar la razón de ser de las organizaciones: es “el alma estratégica de toda empresa que busca el acercamiento humano, sensible y profundo de una manera integral” (Salvador P., 2020, p. 1), debe plantearse en términos de conocimiento, motivación y acción para en última instancia responde preguntas como: ¿qué hace de diferente la compañía en el mundo? y ¿si la compañía desaparece, los clientes la extrañarían?

De acuerdo con (Spence y Rushing, 2009, p. 37) el propósito facilita las decisiones, de modo que se pueda decidir con facilidad a qué decir sí y a qué no.

De su lado, Simon Sinek, en su participación en las conferencias TED (2010), expuso que las empresas y las personas más exitosas no llegaron a este punto solo por los factures habituales, sino por la inspiración que creaban en las personas para que los clientes no compraran lo que cada uno hace, sino el porqué (o propósito) con el que lo hace y explicó por medio del círculo dorado, que se muestra en la figura 7, que para vender se debe enviar el mensaje a los clientes desde adentro

hacia afuera, es decir, en primer lugar se debe decir por qué, después cómo y por último qué.

Figura 7. Círculo dorado



Fuente: elaboración propia

¿Por qué?: es el propósito, es decir, los motivos por los que los humanos hacen lo que hacen, la intención para conectar con el cliente desde el punto de vista emocional, para inspirarlo para conocer sus gustos, sus aspiraciones y sus necesidades.

¿Cómo?: es el proceso mediante el que se satisfacen las necesidades de los clientes, las acciones que deben realizarse para cumplir el propósito.

¿Qué?: es el resultado del proceso: el producto o servicio final ofrecido a los consumidores.

Por último, la autora considera importante mencionar la definición japonesa de ikigai: razón o propósito de vivir: “Tener un IKIGAI claro y definido, una gran pasión, da satisfacción, felicidad y significado a la vida...es la razón por la que nos levantamos por la mañana” (García y Miralles, 2016, p. 11), es encontrar un equilibrio entre lo que se ama, lo que el mundo necesita, aquello por lo que se le puede pagar a alguien, en lo que cada uno es bueno, alineando la pasión, la misión, la vocación y la profesión. Se puede aplicar de la misma forma tanto en personas como en organizaciones.

Figura 8. Diagrama de Marc Winn



Fuente: Entendiendo el ikigai, la técnica para hallar nuestro propósito en la vida (2022, p. 1)

4.3.2. Visión

Todas las compañías deben tener clara cuál es su visión, que es el sueño al que se quiere llegar y en el que se quiere estar en el largo plazo. Para Mintzberg *et al.*, 1998a., p. 165),

es una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse...la visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado.

4.3.3. Valores

Muchas compañías aún creen que en sus declaraciones estratégicas solamente deben incluir la misión, la visión y los objetivos; sin embargo, “un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia” Blanchard (1997, p. 9).

Los valores son un conjunto de creencias, normas y principios que inspiran, regulan y guían la gestión de la empresa, que deben estar alineados con la misión y la visión y que deben estar liderados por los directivos para que por medio del ejemplo los transformen en hábitos para todos los empleados.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos definen lo que pretende lograr la compañía y cuándo se obtendrán los resultados. “Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán

alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados” (Mintzberg *et al.*, 1998b., p. 5), sino que definen qué es realmente importante en la empresa y se basan en el propósito, la misión, la visión y los valores de la organización. Los objetivos estratégicos deben ser coherentes, medibles, claros y alcanzables y las estrategias de cada área deben estar alineadas con los objetivos, por lo que deben ser conocidos por toda la organización.

4.5. ETAPAS DEL PROCESO

El modelo de negocio se desarrolló en tres etapas principales. La primera fue el análisis estratégico, tanto externo o de macrotendencias y del entorno como interno, en la segunda se formuló la estrategia y en la tercera se implementaron las acciones necesarias resultantes de las dos primeras etapas.

4.5.1. Análisis estratégico

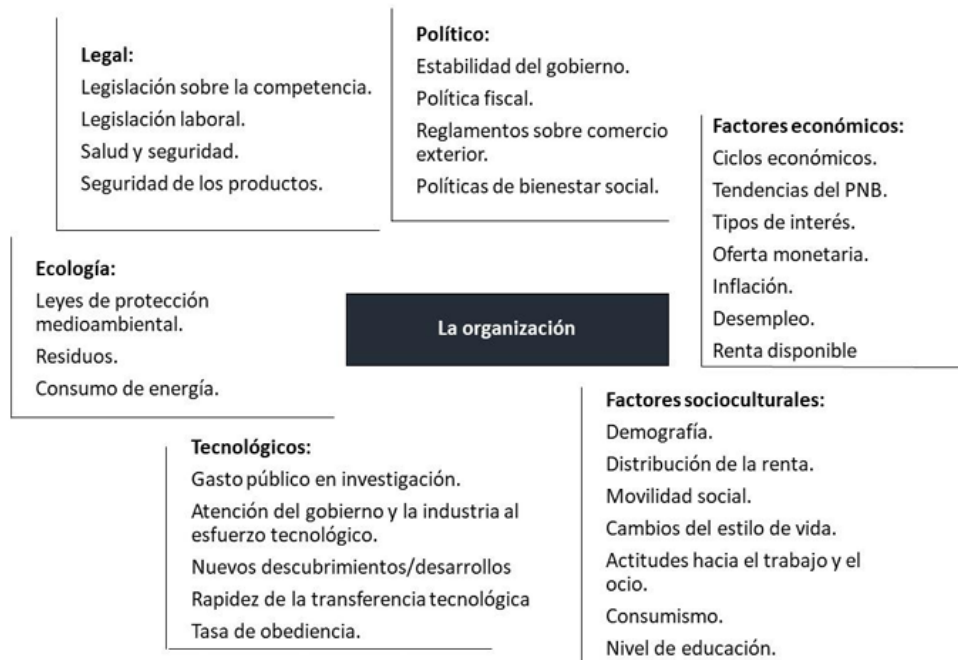
El análisis estratégico permite, por medio de diferentes herramientas, entender la situación estratégica de la compañía mediante el estudio detallado de las macrotendencias, de la industria, de la compañía y de las posibles consecuencias favorables y adversas para la empresa de cara a su crecimiento y su sostenibilidad.

4.5.1.1. Análisis de las macrotendencias: marco Pestel

Puesto que las macrotendencias influyen cada vez más en el comportamiento de las compañías, se utilizó el análisis Pestel porque, de acuerdo con Johnson *et al.*

(2006), en la formulación de las estrategias de la empresa es necesario analizarla como parte del macroentorno y de la industria y no en forma aislada.

Figura 9. Influencias del macroentorno según el análisis Pestel



Fuente: Johnson *et al.* (2006, p. 68)

La forma abreviada Pestel proviene de las iniciales de la expresión en inglés *political, economic, sociological, technological, environmental and legal factors*, que en su orden alude a los factores políticos (rol del gobierno), económicos (macroeconómicos), sociales (cambios culturales y demográficos), tecnológicos (innovación), ecológicos (ambientales) y legales (leyes). Como se aprecia en la figura 9, aunque los factores se analizan por separado, están relacionados, lo que permite identificar de manera global los impactos estratégicos de los factores externos y determinar las variables que inciden en los cambios en el mercado con el fin de analizar los posibles escenarios futuros.

4.5.1.2. Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter

Después de analizar las macrotendencias, se debe estudiar el sector en el que está ubicada la compañía con el fin de entender la dinámica de las empresas competidoras para determinar cómo enfrentarlas y se optó por hacerlo con el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter (2008) para identificar las fortalezas y las debilidades correspondientes.

