

TRABAJO DE GRADO: CREACIÓN DE MARCA CONFECCIONES TEMPRA

MARYAN STEPHANY CORREDOR FORERO

LAURA VICTORIA GALLO RESTREPO

NATALIA ANDREA MONTOYA MENDEZ

Asesor: ANDRÉS ORTEGA SERNA, PROFESIONAL EN FINANZAS Y
COMERCIO EXTERIOR ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO Y
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

BOGOTÁ

DICIEMBRE, 2017.

Tabla de Contenido

1.	EVALUACIÓN CORPORATIVA.....	4
	1.1.Estrategias Corporativas.....	5
	1.2.Análisis Araña.....	6
2.	ANÁLISIS INTERNO AUDITORÍA DE MARKETING.....	7
3.	ANÁLISIS SITUACIÓN Y ATRACTIVO DE MERCADO.....	9
	3.1. Tendencias Macroentorno.....	12
	3.2. Crecimiento Macro Del Sector Textil.....	14
	3.3 Análisis del Microentorno.....	15
	3.4 Barreras de entrada.....	19
	3.5 Barreras de salida.....	21
	3.6 Análisis de campo.....	23
	3.7 Mercado electrónico.....	25
	3.8 Rotación de clientes.....	27
	3.9 Análisis externo de mercado.....	32
	3.10 Crecimiento del sector.....	36
	3.11 Participantes del mercado.....	39
4.	MATRIZ DE ATRACTIVO/ VENTAJA COMPETITIVA.....	41
	4.1 Matriz de Atractivo del Mercado.....	41
	4.2 Matriz de Ventaja competitiva.....	42
	4.3 Matriz MEFE.....	45
	4.4 Matriz BCG.....	46

4.5 Matriz ANSOFF.....	42
4.6 Matriz DOFA.....	48
4.7 Matriz Espina de Pescado.....	51
5. MAPA ESTRATÉGICO: OBJETIVOS, ESTRATEGIA, PLAN DE ACTIVIDAD.....	52
5.1.Propuesta 1: Penetración de Mercado Actual.....	52
5.2. Propuesta 2: Creación nueva línea producto/marca propia.....	55
6. TABLERO DE CONTROL.....	75
7. BIBLIOGRAFÍA	76

1. Evaluación Corporativa

Para el presente ejercicio académico se analizará una compañía pyme del sector textil ubicada en el departamento de Antioquia, en la ciudad de Medellín. Confecciones Tempra es una empresa con 14 años de experiencia en confección de prendas de vestir, brindando sus servicios de maquila a grandes empresas. Dentro de sus principales clientes se han encontrado Offcorss, Tennis, y empresas nacionales.

Se identificó dentro de la evaluación corporativa que Confecciones Tempra cuenta con un objetivo corporativo, misión y visión claras y acordes a su razón de ser, en búsqueda de proporcionar un excelente servicio y hacer cambios pertinentes que faciliten la adaptación tecnológica y creación de políticas que los lleve a ser más competitivos y atractivos para sus clientes.

Objetivo Corporativo

Hacer de confecciones Tempra la empresa preferida de sus clientes para fabricar prendas de vestir con los más altos estándares de calidad, desarrolladas con los procesos más eficientes y mejores niveles de productividad e innovación.

Misión

Confecciones TEMPRA ofrece un servicio de confección a terceros con los más altos estándares de calidad, creatividad, responsabilidad y eficiencia; basados en el conocimiento, el compromiso de nuestros colaboradores y la tecnología que nos permite un mejoramiento continuo ajustándose a las necesidades del cliente.

Visión

Confecciones TEMPRA buscará en el 2020 ser una empresa sólida, reconocida y competitiva en el sector de la confección a terceros de tejido de punto, brindando versatilidad en el servicio de confección, basados en un alto desarrollo y compromiso humano que permita la satisfacción de los clientes.

En cuanto a sus estrategias corporativas se evidenció que no tienen estrategias corporativas claras, por lo cual, se hizo una propuesta acorde a sus lineamientos corporativos.

1.1.Estrategias Corporativas

- Ser eficiente y corregir inmediatamente fallas en los procesos operativos, mecánicos, tecnológicos y técnicos.
- Diversificación de producto en tejido de punto y tejido plano.
- Adaptar la oferta del servicio de confección a las necesidades específicas de cada cliente.
- Alianza estratégica con el cliente.
- Expansión de la planta de producción.

- Construir espacios de capacitación para los empleados.

1.2. Análisis Araña



Figura 1. Araña. Fuente: Elaboración propia.

En el anterior gráfico de araña, basado en un estudio de la compañía, se puede observar un alto conocimiento del mercado, esto razón de su experiencia en el sector. Igualmente, se ve fortalezas en el servicio al cliente, debido al fortalecimiento en sus relaciones con clientes como Hermeco, donde la base de la relación ha sido la confianza y fidelidad. Un cliente que ha contribuido fuertemente con el crecimiento de Tempra. Por otro lado, gracias a los altos estándares de calidad con los que cuenta Hermeco, ha fortalecido cada día más la confianza entre este y su principal cliente Hermeco, sistemas de medición de eficiencia y productividad, tecnología de punta, personal capacitado, ha hecho una empresa fuerte en el manejo del servicio prestado y además un

producto terminado de buena calidad cumpliendo con los tiempos establecidos gracias al control exhaustivo realizado para el cumplimiento de las metas.

Sin embargo, la empresa no ha desarrollado un proceso de marca y no cuenta con una estructura en mercadeo. Al no tener un departamento de mercadeo, le es imposible conocer tendencias del sector, innovación y desarrollo del producto, como captar mas clientes con investigaciones de mercado y demás para el fortalecimiento de la compañía. Esta depende en gran medida de Hermeco, compañía con la que llevan trabajando más de 12 años. Por medio de una estrategia de comunicación, se desea lograr mayor captación de clientes y así no depender de su cliente principal. De esta forma, esta estrategia de comunicación (base de datos y ferias) contribuirá al reconocimiento de la empresa en el sector. Al igual que el departamento de mercadeo, Tempra no cuenta con un departamento de ventas dado a que el modelo de maquila no lo ha requerido. Sin esto es muy difícil conocer los intereses de los clientes, que es lo que desean y como la empresa puede hacer para mejorar aquellas dificultades que pueden existir entre las partes. La compañía solo se dedica a la confección de negociaciones puntuales con clientes y estos mismos recogen el producto terminado. Un equipo comercial robusto no es requerido. Sin embargo, el personal con el que se cuenta es altamente capacitado.