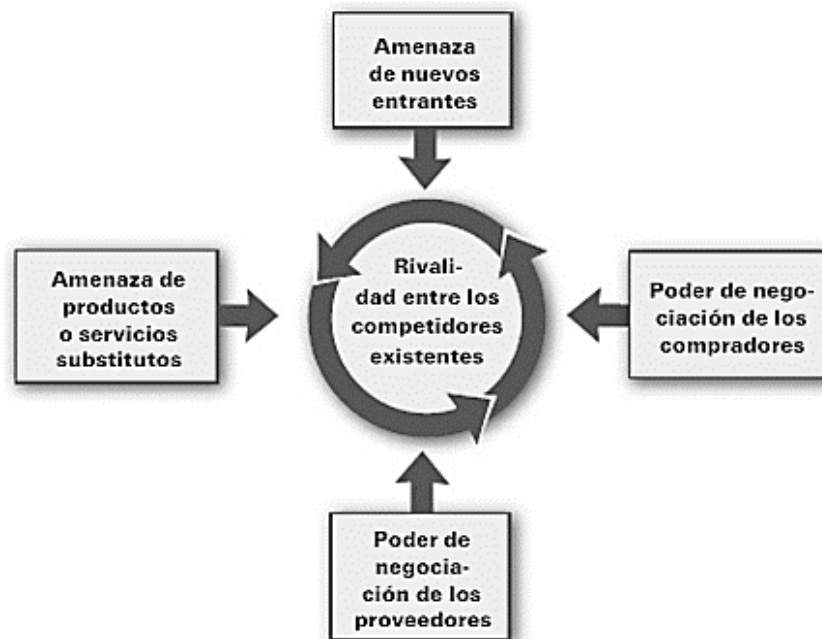
1. **Amenaza de nuevos entrantes o barreras de entrada:** alude a la posible entrada de nuevos competidores que ofrezcan el mismo tipo de producto o servicio que la empresa con el fin de identificar qué tan fácil es para otra compañía entrar al mercado en el que está la firma analizada.
2. **Poder de negociación de los compradores o clientes:** determina el poder que tienen los consumidores para encontrar los productos con mejor precio o con mejores condiciones. Si la demanda del producto es baja y la oferta es alta, los clientes tienen mayor poder de negociación, mientras que si la demanda es alta y la oferta es baja es menor el poder de negociación. Es común que en la mayoría de las industrias el consumidor tiene mayor poder.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** dependiendo del tamaño de la compañía y del tiempo de las relaciones con sus proveedores, los últimos tienen poder sobre los precios y el nivel de servicio, por lo que, a menor cantidad de proveedores, mayor su poder de negociación. Se debe identificar qué tanto depende la empresa de los proveedores.

4. **Amenaza de sustitutos:** la empresa debe mantenerse alerta ante la amenaza de posible ingreso de productos sustitutos de los ofrecidos por la firma porque satisfacen la necesidad del cliente y podrían llevarlo a cambiar su decisión de compra.

5. **Rivalidad entre competidores:** se refiere a la competencia entre empresas que compiten por un mismo mercado: a mayor número de competidores, mayor dificultad para tener mayor participación en el sector.

En la siguiente figura se muestran las cinco fuerzas de Porter y sus interacciones.

Figura 10. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter (2008, p. 5)

4.5.1.3. Análisis interno

Una vez analizada la industria se procedió al análisis interno de la compañía con el fin de evaluar si sus fortalezas y sus debilidades están en línea con los objetivos e identificar las oportunidades que permitan mejorar los procesos que conduzcan al crecimiento organizado.

Para para llevar a cabo el análisis interno se decidió utilizar dos herramientas: la del modelo de negocio, que incluye la propuesta de valor y el lienzo respectivo, y la matriz DOFA, que detalla de forma simple y gráfica las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, tal como se aprecia en la figura 11.

Figura 11. Matriz DOFA

| | FORTALEZAS (F) Lista de Fortalezas | DEBILIDADES (D) Lista de debilidades |
|--|--|---|
| OPORTUNIDADES (O) Lista de oportunidades | Estrategias F-O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. | Estrategias D-O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades. |
| AMENAZAS (A) Lista de amenazas | Estrategias F-A Usar las fortalezas para evitar las amenazas. | Estrategias D-A Reducir las debilidades y evitar las amenazas |

Fuente: Mariño Ibáñez et al. (2008, p. 160)

4.5.2. Formulación de la estrategia

Se utilizó el rombo estratégico de Hambrick y Fredrickson (2005), que es un método simple para ilustrar cómo se unen las diferentes partes de la estrategia para conformar la dirección estratégica de las operaciones futuras del negocio por medio de los cinco elementos siguientes: las arenas, los diferenciadores, la lógica económica, los vehículos y la velocidad y las secuencias.

En cuanto a la formulación de la estrategia, se emplearon los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio propuestos por Osterwalder y Pigneur (2013), que se detallan a continuación.

4.5.2.1. Lienzo de la propuesta de valor

Según Osterwalder *et al.* (2014), con el lienzo de la propuesta de valor, que se muestra en la figura 12, se identifican las alegrías y las frustraciones de los clientes y se determina cómo el producto ofrecido soluciona sus necesidades, tal como se detalla en seguida. del cliente.

- Perfil del cliente: conjunto de características del cliente que se observan y se verifican en el mercado. En el lienzo del modelo de negocio se ubica en el módulo de clientes y se compone de tres ítems importantes:
 - Trabajos del cliente: incluye lo que el cliente intenta resolver en su vida personal y laboral que tenga que ver con el producto o el servicio que se le ofrece.

- Frustraciones: son los malos resultados, los riesgos y los obstáculos que los clientes tienen con productos o servicios similares a los ofrecidos.

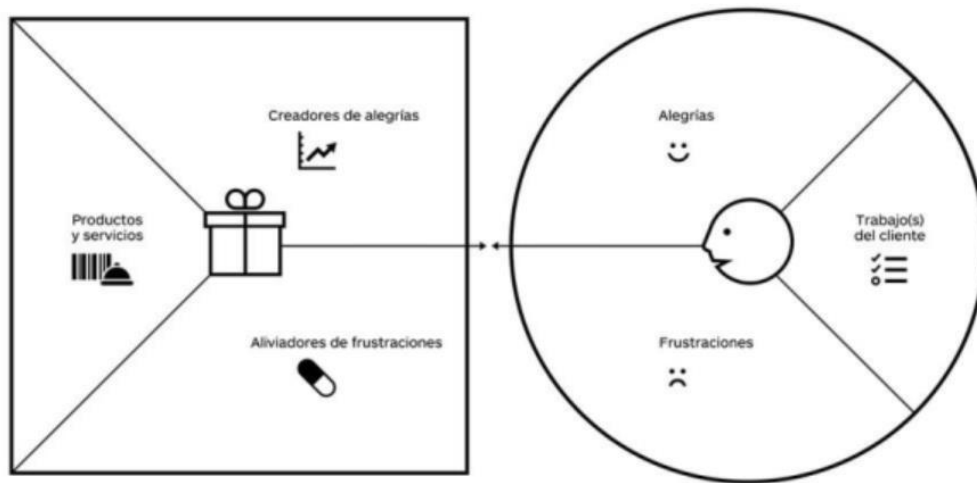
- Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios que buscan con productos similares a los ofrecidos.

- Mapa de valor: es la matriz que permite los beneficios de la propuesta de valor diseñada para atraer a los clientes, que es lo que pueden esperar de los productos y los servicios ofrecidos. En el lienzo de modelo de negocio, se ubica en el módulo de la propuesta de valor y se desglosa en los siguientes tres ítems:
 - Productos e incluidos en la propuesta de valor.

 - Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos o los servicios aplacan las frustraciones del cliente.

 - Creadores de alegría: indican cómo los productos o los servicios crean alegría en los clientes.

Figura 12. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder *et al.* (2014, p. 90)

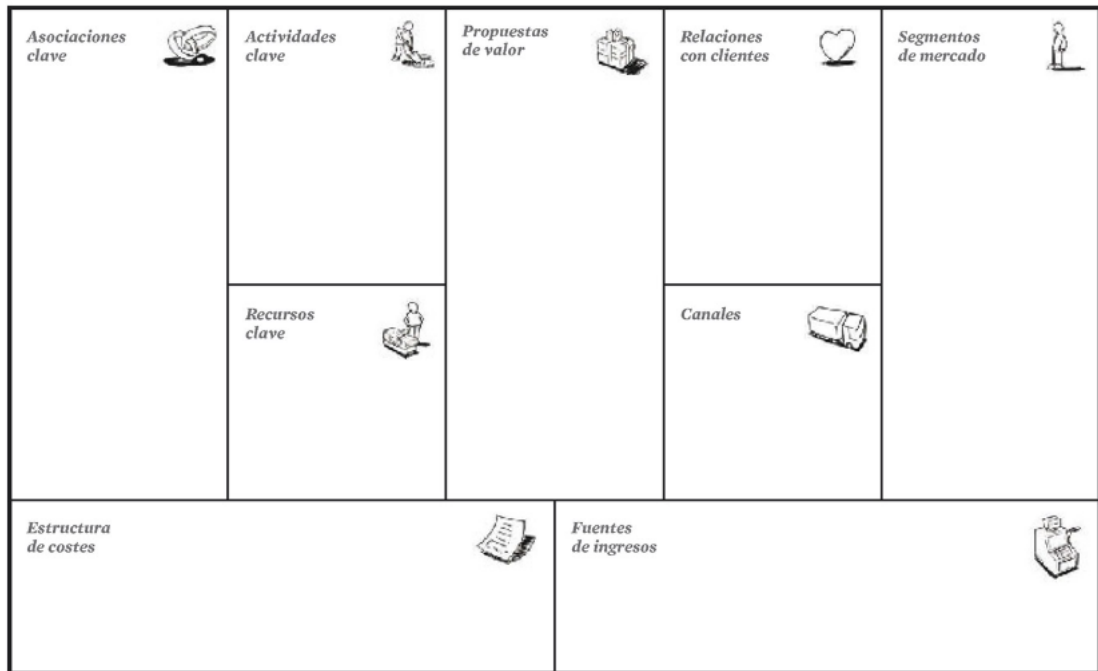
4.5.2.2. Lienzo del modelo de negocio

Describe cómo funciona la empresa en el momento determinado del estudio. En la figura 13 se muestran sus nueve módulos, explicados por Osterwalder *et al.* (2014) de la siguiente manera: segmentos de clientes, que son los grupos de personas o de organizaciones a los que la empresa quiere crearles valor por medio de la propuesta de valor antes detallada; canales, que son los medios de comunicación, distribución y venta empleados para ofrecerles la propuesta de valor a los clientes; relaciones con los clientes, que detallan el tipo de relación que tiene la empresa con cada segmento de clientes con el fin de conseguirlos y mantenerlos; las fuentes de ingresos, que son la manera como la empresa para capta dinero para generar valor o el precio que los clientes están dispuestos a pagar por la propuesta de valor ofrecida; los recursos clave, que son los activos necesarios para entregarle la propuesta de valor al cliente; las actividades clave de la compañía, que son fundamentales para su funcionamiento y para ofrecer la propuesta de valor; las asociaciones clave, que es el conjunto de proveedores, socios y recursos externos

necesarios para operar, y, por último, la estructura de los costos, en la que se incluyen los que listan los costos en los que incurre en la operación del modelo de negocio.

Entre las muchas ventajas de ambas herramientas conviene destacar que son simples (cada una se desarrolla en una hoja) y visuales y su enfoque integral e interconectado entre los módulos permite tener un análisis de 360° de la compañía. Además, son dinámicas, es decir, se pueden ajustar ante los cambios de estrategia, período y segmento, entre otras posibilidades y es posible aplicarlas tanto en grandes como en medianas y pequeñas empresas.

Figura 13. Lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2013, p. 44)

4.5.3. Ejecución

Las empresas hoy en día se enfocan en cumplir las tareas operativas y, a su vez, generan ideas para el mejoramiento; sin embargo, no todas las compañías buscan analizar y estudiar todas las variables que pueden afectarlas. Analizar y hacer seguimiento de las estrategias planteadas y de las herramientas elegidas permite volver más competitiva la organización porque, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008, p. 1), “el éxito en la ejecución de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de la gestión que vincula la estrategia y las operaciones, y saber qué herramientas utilizar en cada fase del ciclo”, y por esto es indispensable hacer un buen diagnóstico. Otra de las definiciones interesantes es la de David (2007), que postuló que la ejecución de la estrategia en la mayoría de los casos es la etapa más difícil de la administración estratégica.

Para estudiar la compañía, analizarla de manera efectiva e implementar las oportunidades encontradas se requiere agregar tareas a los empleados y evaluar y alinear su modelo de negocio contantemente para sobrevivir con el fin de identificar cuáles son las mayores amenazas y oportunidades que tiene la empresa para enfocar sus esfuerzos en ellas.

En el desarrollo de este trabajo se construyeron los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para diagnosticar la compañía; sin embargo, es necesario tener en cuenta que la ejecución y la implementación de los resultados no se incluyeron en el alcance del trabajo.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque del trabajo fue, en lo primordial, cualitativo, porque se recolectaron y se analizaron datos para buscar respuestas a las preguntas de investigación. Los

conceptos claves considerados fueron estrategia, análisis del macroentorno, análisis externo e interno, modelo de negocio y propuesta de valor y se indagó sobre ellos en fuentes secundarias identificadas por medio de bases de datos disponibles en la biblioteca de la Universidad EAFIT, como EBSCO y JSTOR, y de búsquedas con el descubridor. Así mismo, se consultó en los portales de Sectorial, Raddar, Procolombia, Inexmoda y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y en revistas informativas como *La República* y *Portafolio*. De igual manera, se consultaron libros sobre estrategia, propuesta de valor y modelo de negocio.

En cuanto a fuentes primarias, se aplicó una encuesta con 11 preguntas a 42 personas con la herramienta Forms de Microsoft, gestionada mediante WhatsApp e Instagram, en la que se indagó sobre la percepción de clientes actuales sobre el producto, el servicio y la calidad.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

6.1. DIAGNÓSTICO

Lo primero que se hizo en Beira Beachwear fue diagnosticar la compañía para conocer su estado estratégico actual y luego identificar las oportunidades y las fortalezas en las que se debe enfatizar para asegurar el crecimiento.

6.1.1. Análisis de las macrotendencias: metodología Pestel

En la figura 14 se presentan los resultados de la metodología Pestel: el análisis detallado de los seis factores del macroentorno, los beneficios y las dificultades previsibles en cada uno de los entornos y el porcentaje de importancia asignado.

Figura 14. Análisis Pestel



Fuente: elaboración propia

- **Factores políticos: 20%**

El escenario mundial actual es de inestabilidad y de cambios; en particular en Latinoamérica, se tiende hacia gobiernos de izquierda y se constata una gran insatisfacción de la población con los gobiernos debido a la corrupción, lo que desencadena protestas y manifestaciones, todo lo cual puede impactar en sentido negativo en la industria.

La guerra en Ucrania también ha afectado en alto grado la economía mundial: “desde el inicio de la guerra en Ucrania, los países han observado una interrupción de las cadenas de suministro (71%) y un aumento del precio de la energía (71%), así también como el surgimiento de barreras al comercio internacional (42%)” (TMF Group, 2023)

- **Factores económicos: 35%**

Los aires de recesión y la alta inflación que se viven en el mundo también afectan la industria colombiana. En Estados Unidos la inflación cerró el 2022 en 6.5% (Inflación en Colombia cerró el 2022 en 13,12% en su variación anual, 2023a), mientras que en Colombia lo hizo en 13,12% (Inflación en Estados Unidos cerró el 2022 en 6,5%, 2023b). El decrecimiento y la inestabilidad de la economía influyen en el poder adquisitivo del consumidor e inciden en la demanda de la industria; así mismo, la devaluación del peso colombiano incrementa el costo de la materia prima y el precio final del producto, lo que se manifiesta en la necesidad de los trabajadores de mejorar sus oportunidades y sus beneficios; de acuerdo con TMF Group, 2023) el 60% de los países argumentaron que la inflación aumentó los despidos y las renunciaciones de personal.

Por otro lado, un efecto positivo de la devaluación del peso es que vuelve más competitivos los productos nacionales para exportaciones.

- **Factores legales: 5%**

Tanto en Colombia como en el resto del mundo, y con la tendencia hacia regímenes de izquierda, los gobiernos deciden desarrollar políticas más proteccionistas que

pueden afectar en sentido adverso los avances en los tratados de libre comercio que tanto pueden beneficiar el crecimiento económico del país.

Las diferentes reformas propuestas pueden incidir en el futuro de las empresas; por el cambio de gobierno en Colombia se han propuesto reformas de salud, laborales, de pensiones y otras, que se deben tener presentes en la toma de decisiones de mediano y de largo plazo.

Las regulaciones en seguridad y salud de la materia prima, de la cadena de abastecimiento y del consumidor pueden afectar el diseño, la producción y el mercadeo de los productos.

• **Factores sociales: 10%**

Debido a la situación económica y política de algunos países, ha habido una alta migración y un considerable desplazamiento de poblaciones que buscan mejor futuro. Además, cada día es mayor el porcentaje de familias que deciden no tener hijos, por lo que la población se está envejeciendo y cada vez hay menos jóvenes. Esta tendencia inició en los países nórdicos, pero poco a poco se ha ido trasladando a Europa en general y a América.