2. Análisis Interno Auditoría De Marketing

Confecciones Tempra se ha especializado en la confección de prendas de vestir en tejido de punto y tejido plano especialmente en la ropa de bebé, al convertirse en proveedor de marcas nacionales se identificaron los siguientes hallazgos:

Se constituye como una empresa pyme de confección, es prestadora de servicios de maquila y no cuenta actualmente con un departamento de mercadeo propio ya que solamente se encargan de la confección del producto. El proceso de marketing es desarrollado por el cliente final quien es la empresa con marca propia. Para explicarlo colocaremos como ejemplo uno de sus clientes más importantes: Offcorss.

Confecciones Tempra indirectamente realiza un proceso de marketing mix con los clientes de la siguiente manera:

- **Producto:** En primera medida las dos empresas para el caso Offcorss y Confecciones Tempra, pactan un contrato de exclusividad en el cual el prestador del servicio de confección deberá renunciar a los derechos de confeccionar prendas de vestir para cualquiera que sea líneas infantiles a terceros o propias. El producto a confeccionar debe pasar por todos los procesos de control y verificación internos y externos, es decir, que el producto se encuentre apto para su comercialización.

El proceso de compra y negociación con el cliente varía según los acuerdos de volúmenes a producir, sin embargo existe un esquema general del que parte el proceso de compra:

1. **Muestra del cliente:** El cliente lleva una muestra del producto y se acuerdan las especificaciones para la elaboración de la prenda a confeccionar.

2. Muestra propia: Confecciones Tempra produce la muestra del producto para detectar los tiempos de elaboración y proceso requerido en el diseño y características del producto.
3. Contramuestra: Luego de entregar la muestra al cliente, confecciones tempra realiza una contramuestra final del producto y se empieza a desarrollar el proceso de negociación, se contabilizan los tiempos de producción y costos del producto.
4. Ficha técnica de calidad: Se establecen los parámetros y requerimientos de calidad, así mismo se pautan los indicadores de cumplimiento para la entrega del producto.
5. Negociación en cantidades: Se establece por el volumen de prendas y tiempo de elaboración, generalmente dentro de la negociación se trabaja por semanas.
6. Fecha de entrega: Se contabiliza por la duración del proceso de confección y el volumen de prendas.
7. Aprobación del cliente: Finalmente se aprueba el negocio.
8. Facturación: Se acuerda según la cantidad de prendas a confeccionar y se establecen tiempos de pagos.

3. Análisis Sector Textil y Confección

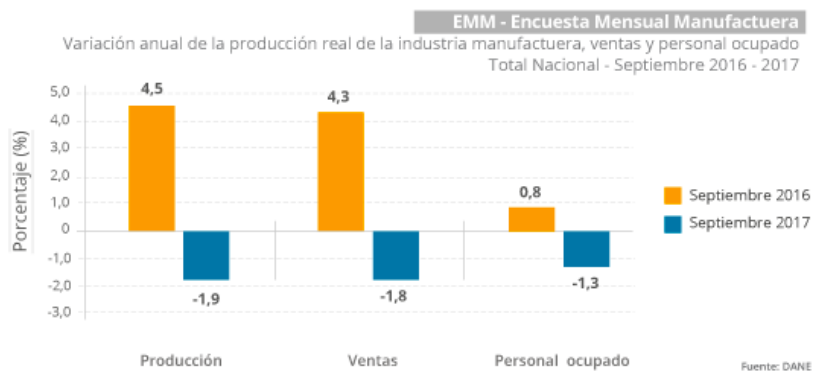
Para el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis a profundidad sobre dos líneas de negocio dentro del sector textil y de confección, con el fin de identificar cómo se comportan en la actualidad las categorías de ropa interior para dama y ropa infantil. Por otro lado, se estudió cómo se encuentra en la actualidad el sector manufacturero identificando atributos para ingresar al mercado sobre alguna de estas dos categorías bajo una propuesta de

marca nueva donde por medio de mayoristas los comercialice, además de las respectivas desventajas que se encuentran para incursionar.

El sector manufacturero, es uno de los sectores más afectados en la economía del país, según el DANE (2017), Encuesta Mensual Manufacturera, se evidencia que la industria viene decreciendo en un 1.9% con respecto al mismo periodo del año anterior, en cuanto a las ventas, igualmente se evidencia un decrecimiento significativo respecto al consumo de los bienes que se producen en el sector. Por otro lado, el personal ocupado también viene en caída en un 1,3%. (Ver Figura 2)

Según la Revista Portafolio (2017), este último dato tiene al sector alerta pues grandes compañías se han visto obligados a realizar despidos masivos como es el caso de Protela quien despidió 650 personas. Según el presidente de la Cámara Colombiana de Confecciones y afines y el DANE, el desempleo en el sector ascendió 80.000 mil y se pronostica que la cifra se triplicará.

En septiembre de 2017 la variación anual de la producción real de la industria manufacturera fue -1,9%, las ventas -1,8% y el personal ocupado -1,3%



En septiembre de 2017 la producción real de la industria manufacturera registró una variación anual de -1,9%. Este comportamiento se explica por la variación de Elaboración de bebidas (-6,3%). La actividad que principalmente incidió de manera positiva fue Industrias básicas de hierro y de acero (10,3%).

Figura 2. Encuesta Mensual Manufacturera. Fuente: DANE

En un ejercicio para analizar cómo se encuentra el sector, la Revista Dinero (2017a) realizó una serie de entrevistas a varios empresarios e inversionistas del sector de confección en lo cual se concluyó lo siguiente:

- El sector no se aleja del difícil momento económico del país y el estancamiento del consumo interno.
- La producción real del sector cae pero genera incertidumbre que el comercio textil y de confecciones aumentó el 1,4% a Junio.
- Las empresas compiten fuertemente por salir de sus inventarios y rotar los productos a través de campañas de precios bajos en casi todas las temporadas del año.
- Las importaciones del sector van en crecimiento.

- Y las exportaciones van hacia abajo, en un momento en el que la tasa de cambio favorece al sector textil y confección.
- Para las compañías dedicadas únicamente a la exportación de su producto hoy se benefician y les favorece la tasa de cambio, comparado con el año anterior el indicador refleja crecimiento favorable para comercializar productos en el extranjero.

No obstante, las políticas tributarias están permitiendo ver un escenario más alentador en donde, de acuerdo con los analistas de Aktiva servicios financieros, el gasto en vestuario de las familias colombianas en febrero de 2014 fue de \$1,08 billones, con un gasto per cápita de \$22.829 pero con la restricción impuesta a las importaciones los grandes almacenes y minoristas, que se encargan tanto de la distribución como en muchos casos de la misma confección en talleres de confección pequeños, se han visto favorecidos ya que se han visto en la necesidad de suplir la demanda, que antes se hacía con productos importados, mediante productos nacionales.

3.1.Tendencias Macroentorno

- Restricciones arancelarias a las importaciones de ropa, lo que favoreció la industria doméstica ya que debió incrementar su producción para suplir la demanda (El Mundo, 2014).
- Según Euromonitor, la economía nacional ha entrado en una fase de desarrollo lento. Sin embargo, el sector muestra una dinámica alentadora a pesar de la fuerte crisis económica que cruza el país. (Euromonitor International, 2017)

- “La Cámara Colombiana de Confección alertó este lunes sobre el riesgo de perder 1,8 millones de empleos en el sector como consecuencia del contrabando y el ingreso de prendas de vestir procedentes de China” (Revista Portafolio, 2017).
- La economía colombiana en venta de ropa para vestir aumentó en un 8%, un 1% más respecto CAGR del 7% frente al periodo anterior. Esto sucedió dado que el precio unitario medio de la categoría aumentó debido a la depreciación del peso frente al dólar. Esto quiere decir, que a causa de un aumento en el valor del dólar, el valor de las importaciones aumentaron ocasionando un incremento en costes para productores. Finalmente, ocasionando un alza en el precio unitario de prendas para vestir. (Euromonitor International, 2017).
- Según la Cámara Colombiana de Confecciones, se estima que a la fecha se han perdido alrededor de 80.000 empleos en el sector.
- Un factor que perjudica directamente al sector es “La devaluación del peso frente al dólar hace del contrabando y del lavado de dinero, un negocio aún más lucrativo” (Revista Portafolio, 2017).
- Se evidencia una oportunidad de crecimiento para empresas dedicadas a exportación de productos.
- Apesar de la coyuntura económica del país y que las cifras muestran un comportamiento negativo, inversionistas y empresarios muestran una postura positiva para el sector, observan

cambios importantes en la dinámica del sector en cuanto a innovación, desarrollo e investigación, el sector se comporta de manera atractiva y los productores locales ven oportunidades de desarrollo para sus productos.

- La política proteccionista que instauró el Gobierno para mantener por dos años más los aranceles para las importaciones favorece a los productores nacionales, y elimina competidores que buscan llegar al país con precios más bajos.

3.2.Crecimiento Macro Del Sector Textil

Como se ve en la Figura 2, se puede evidenciar que el crecimiento de la industria en las diferentes categorías ya sea ropa de vestir o ropa deportiva se desacelerará vs. los crecimientos que se han presentado en los últimos años y en el año actual.

Sales of Apparel and Footwear by Category

Retail Value RSP - COP billion - Current - 2016

Click on a Category to update Sales Chart

Growth Performance

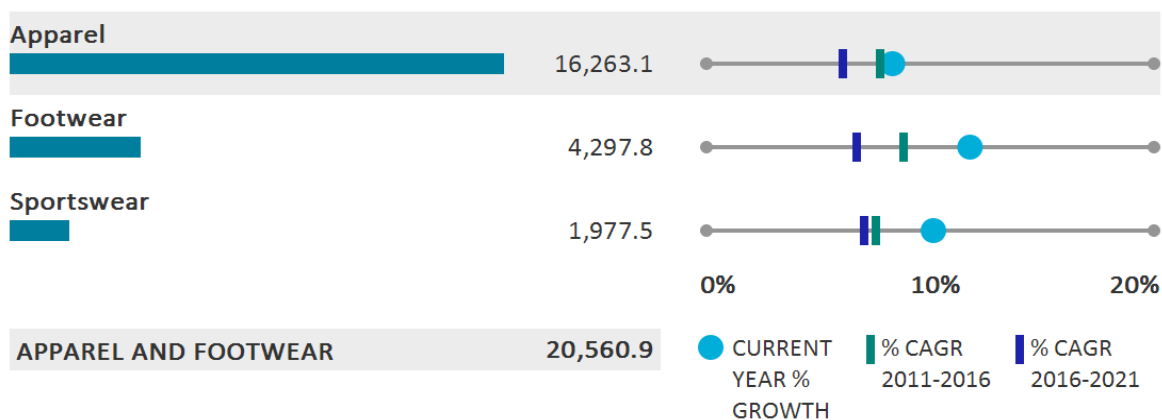


Figura 3. Sales of Apparel and Footwear by Category. Fuente: Euromonitor

International (2017)

Adicionalmente, en la Figura 3 se puede observar un pronóstico poco alentador con un decrecimiento para los próximos 4 años.

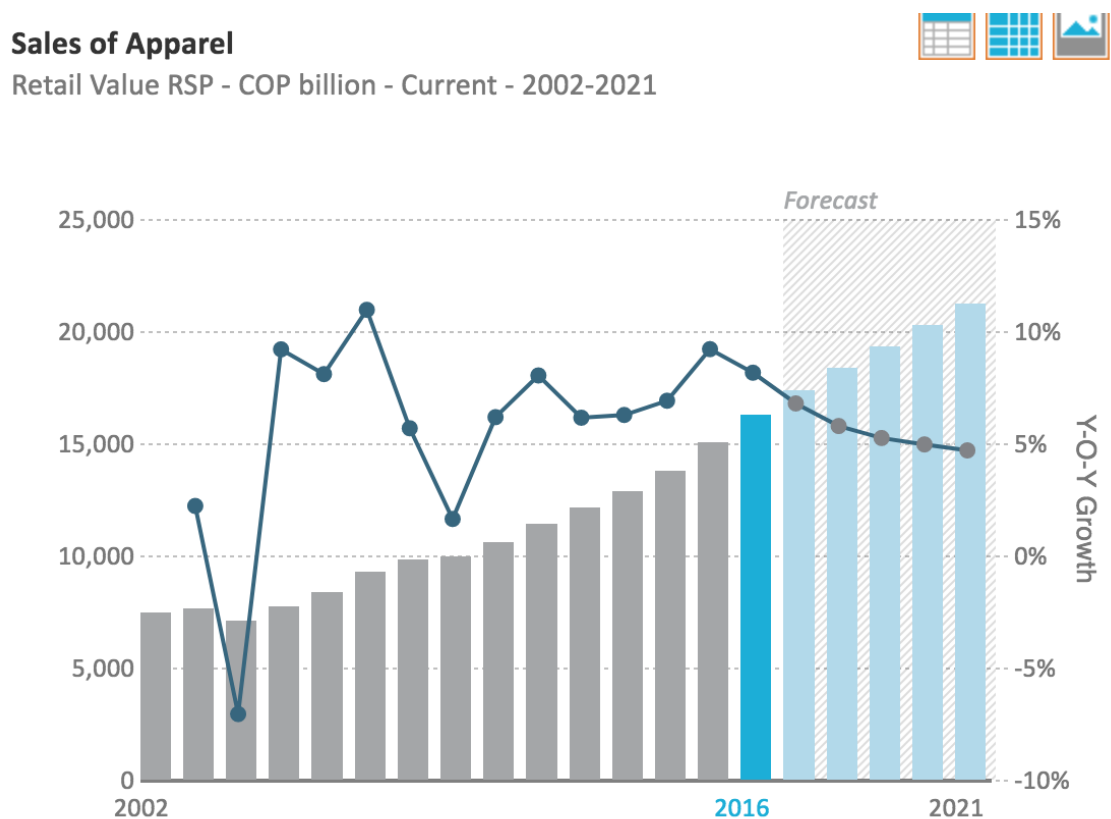


Figura 4. Sales of Apparel. Fuente: Euromonitor International(2017).