Los estilos de vida vienen cambiando de manera acelerada y las empresas deben tener muy en cuenta las nuevas tendencias, no solo en la moda, sino en las necesidades de los consumidores y en la importancia de la inclusión social.

• **Factores tecnológicos: 20%**

En la actualidad los avances tecnológicos son gigantescos y afectan la totalidad de las actividades económicas y sociales, lo que implica que las empresas deben

enfocar su crecimiento en línea con los nuevos desarrollos tecnológicos y los progresos derivados de la investigación y la innovación, como son, a manera de ilustración, las grandes bases de datos y la analítica porque, según el artículo La sepultura del doing business es un precedente, 2021), en el que se citó a Peter Drucker: “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar”.

Para el mercado de confección y la moda las ventas en línea aumentaron en gran proporción después de la pandemia y es necesario que las empresas aumenten los esfuerzos para mantener una línea de ventas en línea llamativa, con información real y clara.

• **Factores ecológicos: 10%**

El aumento del consumo de productos ecológicos obliga a las empresas a incluir en el portafolio los producidos con material reciclable y a reducir el alto nivel de contaminación en la fabricación de prendas. Los clientes están buscando un consumo más consciente de productos con materiales reciclables y que estén en línea con el control del cambio climático.

Otro aspecto que se debe considerar en las compañías para incentivar el ahorro es la economía circular, tanto en la materia prima, como en la producción, los empaques, el transporte, la distribución, el mercadeo, etc., es decir, en todas las áreas de la organización.

6.1.2. Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter

Se le asignó una calificación entre 1 y 5 a cada una de las fuerzas para entender la importancia y el impacto de cada una en la industria de ropa de baño.

En seguida se analiza en forma breve cada una de las cinco fuerzas.

• Rivales

A esta fuerza se le asignó una calificación de 4.3 porque es muy alto el número de rivales en el sector y porque cada día se ajustan de mejor forma a los cambios en las tendencias del consumo. Como antes se mencionó, hay varias *boutiques* distribuidoras, como Dulce Menta, Reggata y Sun n Sea store, cuyos datos de ventas y consumo fue imposible obtener.

• Nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores son relativamente bajas y por eso se calificó esta fuerza con 2.3. Una empresa puede crear una nueva línea de ropa de playa con facilidad, las barreras logísticas son pocas, los canales de distribución son iguales para todos y el requerimiento de capital es medio. Sin embargo, lograr el posicionamiento de marca es lo que dificulta el ingreso.

• Clientes

Los clientes del mercado de venta al por menor de ropa de playa tienen un mediano poder de negociación, lo que condujo a calificar esta fuerza con 3.4. Aunque los clientes eligen un producto por marca, servicio y calidad, es un producto elástico, lo que quiere decir que, si se enfrenta a una variación en el ingreso del cliente, el producto es sensible al precio y el consumidor puede elegir otra marca u otro producto. El comportamiento del cliente se detalla en el lienzo de propuesta de valor.

• Sustitutos

Para el mercado de ropa de baño no hay muchos sustitutos, pues para entrar ir al mar o a una piscina se debe usar un vestido de baño o una pantaloneta y en muy pocas oportunidades dichas prendas se cambian por ropa deportiva. Sin embargo, el producto tiene un precio alto y los clientes podrían elegir otra opción con menor costo.

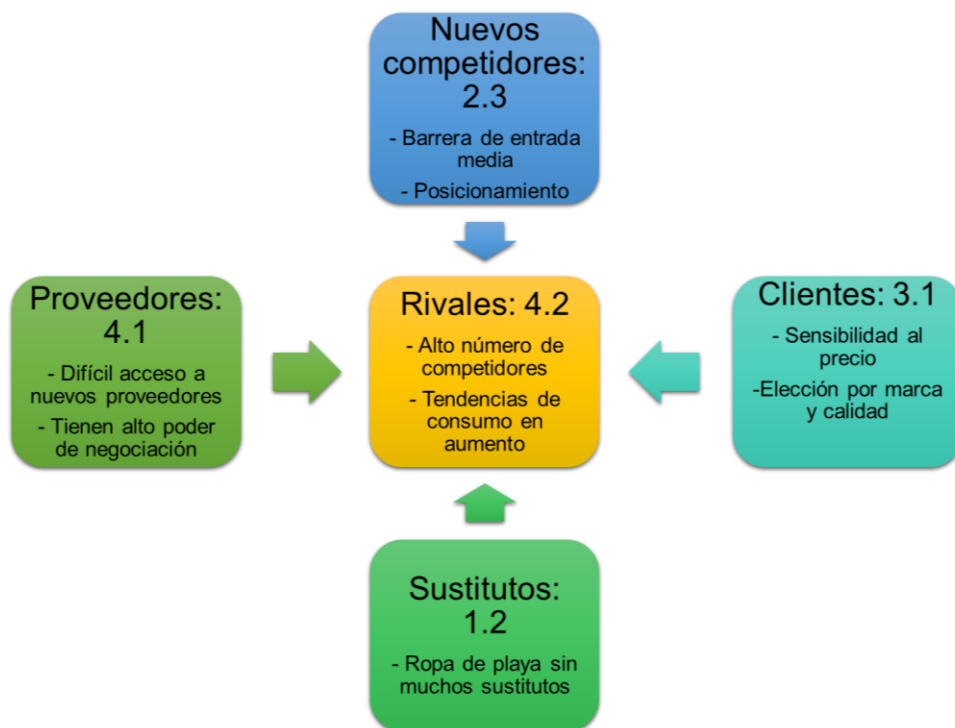
• Proveedores

Los proveedores son una gran amenaza para el negocio pues el acceso para negociar con nuevos proveedores no es fácil puesto que es muy alto el poder de negociación para elegir a sus clientes y para definir precios, lo que llevó a calificar con 4.1 esta fuerza. Es muy importante disponer de un portafolio numeroso de nuevos proveedores para que el poder de negociación no sea tan alto y se posibilite analizar diferentes opciones en caso de no tener más oportunidades con los proveedores actuales. Luego de la aplicación de la encuesta, cuyos resultados se

presentan en los anexos, se encontró que los clientes quisieran encontrar en el portafolio las siguientes marcas en orden de elección: Agua bendita, Malai, Boamar, Entreguas, Mompossina y Wild and Pacific.

En la figura 15 se presenta el resumen del resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 15. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

6.1.3. Análisis interno: matriz DOFA



Para el análisis interno de la compañía se construyó la matriz utilizamos la DOFA para identificar sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los resultados se presentan en la figura 17.



- **Fortalezas:** se identificó que Beira Beachwear tiene grandes fortalezas, como una administración simple, sin jerarquía que impida tomar decisiones y retrasar procesos, que facilita la operación y minimiza los costos fijos. Tiene una comunicación directa con el cliente, lo que le permite entender mejor las necesidades y los requerimientos de los consumidores e incentivar mayor fidelización y lealtad. Por último, su portafolio de una marca posicionada en el mercado facilita la venta.
- **Debilidades:** las mayores debilidades de Beira Beachwear son que, por tener una administración simple, las tareas están a cargo de solo dos personas mayores, lo que implica una sobrecarga y en algunas situaciones falta de seguimiento de los procesos. Se cuenta con una tecnología limitada para el manejo de inventarios, contabilidad y página web y con una capacidad financiera reducida para apalancar el negocio.
- **Oportunidades:** las principales oportunidades de Beira Beachwear son la adquisición de nuevas tecnologías para facilitar el manejo administrativo y del inventario y la creación de una página web para ventas en línea; la implantación de nuevas estrategias de mercadeo y de gestión de marca para incrementar el reconocimiento en el mercado, tanto para obtener nuevos clientes como para

identificar nuevos proveedores, y, por último, encontrar nuevos distribuidores nacionales e internacionales.

- **Amenazas:** las amenazas más importantes de Beira Beachwear son tener exclusivamente ventas digitales, sin punto de venta, de modo que se pueden perder ventas por no disponer de un punto físico. La más significativa y que se debe atacar en primer lugar es la dependencia de un solo proveedor, lo que hace indispensable localizar nuevos proveedores que estén en línea con las necesidades de la compañía. Además, puesto que la debilidad del sistema conlleva que se retarda la entrada de la información en el sistema, es necesario solucionar esta amenaza.