3.3. Análisis del Micro Entorno

La categoría de ropa interior es un segmento que continúa en crecimiento con niveles superiores al sector. Según el panorama del Observatorio de Moda de Raddar e Inexmoda, es

atractivo para las empresas que se dedican a maquilar en el sector textil y de confección ya que debido a los niveles de crecimiento de la industria, las empresas maquiladoras tienen una oportunidad fuerte de incursionar en la categoría. Esto se debe a que en las tendencias de consumo, hay un fuerte potencial de desarrollo para este producto específico dentro del sector textil.

Según un artículo de la Revista Dinero (2017a) este tuvo un crecimiento del 8% en el primer semestre del presente año. Esta, es una de las categorías más dinámicas en cuanto a volumen de ventas en el país, la segunda más representativa en la categoría de prendas de vestir para mujeres, seguida de ropa exterior en volumen. Y a su vez se puede ver que a lo largo de los últimos 6 años las ventas han estado en continuo crecimiento a diferencia de otras categorías más pequeñas. Esto se ve evidenciado en la Tabla 1 tomada de Euromonitor International:

CATEGORY DATA

Table 1 Sales of Womenswear: Volume 2011-2016

'000 units	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Women's Nightwear	4,326.5	4,493.9	4,645.8	4,813.7	4,751.7	4,561.3
Women's Outerwear	64,946.9	68,568.4	72,520.1	76,300.5	79,150.9	80,900.1
Women's Jeans	12,045.3	12,783.0	13,696.2	14,517.4	15,275.2	15,770.7
- Economy Women's Jeans	5,273.4	5,597.0	5,987.4	6,361.6	6,772.0	6,974.6
- Standard Women's Jeans	4,614.7	4,897.3	5,282.3	5,599.8	5,813.8	5,869.4
- Premium Women's Jeans	2,099.3	2,227.2	2,361.4	2,487.4	2,617.7	2,853.9
- Super Premium Women's Jeans	57.9	61.5	65.0	68.7	71.7	72.9
Women's Outerwear (Excl Jeans)	52,901.7	55,785.3	58,823.9	61,783.0	63,875.8	65,129.4
- Women's Dresses	2,430.6	2,559.0	2,689.6	2,810.4	2,807.4	2,827.5
- Women's Jackets and Coats	2,344.7	2,435.1	2,522.5	2,604.8	2,587.9	2,591.5
- Women's Jumpers	6,124.4	6,495.0	6,884.1	7,254.5	7,250.3	7,230.4
- Women's Leggings	237.2	249.1	262.2	276.4	291.4	295.1
- Women's Shirts and Blouses	8,057.9	8,506.7	9,003.7	9,496.4	9,533.5	9,490.9
- Women's Shorts and Trousers	10,100.5	10,708.7	11,359.0	11,969.2	12,547.1	12,534.0
- Women's Skirts	1,024.1	1,083.9	1,139.3	1,196.2	1,275.2	1,273.1
- Women's Suits	907.2	944.0	977.5	1,010.9	1,023.6	1,016.7
- Women's Tops	18,642.0	19,556.1	20,539.7	21,516.3	22,726.1	23,868.7
- Other Women's Outerwear	3,033.1	3,247.8	3,446.3	3,648.0	3,833.3	4,001.5
Women's Swimwear	1,193.1	1,222.5	1,253.7	1,286.7	1,271.3	1,148.2
Women's Underwear	60,324.1	63,057.3	65,442.5	68,478.2	71,951.4	72,221.3
Womenswear	130,790.5	137,342.0	143,862.0	150,879.1	157,125.3	158,830.9

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Tabla 1. Sales of Womenswear: Volume 2011-2016. Fuente: Eruomonitor International

(2017)

Es importante también tener en cuenta como lo hemos mencionado anteriormente, que el sector textil ha tenido un crecimiento conservador. Se ha visto una oportunidad en la ropa interior. Si vemos la Figura 4 podemos ver que de las categorías más importantes, en el desempeño del crecimiento, la de ropa interior ha tenido un mejor comportamiento que las demás:

Sales of Womenswear by Category

Retail Value RSP - COP billion - Current - 2016

Growth Performance

Click on a Category to update Sales Chart

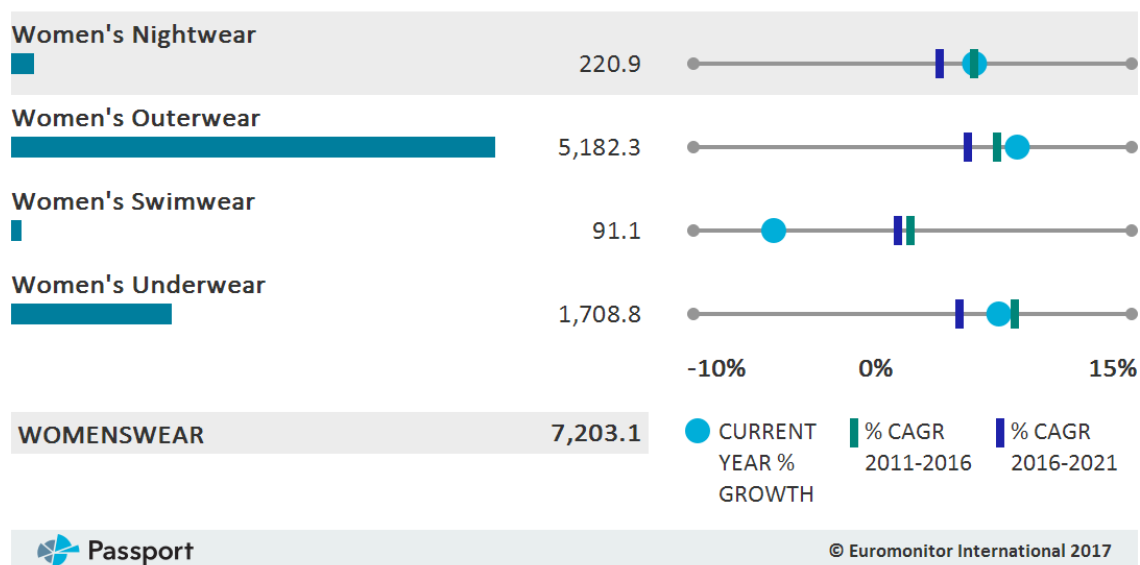


Figura 5. Sales of Womenswear by Category. Fuente: Eromonitor International (2017)