Figura 16. Análisis interno: matriz DOFA

|  FORTALEZAS |  DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Administración simple y comunicación directa con los clientes• Posicionamiento de las marcas distribuidas actualmente• Bajos costos fijos• Fidelidad y lealtad de los clientes | <ul style="list-style-type: none">• Tecnología limitada• Poco personal administrativo para todas las tareas• Capacidad de apalancamiento limitada |

|  OPORTUNIDADES |  AMENAZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevas tecnologías para facilitar el manejo administrativo y de los inventarios y generar la página web • Nuevas estrategias para incrementar el reconocimiento en el mercado • Nuevos distribuidores nacionales e internacionales • Identificación de nuevos proveedores que permitan diversificar | <ul style="list-style-type: none"> • Solo ventas digitales, sin punto de venta • Dependencia de un solo proveedor • La información no está en tiempo real • Cambios en la demanda por situaciones externas |

Fuente: elaboración propia

6.1.4. Conclusiones del diagnóstico

Del diagnóstico de la situación de la empresa, fundamentado en el análisis de las macrotendencias, las cinco fuerzas de Porter y el análisis interno, se concluyó que las prioridades para la compañía son las siguientes: la necesidad y la importancia de identificar nuevos proveedores para disminuir el riesgo del poder del proveedor único actual, el desarrollo de la página web y la automatización de los procesos administrativos.

6.2. FORMULACIÓN

6.2.1. Declaraciones estratégicas

6.2.1.1. Propósito

“Nuestro propósito es ofrecer ropa de baño para el descanso y la diversión”.

Una de las herramientas principales para encontrar el propósito fue ikigai porque en Beira Beachwear se cree que cuando se trabaja por ofrecer un producto que el mundo necesita, se hace algo que en realidad se ama y se es bueno en ello se puede conseguir que los consumidores paguen por lo que se ofrece.

6.2.1.2. Visión

“Estar en el *top of mind* de los consumidores de ropa de playa y desarrollar las ventas por medio de la página web en Colombia y en Latinoamérica de tal manera que para 2026 cada año aumenten 20% respecto del año anterior”.

6.2.1.3. Valores

- **Servicio:** “Nuestra principal razón de ser son los clientes y que se sientan felices y completamente satisfechos con el servicio y el producto ofrecidos”.

- **Flexibilidad:** “Nos ajustamos a las necesidades y los requerimientos de los clientes para que encuentren la solución perfecta a lo que necesitan”.
- **Pasión:** “Todos los procesos de la compañía los hacemos con pasión, amamos lo que hacemos y hacer felices a las clientas nos motiva a mejorar cada día”.
- **Calidad:** “Todas las prendas de nuestro portafolio deben tener la mejor calidad”.

6.2.1.4. Objetivos estratégicos

- **Expansión del mercado:** “Tener mayor participación de mercado mediante la expansión de la red de distribución mediante las nuevas y diferentes estrategias de mercadeo y la ampliación y la diversificación del portafolio con el fin de atender la mayor cantidad de clientes resultante del incremento anual del 20% en las ventas”.
- **Servicio al cliente:** “Mantener un excelente servicio al cliente por medio de la respuesta a tiempo, la entrega rápida y un muy buen servicio de posventa con la finalidad de obtener un nivel de satisfacción mensual por encima del 90% mensual para garantizar la recompra de los clientes actuales y crecer con el esquema de voz a voz”.

- **Diversificación de proveedores y de productos:** “Identificar en 2024 tres nuevos proveedores que estén en línea con los valores y las políticas de Beira Beachwear y establecer con ellos relaciones confiables y de largo plazo con el propósito de ampliar el portafolio de productos”.
- **Implementar las ventas por medio de la página web:** “Para finales de 2024 lograr una funcionalidad del 100% de la página web con la mira de garantizar un inventario en línea actualizado y de ofrecer opciones de pago con el fin de fortalecer la confianza de los clientes en el proceso de compra y de aumentar las ventas por medio de este canal virtual”.

6.2.2. Lienzo de la propuesta de valor

Perfil del cliente

Los clientes son la base del negocio y por esto en el perfil del cliente del lienzo de la propuesta de valor se describe con el detalle necesario el segmento de clientes dividido en tres categorías: los trabajos del cliente, sus frustraciones y sus alegrías.

En el estudio se aplicó una encuesta a 42 personas usuarias de ropa de baño y 38 han sido clientas de Beira Beachwear. En los anexos se presentan el formulario y los resultados.

En la encuesta se identificaron las alegrías y las frustraciones de los clientes, que se muestran en la figura 17. Se empleó la escala de 1 a 5, con 1 para la calificación más desfavorable y 5 para la más favorable y los hallazgos más importantes fueron los siguientes: experiencia de compra y calidad en la atención: 4.97; precios, pagos, calidad y variedad: 4.76%; 31 de ellas conocieron la compañía por recomendación

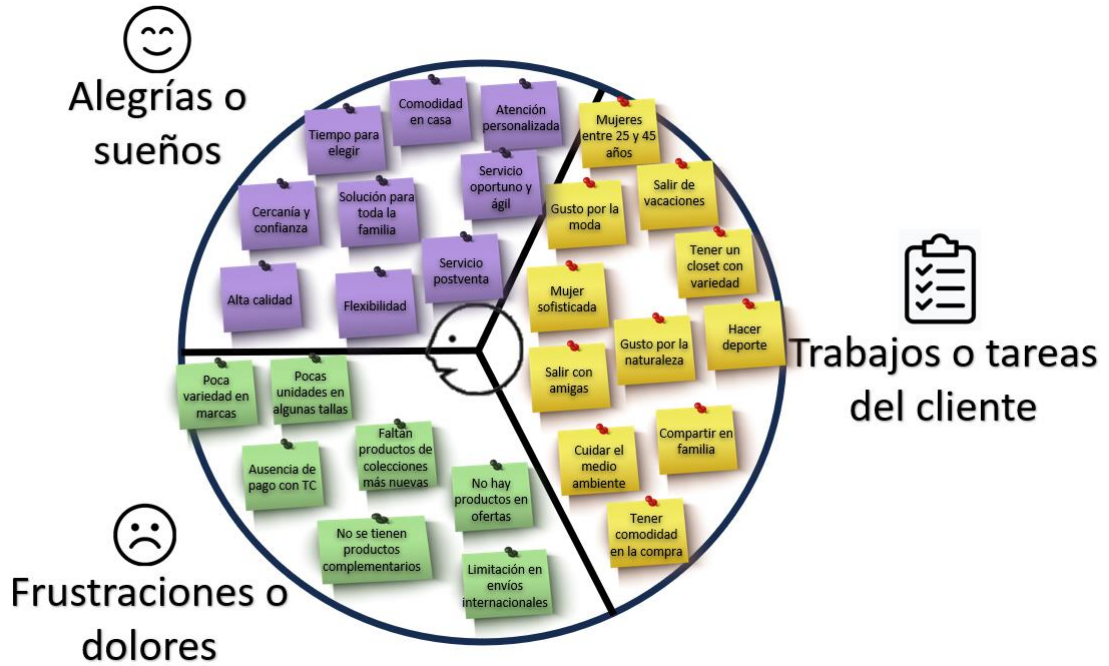
de amigos, siete por Instagram y cuatro por otros medios; todas las encuestadas manifestaron que recomendarían la empresa con amigos y familiares y plantearon sugerencias de nuevos productos y servicios que quisieran encontrar. También se identificaron nuevas oportunidades de crecimiento para la compañía, nuevas marcas que podrían incluirse en el portafolio, nuevos productos que las clientes quisieran encontrar y sugerencias para mejorar el servicio.

Trabajos del cliente: las tareas y actividades que los clientes de Beira Beachwear quieren lograr resolver en su vida fueron: ir de vacaciones, hacer deporte, viajar para estar en contacto con la naturaleza, compartir con sus amigas o con su familia, estar a la moda de manera sofisticada, comprar prendas con comodidad y tener en su clóset una gran variedad de ellas.

- **Alegrías del cliente:** las alegrías de los clientes al elegir la compañía fueron: tener un servicio personalizado, ágil y oportuno, en la comodidad de la casa y con el tiempo y la flexibilidad necesarias para elegir las prendas con la mejor calidad para toda la familia y disponer de un servicio cercano que facilite la compra y el servicio de posventa.

- **Frustraciones del cliente:** las frustraciones expresadas por los clientes fueron: poca variedad de marcas y tallas, deseo de tener productos de colecciones más nuevas y artículos complementarios como bronceadores, cremas y accesorios para hacer una sola compra, imposibilidad de pagar con tarjeta de crédito y dificultad para los envíos internacionales.