Esto se debe a que el CAGR 2011-2016 estuvo por encima del crecimiento del año actual a diferencia de las categorías de ropa de noche y ropa exterior. Que aunque el crecimiento fue leve, es importante tenerlo en cuenta ya que nos demuestra que la categoría de ropa interior se encuentra en crecimiento. Sin embargo, hay que resaltar que los CAGR para los años siguiente (2016-2021) están por debajo del crecimiento actual de las categorías, pero es un comportamiento similar para todas y no para una específica.

Dada la experiencia de 14 años en el sector textil, se desea poder captar más clientes para prestar los servicios de maquilas y además crear una marca de ropa interior para su

posterior distribución mayorista en diferentes partes del país. También se parte de la necesidad de expandir la compañía con más tipos de clientes. Queremos tomar provecho de dicha experiencia, operarios capacitados y de los equipos con tecnología de última punta con los que contamos para crear en la compañía un diferencial en el sector y una ventaja competitiva dada la trayectoria, conocimiento y estandarización de procesos que han hecho de la compañía ser cada día más eficiente.

Igualmente, es de gran ayuda las restricciones arancelarias que hay en el país para el sector textil. Esto permite que las compañías nacionales puedan tener ventaja frente a las internacionales como por ejemplo en precios. Dado que les será más económico para las nacionales producir dentro su mismo país que las internacionales dado al pago de aranceles y demás costos de importación.

Además, es importante tener en cuenta que el desarrollo de una marca o incluso el fortalecimiento de la maquilacion de temprá puede generar a corto plazo un incremento de su nómina, por ende un contribuirá a la generación de empleo en el país con la contratación de nuevos empleados.

3.4. Barreras de Entrada

- **Barreras Económicas:** competidores que tienen un músculo financiero más fuerte al nuestro, puede ocasionar mejores y más equipos de trabajo para el desarrollo de la actividad por ende mayor capacidad de producción y atención a clientes.

- **Economías de escala:** Competidores que posean fábricas de producción propias puede generar una reducción en costos debido a que no pagarán por arrendamiento del local. Tempra, a pesar de que cuenta con equipos de producción propia, aún no cuenta con inmueble propio. Además, pueden haber competidores con mayores equipos de producción el cual pueda generar reducción en tiempos de producción por ende mayor productividad lo que se verá reflejado de igual forma en los costos de producción.
- **Inversión:** La inversión extranjera directa permite que multinacionales instalen sus empresas en el territorio nacional, gracias a su producción en masa y el posicionamiento de su marca logran ser una fuerte competencia para el producto local.
- **Tecnología:** Los países emergentes no desarrollan tecnología, por lo cual los costos para importar nuevas maquinarias y tecnología de último momento implican una inversión muy alta para la industria, el retraso en esta desfavorece e impacta la competitividad del sector ya que resulta más difícil adaptarse a la dinámica moderna industrial, tanto en el desarrollo operativo como en la capacitación del recurso humano que operará.
- **Formalización y capacitación de los empleados:** El contexto de formalización de empleados en Colombia es una desventaja para el sector, los costos para tener vinculado a un empleado con las prestaciones de ley encarecen los costos fijos para las empresas nacionales, en el sector textil y de confección existe una dinámica que enmarca y desfavorece al gremio; en primer momento, porque no hay mano de obra calificada, por lo cual las empresas productoras

deben hacer un esfuerzo muy grande en capacitar a su personal lo que implica el aumento de sus costos.

Y en segunda instancia, porque existe mucha informalidad, las empresas se dan cuenta que formalizar la actividad ponen en riesgo sus utilidades y aumentan las responsabilidades legales con el personal. En conclusión es un factor de riesgo y de muchos esfuerzos para los empresarios, ya que mantener la estabilidad laboral de su personal se convierte en un reto permanente para la industria.

3.5. Barreras de Salida

- **Activos especializados:** a la hora de una compañía cerrar operaciones, esta se ve obligada a vender sus equipos, esto con el fin de recaudar la mayor cantidad de dinero a la hora del cierre para así poder cubrir con todos los costos que esto le incurre. En el caso de una compañía como lo es TEMPRA, podría verse obligada a vender toda su maquinaria, probablemente a muy bajo precio debido a la depreciación del producto, ocasionándole una mayor pérdida de dinero a la hora del cierre.
- **Costes fijos de salida:** indemnizaciones a empleados, ya que puede suceder que la empresa no cuente con el capital suficiente para realizar las respectivas liquidaciones o indemnización a proveedores (terminación de negocios).

- **Restricciones sociales y gubernamentales:** en el caso que la empresa desea cerrar ya sea para incursionar en otro tipo de industria o cerrar por completo sus instalaciones, se vería obligada a reducir su personal o incluso prescindir definitivamente de los servicios de sus empleados. Esto podría ocasionar huelgas o manifestaciones en contra de la compañía.

El sector textil y de confección se encuentra actualmente dentro de la curva del ciclo de vida en momento de madurez temprana a nivel país. Teniendo en cuenta que Confecciones Tempra se encuentra ubicada en el departamento de Antioquia analizamos los datos referentes al comportamiento del sector en la ciudad de Medellín y el departamento. Además, viene presentando un crecimiento año tras año, sin embargo, este cada vez es en menor proporción como lo indican las proyecciones del mercado. Así mismo, existe una cantidad significativa de competidores lo cual muestra un nivel de saturación característico en su mayoría de casos de esa etapa de Madurez. Es importante tener en cuenta que la restricción impuesta a las importaciones y mejores condiciones en términos cambiarios dan una proyección muy alentadora para el sector.

Saturación

Según el estudio empresarial realizado por la cámara de comercio de Medellín (2016) para Antioquia se determinó que la estructura empresarial para el año 2016 en la industria manufacturera fue la siguiente:

Por número de empresas en Medellín: 13.077 con un valor en activos de 24.059.837.474.392 miles de millones.

Microempresas: 11.489

Pequeña Empresa: 1.240

Mediana Empresa: 262

Grande: 86

En confección de prendas de vestir hay 4.113 empresas a nivel Antioquia dedicadas a actividades especializadas de maquila. Y de este valor se concentran en Medellín 3.388 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir en el sector textil.

Apesar que la industria se encuentra saturada por el número de empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, la Cámara de Comercio de Medellín incentiva la creación de empresas debido a la coyuntura económica por la que atraviesa el país, las grandes compañías nacionales de textiles y de confección salieron del país ocasionando el desplazamiento de mano de obra generando que el indicador de desempleo aumente. Por este motivo existe una oportunidad importante para el emprendimiento.

3.6. Análisis de Campo

Confecciones Tempra, cuenta con tres pisos de producción de aproximadamente 300 metros cuadrados cada una, las instalaciones cuentan con toda la normatividad de seguridad

industrial exigida para su funcionamiento. Dentro de sus características físicas cuenta con 12 módulos para la elaboración de prendas de vestir.

Cada módulo está compuesto por 10 personas.

De tejido de punto y tejido plano

Composición de módulos por operaciones:

- Operarios de maquina.
- Operarios manuales.
- Operarios revisadores.

Operarios de terminación:

- Operarios Presillador.
- Operario Botonador.
- Operarios Troquelador.
- Operarios Ojalador.

En la actualidad cuenta con un total de 183 empleados, dentro del personal operativo está estructurado de la siguiente manera:

- 153 operarios.

- 9 aprendices.
- 21 personas del área administrativa incluidos supervisores, mecánicos.

En la actualidad Confecciones Tempra es una empresa sólida y tiene capacidad instalada de alta tecnología, capital humano capacitado, estabilidad laboral para los empleados y buena remuneración salarial. Estos elementos favorecen la construcción de la marca propia y el desarrollo de un nuevo producto nacional.

Las características del lugar de intercambio para la comercialización directa se realizarán a través de un punto de venta directo, el cual estará ubicado en las instalaciones de la planta de producción de Confecciones Tempra. Adicionalmente, se comercializa de manera directa los productos de la marca de ropa interior a través de redes sociales como Instagram y Facebook.

Por otra parte, los puntos de venta correspondientes dentro de la comercialización con mayoristas en el hueco de Medellín, y a través de una alianza estratégica con la comercializadora provocación.

3.7. Mercado Electrónico:

¿Cómo lo hace en la actualidad?

La comunicación electrónica se realiza a través de un aplicativo llamado S3 que se encuentra dentro de la página de Hermeco de allí se controla la relación comercial con los proveedores, información de lotes, tiempo, procesos logísticos, entre otros.

Este canal facilita la comunicación entre proveedor y cliente, ya que es inmediata y permite detectar fallas en los procesos, demoras de entrega, cumplimiento de indicadores.

¿Cómo lo podrá hacer desde la creación de marca?

El mercado electrónico presenta grandes oportunidades para la comercialización de productos, y es una manera efectiva para penetrar en el mercado digital y dar a conocer la marca de ropa interior además de ser un canal de comercialización de bajo costo.

Se creará una cuenta en Instagram y facebook para comercializar directamente los productos de la marca e interactuar más de cerca con el consumidor final. Así conocer sus intereses preferencias y detectar los cambios de consumo de nuestro segmento objetivo.

Se propone crear una página web directa de la marca para que comercialice sus productos a través de un catálogo digital propio.

Distribuidores

- Mayoristas: Comerciantes del hueco, comercializadora provocación.
- Minoristas: Puntos de ventas de ropa interior.

3.8.Rotación de Clientes

Cómo se comporta actualmente Hermeco S.A

Confecciones Tempra, en la actualidad tiene un contrato de exclusividad con Hermeco S.A, siendo su principal cliente.La capacidad instalada con que cuenta la empresa no cuenta con disponibilidad para atender otros clientes del mismo nivel industrial que Hermeco S.A.

Las compras que realiza Hermeco S.A a Confecciones Tempra dependen de la demanda del mercado.

Sin embargo, para comprender la dinámica de compra se evidencian los siguientes promedios:

- Promedio acumulado total de unidades Enero a Octubre de 2017: 649.272 mil unidades
- Promedio mensual: 64.927 unidades.
- Ventas acumuladas de Enero a Octubre de 2017: \$ 3.244.133.391 millones de pesos.
- Ventas en promedio mensuales: \$324.513.239 millones de pesos

Principales temporadas:

De Julio a Marzo la producción puede subir un 50% aproximadamente.

¿Cuáles podrán ser sus potenciales clientes?

En primera instancia el reto de la marca será abordar todo su mercado natural, construir alianzas estratégicas con mayoristas principalmente los que se encuentran ubicados en el hueco, por otro lado, al incursionar en redes sociales el flujo de seguidores permitirá conseguir clientes nuevos para la marca.

- **Influenciadores de Compra:**

Red de mujeres que venden por catalogo de venta directa

Centros de compra: dónde compra

Como se está iniciando la marca propia de ropa interior no se cuenta con un punto de venta físico. Las negociaciones se realizarán en la misma planta de confección de la empresa y entrega a clientes. También se realizará a través de Marketing Digital, utilizando Instagram y Facebook como principales redes de mercadeo para comercialización del producto.

- **Rotación de clientes:**

Se realizarán pedido cada 8 días. La cantidad mínima de pedido por referencia será de 100 Unidades hasta la cantidad que elija el cliente de ahí en adelante.

En cuanto al canal minoristas la cantidad minima por medido será una docena por referencia, y de ahí en adelante la cantidad que desee el cliente.

- **Disposición de compra:** El cliente mayorista tiene la opción de tener mejor precio en cuanto a las cantidades de compra por referencia, ya que dependiendo de esta se fija su precio.

- **Pautas de compra:**

Las pautas de compra dependen del cumplimiento de indicadores de gestión, principalmente confiabilidad: el cual mide la certeza de entrega en los tiempos estimados.

Hermeco garantiza a Confecciones Tempra mantener un volumen promedio de prendas por mes, si cumple las mediciones necesarias por cada indicador de gestión.

Dentro de los requisitos para ser proveedor de Hermeco, se encuentra establecido que las empresas cuenten con todos los requisitos de ley:

1. Ser una empresa legalmente constituida.
2. Cumplir con contrataciones legales para sus empleados y carga prestacional.

- **Competidores:**

El principal competidor de la categoría de ropa interior es Leonisa

Su casa matriz se encuentra ubicada en Medellín, en la actualidad es una empresa sólida con más de 60 años en el mercado, ha incursionado en el mercado internacional y es una de las compañías con mayor reconocimiento de marca por sus productos a nivel Colombia.

Leonisa es una marca posicionada como una marca premium nacional reconocida por su calidad y diseños, su estrategia comercial se ha diversificado durante los últimos años, extendiendo las líneas de sus producto a hogar, aromas y accesorios para el hogar involucrando otros productos que funcionan muy bien dentro de la categoría como complementarios.