Figura 17. Lienzo de la propuesta de valor: perfil del cliente

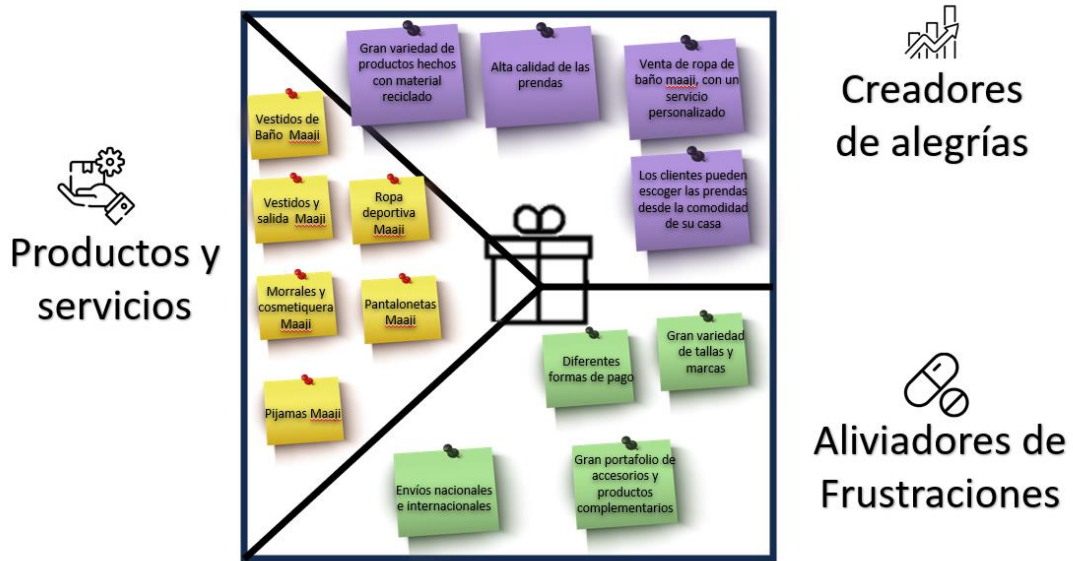


Fuente: elaboración propia

Mapa de valor

En el mapa de valor se describe de manera más detallada la propuesta de valor de Beira Beachwear y en la figura 18 se explica cómo los productos ofrecidos pueden crear alegrías y aliviar frustraciones de los clientes.

Figura 18. Lienzo de la propuesta de valor: mapa de valor



Fuente: elaboración propia

- **Productos y servicios:** los productos y los servicios que Beira Beachwear ofrece son vestidos de baño, pantalonetas, salidas y vestidos, morrales, cosmetiqueras, ropa deportiva y pijamas de marca Maaji.
- **Creadores de alegrías:** en la compañía se resaltó la atención personalizada porque los clientes pueden escoger las prendas para ellos y sus familias en la comodidad de su casa y hay gran variedad de productos, muchos de ellos realizados con materiales reciclables y de la mejor calidad.
- **Aliviadores de frustraciones:** la empresa quiere aliviar las frustraciones de los clientes mediante la ampliación de su el portafolio de marcas y de tallas, la oferta

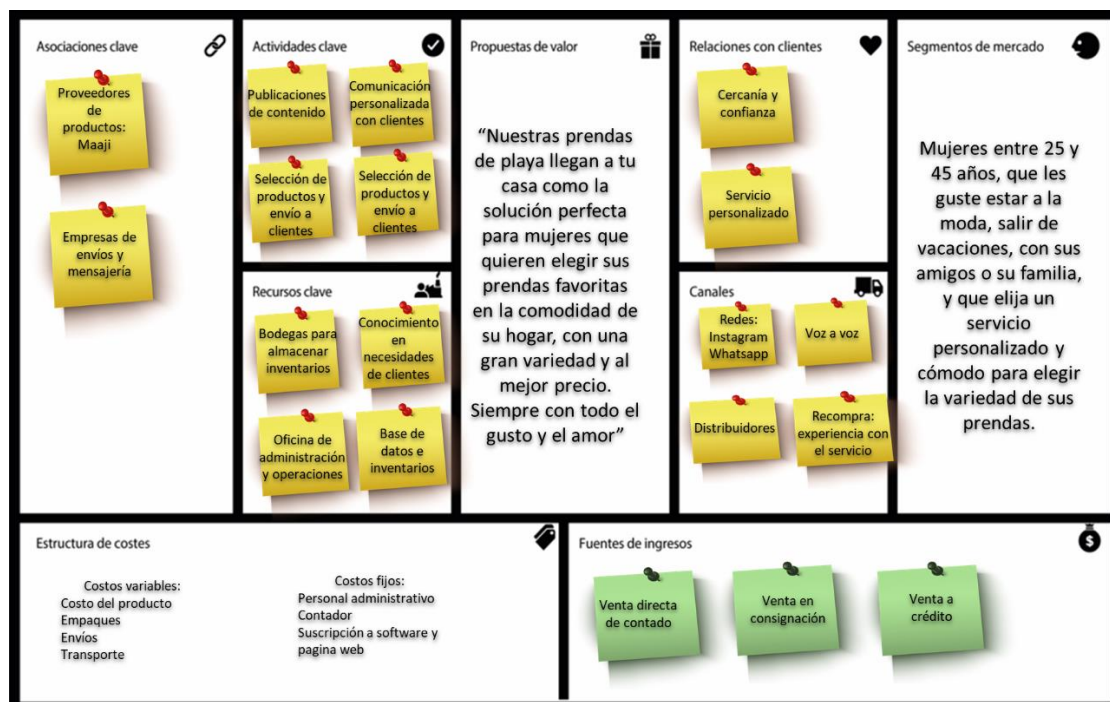
de productos complementarios, la posibilidad de diferentes formas de pago y la opción de envíos nacionales e internacionales.

Como resultado del lienzo del lienzo anterior se formuló la propuesta de valor: “Nuestras prendas de playa llegan a tu casa como la solución perfecta para mujeres que quieren elegir sus prendas favoritas en la comodidad de su hogar, con gran variedad y con el mejor precio y siempre con todo el gusto y el amor”. Además, se segmentó el mercado en forma manera clara y definida.

6.2.3. Lienzo del modelo de negocio

Con los hallazgos anteriores se desarrollaron los nueve módulos del lienzo del modelo de negocio que se muestra en la figura 18.

Figura 19. Lienzo del modelo de negocio



Fuente: elaboración propia

En síntesis, con el modelo de negocio se analizó la compañía desde el punto de vista estratégico y se identificaron el segmento de mercado, la propuesta de valor, el verdadero segmento del mercado, los canales, la relación con los clientes, las asociaciones, las actividades, los recursos claves y la estructura de costos y de fuentes de ingreso, sobre lo que al comienzo no se tenía claridad, lo que indica que se cumplió el objetivo general del presente trabajo.

Cabe resaltar, además, que con el modelo de negocio y el resultado de las encuestas se identificaron oportunidades de diversificación, de nuevas asociaciones y de crecimiento sostenible.

7. CONCLUSIONES

En el trabajo de grado se diseñó el modelo de negocio efectivo para Beira Beachwear y se definió la estrategia para fortalecer la empresa y establecer su diferenciación de cara al consumidor mediante la aplicación de herramientas como el análisis Pestel, las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA y los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio, con las que se estudiaron en forma detallada datos del macroentorno, información del mercado, la situación interna de la compañía y los resultados de las encuestas aplicadas a clientes actuales y potenciales.

Antes del trabajo, Beira Beachwear no tenía ninguna estrategia de crecimiento ni entendía cómo los factores externos podrían afectar el negocio.

El análisis Pestel permitió conocer el macroentorno y entender cómo de los factores políticos, económicos, legales, sociales, tecnológicos y ecológicos se desprenden amenazas y oportunidades para la compañía y determinar que los entornos económicos, políticos y tecnológicos son los de mayor incidencia en la industria de las prendas de vestir, lo que posibilita adelantarse ante las amenazas y redefinir la estrategia de la compañía de acuerdo con lo que sucede en el macroentorno.

Las cinco fuerzas de Porter entregaron un diagnóstico muy interesante sobre las estrategias para lograr mayor diferenciación en el mercado porque se identificó el poder de los rivales, cómo competir frente a ellos y a los nuevos competidores, cómo disminuir el poder de negociación de los proveedores y la facilidad con la que el cliente puede cambiar sus preferencias.

Con la matriz DOFA se identificaron las fortalezas que se deben aprovechar, las debilidades que se deben trabajar, las oportunidades que se deben desarrollar y las amenazas que se deben debilitar.

De los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio se derivaron los mayores aprendizajes, se entendieron las alegrías y las frustraciones de los clientes por medio de los resultados de las encuestas, se comprendió cómo crear las alegrías y cómo aliviar las frustraciones, todo lo cual condujo a definir el segmento de clientes y la propuesta de valor alineada con lo que en el pasado había desarrollado la empresa de manera empírica, se identificó por qué genera valor la relación que Beira Beachwear tiene con los clientes y las oportunidades que se presentan en los canales, la importancia de buscar nuevas asociaciones claves, de mantener la lupa en los recursos y las actividades claves y de entender cuáles son las fuentes de ingreso y la estructura de costos de la compañía.

A manera de síntesis, la integración de los resultados de la aplicación de las herramientas permitió tener una visión más amplia y sólida de la estrategia de la compañía y definir el modelo de negocio y la estrategia de crecimiento, desarrollo, diversificación y éxito de la empresa.

REFERENCIAS

- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. En P. McKiernan (ed.) (ed.), *Historical evolution of the concept of corporate strategy* (pp. 18-46). Irwin Professional Publishing.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Arbaiza Fermini, L. (2020). *Cómo elaborar un plan de negocio* (1ª ed. digital). Universidad ESAN. <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/como-elaborar-un-plan-de-negocio?location=10>
- Bertero, M. (2019, 17 de enero). Maaji, los bikinis colombianos que sedujeron a L Catterton. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/maaji-los-bikinis-colombianos-que-sedujeron-a-l-catterton>
- B Corp se consolida como el estándar global más prestigioso que reconoce a las empresas con propósito (2021, 13 de abril). *eEconomista.es*. <https://www.economista.es/economia/noticias/11155158/04/21/B-Corp-se-consolida-como-el-estandar-global-mas-prestigioso-que-reconoce-a-las-empresas-con-proposito.html>
- B Corp (2023). *Estamos orgullosos de anunciar que nos certificamos como B Corp*. Maaji Colombia. <https://co.maaji.co/pages/b-corp>
- Blanchard, K. H. (1997). *Administración por valores*. Norma.
- Chandler, Jr., A. (1962). *Strategy & structure. Chapters in the history of American industrial enterprise*. Bear Books.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana.

David, F. R. (2007). *Strategic management. Concept and cases*. Pearson Prentice Hall.

El mercado de vestidos de baño movió US\$41 millones durante el año pasado (2017, 4 de abril). *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-de-vestidos-de-bano-movio-us-41-millones-durante-el-ano-pasado-2492726>

Entendiendo el ikigai, la técnica para hallar nuestro propósito en la vida. (2022, 22 de octubre). MiRedVista. <https://miredvista.co/entendiendo-el-ikigai-la-tecnica-para-hallar-nuestro-proposito-en-la-vida-30969>

Fazio Vengoa, H. (2018). *¿Qué es la globalización? Contenido, explicación y representación* (2ª ed., corregida y ampliada). Siglo del Hombre Editores.

García, H., y Miralles, F. (2016). *Ikigai: los secretos de Japón para una vida larga y feliz* (6ª ed.). Urano.

Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62. <https://www.jstor.org/stable/4166205>

Inexmoda (2022). *El sistema moda alcanzará los 30 billones de pesos al cierre de 2022*, Inexmoda. Inexmoda. <https://www.inexmoda.org.co/el-sistema-moda-alcanzara-los-30-billones-de-pesos-al-cierre-de-2022-inexmoda/>

Inexmoda (2023). *Informe del sector marzo 2023*. Inexmoda. <https://www.inexmoda.org.co/actualidad-cifras-del-sector-news-informe-del-sector-febrero-2023/>

Inflación en Colombia cerró el 2022 en 13,12% en su variación anual (2023a, 5 de enero). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-cerro-el-2022-en-13-12-576497>

Inflación en Estados Unidos cerró el 2022 en 6,5% (2023b, 12 de enero).

Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-en-estados-unidos-en-2022-fue-de-6-5-576763>

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Prentice Hall.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *Cómo dominar el sistema de gestión*.

Harvard Business Review.

<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-autonoma-de-santo-domingo/epidemiologia/hbr-como-dominar-el-distema-de-gestion/56037341>

La verdadera historia del bañador y del bikini: las prendas que revolucionaron el verano (2015, 28 de mayo). *Marie Claire*. <https://www.marie-claire.es/moda/13957.html>

La sepultura del doing business es un precedente (2021, 18 de septiembre). *La República*. <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/la-sepultura-del-doing-business-es-un-precedente-3234284>

Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*, 12(3), 12-20. <https://es.scribd.com/document/264681055/Magretta-J-Por-Que-Importan-Los-Modelos-de-Negocio>

- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159-164.
https://www.researchgate.net/publication/28268511_Herramienta_de_software_para_la_ensenanza_y_entrenamiento_en_la_construccion_de_la_matriz_DOFA#fullTextFileContent
- Merlo, M. (coord.), Scarfó, E., Vélez-Pareja, I., Sandoval-Llanos, J., Castilla-Ávila, P., y Ortiz, D. (2022). *Análisis financiero integral. Teoría y práctica*. Alpha Editorial.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio) (2022, 28 de diciembre). *Gobierno establece arancel del 40 % a importación de confecciones*. Mincomercio.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/arancel-del-40-a-importacion-de-confecciones>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998a). *Safari a la estrategia. Una visita guiada a la jungla del management estratégico*. Granica.
- Mintzberg, H, Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (1998b). *El proceso estratégico* (edición europea revisada). Prentice Hall e IBD.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. McGraw-Hill.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 86(1), 58-77.
- Procolombia (2019, 4 de julio). *Vestidos de baño, un sector con oportunidades en el mundo*. Procolombia. <https://procolombia.co/publicaciones/vestidos-de-bano-un-sector-con-oportunidades-en-el-mundo>
- Raddar (2022). *Consumer knowledge*. <https://raddar.net/>
- Raddar, Inexmoda y Sectorial (2022). *Observatorio de moda 2022. Agosto*. Raddar, Inexmoda y Sectoria. <https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2022/09/Observatorio-Inexmoda-Agosto-2022-F.pdf>
- Salvador P., J. (2020, 29 de agosto). *El poder de la estrategia del propósito en los negocios - Parte II*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/el-poder-de-la-estrategia-del-prop%C3%B3sito-en-los-ii-pacheco-m/?trk=public_profile_article_view
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones.
- Sectorial (2022, diciembre). *Informe del sector textil y confecciones*. Sectorial. <https://www.sectorial.co/textil-y-confecciones>
- Sinek, S. (2010). *How great leaders inspire action* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Spence, Jr., R. M., & Rushing, H. (2009). *It's not what you sell, it's not what you stand for. Why every extraordinary business is driven by purpose*. Portfolio.
- TMF Group (2023, 5 de junio). *GBCI 2023: Inestabilidad económica y geopolítica*. TMF Group. <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2023/june/gbci2023-geopolitical-economic-turbulence/>

ANEXOS

FORMULARIO DE LA ENCUESTA SOBRE BEIRA BEACHWEAR

El objetivo de esta encuesta es ayudarnos a mejorar y a darte un mejor servicio.
Muchas gracias por tu tiempo.

1. ¿Ya eres o has sido cliente de Beira Beachwear?

Sí

No

2. ¿Cuál es tu edad?

Menos de 20 años

Entre 20 y 30 años

Entre 30 y 40 años

Más de 40 años

3. Experiencia de compra en Beira Beachwear: ¿cómo la calificarías?

☆☆☆☆☆ (una estrella: mala; cinco estrellas: excelente)

4. Calidad de la atención en Beira Beachwear: ¿cómo la calificarías?

☆☆☆☆☆ (una estrella: malas; cinco estrellas: excelentes)

5. Precios y pagos en Beira Beachwear: ¿cómo los calificarías?

☆☆☆☆☆ (una estrella: malos; cinco estrellas: excelentes)

6. Calidad y variedad de los productos en Beira Beachwear: ¿cómo las calificarías?

☆☆☆☆☆ (una estrella: malas; cinco estrellas: excelentes)

7. ¿Cómo nos conociste?