Dentro de su estrategia de comercialización Leonisa incursiona a través de puntos de ventas directo, venta directa a través de catálogos, tienda on line y alianza con minoristas y grandes superficies. Por lo cual se puede decir, que Leonisa usa una estrategia de penetración de mercado, es líder en la categoría y dentro de su portafolio de servicios se describen diferentes segmentos objetivos; infantil, juvenil, mujer adulta y mujer de edad mayor.

- **Otros competidores:** Carmel, Diane, Caty, Lumar, Punto Blanco, Chamela, Laura, Micro empresas dedicadas a la elaboración de ropa interior ubicadas en hueco.

Tabla 14 LBN acciones de marca de ropa interior femenina:% Valor 2013-2016

% Valor de venta RSP	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Leonisa	Confecciones Leonisa SA	31.2	31.7	30.9	31.4
Carmel	Internacional de Distribuciones de Vestuario de Moda SA	4.3	4.7	5.0	4.8
Diane	CI SA Dugotex	3.1	3.5	4.1	3.9
Caty (CI Formas Intimas SA)	Marketing Personal SA	2.5	3.3	3.5	3.8
Lumar	Confecciones Leonisa SA	2.8	2.8	2.7	2.7
Punto Blanco	Crystal SAS	1.5	1.5	1.9	2.6
Exitante (Casino Guichard-Perrachon SA)	Distribuidora de Textiles y Confecciones SA	3.1	3.0	2.4	2.1
Incluso St	Industrias St Even SA	2.0	2.1	1.9	1.9
Pop Rose (Casino Guichard-Perrachon SA)	Distribuidora de Textiles y Confecciones SA	2.8	2.8	2.2	1.8
Avon (Avon Products Inc)	Avon Colombia Ltda	2.0	1.6	1.4	1.2
afectado	Alternativa de Moda SA	0.9	0.9	0.9	1.0
Danny	Danny Venta Directa SA	1.2	1.1	1.0	1.0
Capullo	Fibertex Corp	1.0	0.9	0.8	0.8
fundar	Crystal SAS	0.5	0.5	0.6	0.8
sello	Textiles Swantex SA	0.7	0.6	0.6	0.5
Amelissa	C & F International SAS	0.8	0.6	0.5	0.5
Pacífico	Internacional de Distribuciones de Vestuario de Moda SA	0.1	0.3	0.4	0.4
Alto	Textiles Swantex SA	0.5	0.4	0.4	0.3
ritchi	ritchi SA	0.4	0.3	0.2	0.2
Elipse	CI Elipse SA	0.3	0.2	0.2	0.2
samsara	Textiles Velanex SA	0.1	0.1	0.1	0.1
Otros	Otros	38.2	37.0	38.2	38.1
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor Internacional de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, almacenar cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio

Tabla 2. LBN acciones de mercado ropa interior femenina: % Valor 2013-2016.

Fuente: Euromonitor International (2017)

Dentro de una de las estrategias principales de comercialización de los grandes competidores se desarrolla a través de:

- Catálogos digitales
- Catálogos de venta directa
- Alianzas estratégicas con grandes superficies como almacenes éxito, jumbo, entre otros.
- Puntos de venta directos de la marca.

Primero Hermeco analiza su demanda a través de un programa que estudia el comportamiento de la demanda. Según esa información se determinan las necesidades; de referencias, unidades y tipo de prenda.

Con base en la información anterior, Hermeco desarrolla una reunión con la gerente de Confecciones Tempra, analizan el montaje y programación de entrega de producto y así se asigna para cada una de las prendas y capacidad de cada módulo.

En el análisis de los módulos se calculan los tiempos de elaboración por proceso de confección y la capacidad de uno de los módulos. Según estas dos variables se estima la fecha de entrega de producto de cada una de las órdenes de producción.

Cada lote tiene una identificación numérica y es única para cada lote, las cuales son asignados por Hermeco desde su sistema interno, a través de esa codificación se reconocen las prendas y quién realiza cada función en la fabricación de la prenda, además de dar seguimiento a la ruta que lleva el producto.

3.9. Análisis Externo de Mercado

3.9.1. Tendencias

- Aumento en número de consumidores con ingresos medios.
- Alta participación de nuevos canales de comercialización. Aplicaciones móviles, medios digitales y en general internet.

- Aumento de la demanda en ropa para niños como consecuencias de los diferentes canales de comercialización.
- La ropa de niños se cuenta aún en un ciclo temprano de madurez, por lo cual hay potencial de crecimiento y desarrollo para la industria.
- A 2016, la ropa infantil creció un 8% impulsado por el rápido crecimiento de EPK y distribución de Offcorss. Cada una de las marcas apuntando una estrategia de comercialización diferente, la primera de ellas, por penetración de mercado a través de puntos de venta físicos y la segunda, innovando en su distribución digital a través de página web, redes sociales y sus puntos de venta físico.
- Según Euromonitor (2017), la tasa de natalidad en Colombia ha ido disminuyendo y en la última década se pasó de 18,7 niños por cada 1.000 habitantes en 2006 a 15.2 en 2015.
- Aumento acelerado de comercio en línea, Baby Fresh, Offcorss y EPK la usan como parte de su estrategia multicanal.
- Mothercare, un modelo de negocio infantil que ha incursionado en el canal minorista con 10 tiendas ha incursionado en la categoría de ropa infantil, productos para madres y accesorios para la casa.
- Los grandes hipermercados es uno de los canales de distribución más importantes para la categoría de moda infantil, al igual que el canal de grandes superficies.

Competencia en marcas de ropa infantil

INDUSTRIA | 5/11/2017 12:01:00 AM



¿Cómo se mueve el millonario negocio de la ropa para bebés?

El negocio de ropa para bebés mueve al año en el país alrededor de \$300.000 millones; se trata de un segmento que está completamente abierto a la competencia. ¿Cómo se mueve este millonario sector?



© Foto: Tienda de Offcorss

Figura 6. ¿Cómo se mueve el millonario negocio de la ropa para bebés? Fuente: Revista Dinero (2017b)

La industria de ropa infantil en el país cuenta con un gran atractivo en el mercado colombiano, en la actualidad los tres participantes más importantes para la categoría son:

- EPK
- Offcorss
- Baby Fresh

EPK: En cuanto a la categoría de ropa de bebés y recién nacido EPK tiene el liderazgo, en cuanto a su crecimiento las ventas aumentaron 30% con respecto al año pasado, el 60% corresponden a prendas para niñas y el 40% restante de prendas para niños.