- Instagram
- Recomendación de amig@s
- Pagina web
- Publicidad en redes
- Otras

8. ¿Cuáles otras marcas te gustaría encontrar en Beira Beachwear?

- Boamar
- Wild and Pacific
- Agua Bendita

Mompossina

One One Swimwear

Entreaguas

Malai

Otras

9. ¿Cuáles otros productos te gustaría encontrar en Beira Beachwear?

10. ¿Recomendarías a Beira Beachwear a tus amigos y familiares?

Si

No

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE BEIRA BEACHWEAR

1. ¿Ya eres o has sido cliente de Beira Beachwear?



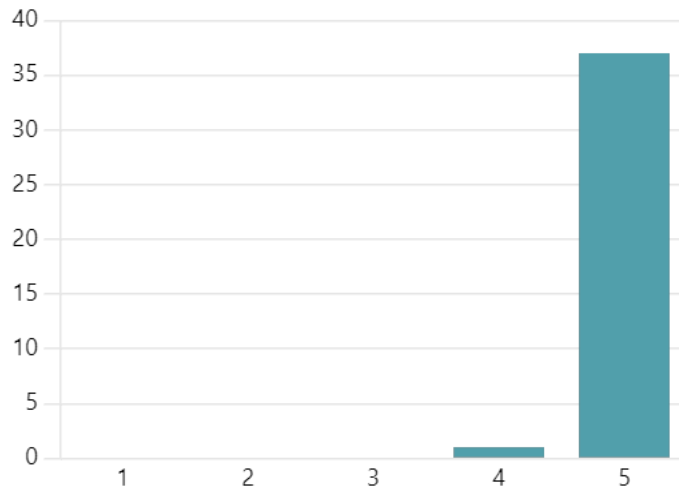
| | |
|------|----|
| ● Sí | 38 |
| ● No | 4 |

2. ¿Cuál es tu edad?



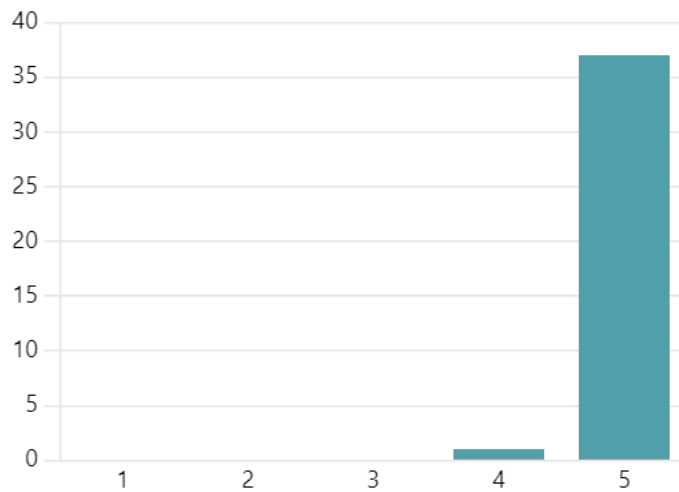
| | |
|----------------------|----|
| ● Menos de 20 años | 0 |
| ● Entre 20 y 30 años | 5 |
| ● Entre 30 y 40 años | 22 |
| ● Más de 40 años | 11 |

3. Experiencia de compra en Beira Beachwear: ¿cómo la calificarías?



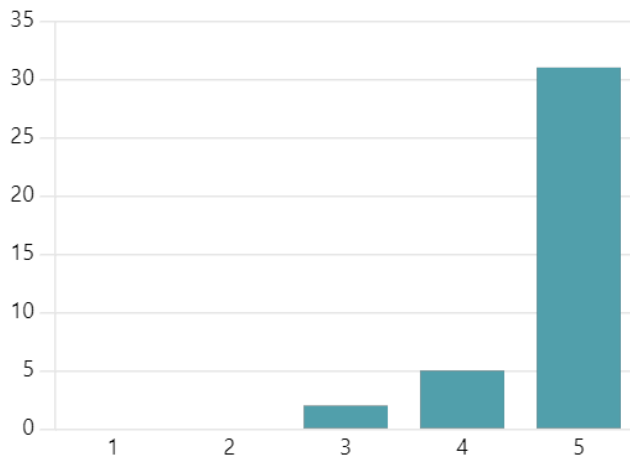
Calificación promedio: 4.97

4. Calidad en la atención en Beira Beachwear: ¿cómo la calificarías?



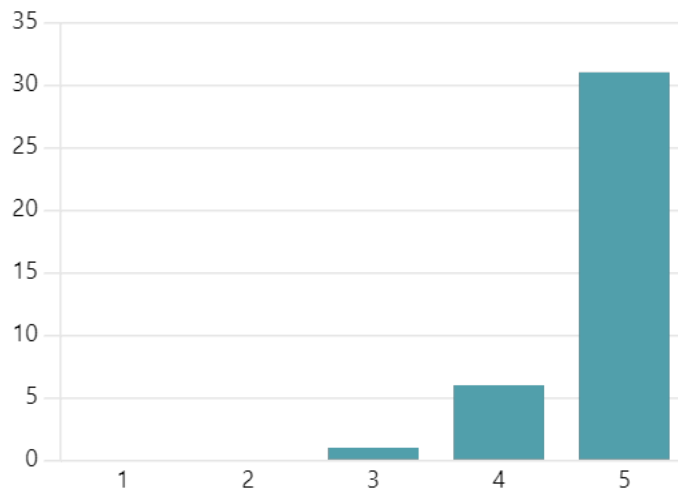
Calificación promedio: 4.97

5. Precios y pagos en Beira Beachwear ¿cómo los calificarías?



Calificación promedio: 4.76

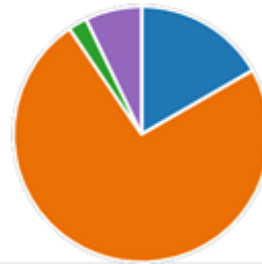
6. Calidad y variedad de los productos en Beira Beachwear: ¿cómo las calificarías?



Calificación promedio: 4.79

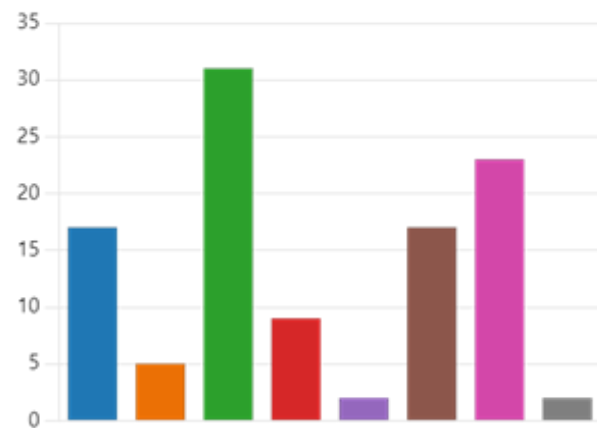
7. ¿Cómo nos conociste?

| | |
|-------------------------|----|
| Instagram | 7 |
| Recomendación de amig@s | 31 |
| Página web | 1 |
| Publicidad en redes | 0 |
| Otras | 3 |



8. ¿Qué otras marcas te gustaría encontrar en Beira Beachwear?

| | |
|------------------|----|
| Boamar | 17 |
| Wild and Pacific | 5 |
| Agua Bendita | 31 |
| Mompossina | 9 |
| One One Swimwear | 2 |
| Entreaguas | 17 |
| Malai | 23 |
| Otras | 2 |



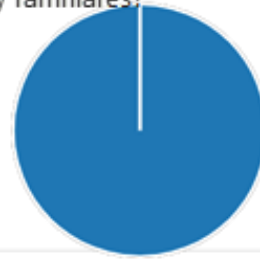
9. ¿Qué otros productos te gustaría encontrar en Beira Beachwear?

38
Respuestas

Respuestas más recientes
 "Siento que tienes gran variedad "
 "Más ropa deportiva " "Toallas de
 micro fibra "

10. ¿Recomendarías a Beira Beachwear a tus amigos y familiares?

| | |
|------|----|
| ● Si | 38 |
| ● No | 0 |



11. Siempre habrá algo en lo que podamos mejorar, porfa déjanos tus sugerencias, consejos, recomendaciones o tips para poder atenderte como lo mereces ¡Con todo el gusto y el amor, Siempre! - escribenos algoito :) -

38
Respuestas

Respuestas más recientes

"Son excelente en todo "

"Sigue así ☺"

"Me encanta la atención y el servicio al cliente. "