Fuerte estrategia de expansión a nivel nacional, en la actualidad cuenta con aproximadamente 60 puntos de venta su objetivo en los próximos años será doblar el número. EPK, además llega a los puntos más estratégicos del país colocando su distribución en las plazas de mayor crecimiento como lo son: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga. Para este año, incursionará en plazas como Popayán y Sincelejo, en donde aún no tiene presencia.

OFFCORSS: Está enfocada en potenciar los canales de distribución tomando como parte de su estrategia la comercialización digital y profundizando en el desarrollo de portafolios más ajustados a las necesidades de bebe y niños.

“Offcorss cuenta con 100 almacenes, además de 484 puntos de tiendas por departamento como Éxito, Jumbo, La 14, Flamingo, Falabella, SAO y otras multimarcas. También ofrece más de 20.000 catálogos mensuales y la tienda virtual en la que las ventas de estos productos ya tienen un peso aproximado de 17%.” (Dinero, 2017).

Figura 7. Hermeco S.a. luce orgulloso su innovación corporativa. Fuente: Cámara de comercio de Medellín (s.f)

BABY FRESH: La marca también es optimista en cuenta al crecimiento y desarrollo del sector. Adelanta un programa de expansión de puntos de venta propios en centros comerciales en Bogotá y busca además realizar su expansión en ciudades intermedias.

3.10. Crecimiento del Sector

El sector de confección se ha transformado rápidamente en los últimos años, la macroeconomía del país, las relaciones fronterizas con Venezuela, las volátiles tasas de cambio, el aumento de contrabando, los acuerdos de libre comercio, han modificado los intereses de compra de los consumidores; razón por la cual el sector se ha visto en la necesidad de adaptarse rápidamente a esa dinámica de globalización.

Dicho cambio, ha modificado la manera en que la industria llega al consumidor final, la manera de comercialización y la comunicación no solo para la venta de un producto, sino la construcción de experiencia a través de los diferentes canales de distribución y comercialización. Las grandes compañías se han dado cuenta de la importancia de crear valor que a su vez contribuye al posicionamiento de la marca.

Teniendo en cuenta el contexto anterior, en los siguientes gráficos podemos encontrar el análisis del sector en los últimos años, participación por categoría y línea de ropa infantil.

Adicionalmente, se podrá observar los crecimientos y decrecimientos de algunas líneas teniendo en cuenta los cambios en las estadísticas poblacionales y los intereses de los consumidores.

Tabla 1 Las ventas de Ropa para niños por categoría: Volumen 2011-2016

'000 unidades	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bebé y del niño de desgaste	4,435.8	4,682.1	4,935.9	5,207.5	5,270.5	5,247.4
Ropa Boys'	14,349.3	15,139.4	15,987.2	16,903.0	17,807.8	18,298.2
Ropa de las niñas	20,950.8	22,060.4	23,315.2	24,664.6	25,435.1	27,074.2
Ropa de niños	39,735.9	41,881.9	44,238.3	46,775.1	48,513.4	50,619.8

Fuente: Euromonitor Internacional de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, almacenar cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio

Tabla 3. Las ventas de ropa para niños por categoría: Volumen 2011-2016. Fuente: Euromonitor International (2017)

En la tabla 3, se observa que la categoría de ropa para niños viene creciendo constantemente y ganando participación en el mercado en volumen de ventas, por lo cual se puede concluir que el segmento de indumentaria infantil tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo en la industria textil y manufacturera.

Tabla 2 Las ventas de Ropa para niños por categoría: Valor 2011-2016

CP mil millones	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bebé y del niño de desgaste	117.5	123.7	129.8	137.4	148.3	153.7
Ropa Boys'	551.3	590.9	630.5	680.6	747.4	799.2
Ropa de las niñas	772.5	826.6	882.0	952.1	1,033.5	1,155.1
Ropa de niños	1,441.3	1,541.2	1,642.4	1,770.1	1,929.2	2,108.0

Fuente: Euromonitor Internacional de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, almacenar cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio

Tabla 4. Las ventas de Ropa para niños por categoría: Valor 2011-2016. Fuente: Euromonitor (2017).

Se evidencia un aumento en los precios de venta por la categoría de venta de ropa para niños, y en cada una de las subcategorías no se observa ninguna disminución de precios durante los periodos que comprende la tabla entre los años 2011 a 2016.

Tabla 3 Las ventas de Ropa para niños por categoría: Crecimiento% Volumen 2011-2016

crecimiento del volumen%	2015/16	2011-16 TACC	2011/16 Total
Bebé y del niño de desgaste	-0.4	3.4	18.3
Ropa Boys'	2.8	5.0	27.5
Ropa de las niñas	6.4	5.3	29.2
Ropa de niños	4.3	5.0	27.4

Fuente: Euromonitor Internacional de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, almacenar cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio

Tabla 5. Las ventas de Ropa para niños por categoría: Crecimiento % Volumen 2011-2016. Fuente: Euromonitor International (2017)

En la tabla 5 se observa, pérdida de participación en la línea de bebé y niños pequeños, dicho pronóstico según Euromonitor Internacional, se debe a que la tasa de natalidad se reducirá en un 13.9 niños por cada mil habitantes en 2021, lo que sería inferior a la respectiva del año 2015.

Sin embargo, para las categorías de ropa de niña el crecimiento porcentual entre el periodo comprendido entre el año 2015 y 2016 mostró un crecimiento por encima del crecimiento promedio. No obstante, en dicho periodo las demás categorías crecieron por debajo del crecimiento promedio para el total de la categoría que corresponde al 5%.

Tabla 4 Ventas de Ropa para niños por categoría: Crecimiento% del Valor 2011-2016

% De crecimiento valor actual	2015/16	2011-16 TACC	2011/16 Total
Bebé y del niño de desgaste	3.6	5.5	30.8
Ropa Boys'	6.9	7.7	45.0
Ropa de las niñas	11.8	8.4	49.5
Ropa de niños	9.3	7.9	46.3

Fuente: Euromonitor Internacional de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, almacenar cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio

Tabla 6. Ventas de Ropa para niños por categoría: Crecimiento % del Valor 2011-2016. Fuente: Euromonitor (2017).

Para la categoría de ropa de niñas, el crecimiento es representativo en cuanto al valor de las prendas, esto se debe a las tendencias de consumo, modas y uso de prendas adicionales a las básicas. Entre el periodo comprendido durante el año 2015 y 2016 la ropa de niñas creció por encima del promedio 3,5%. Y en cuanto a las líneas de ropa bebé y niños pequeños se observó un decrecimiento del 1,9% del promedio total de la línea el cual correspondió a un 5.5%. Para las demás categorías el crecimiento se mantuvo por encima del promedio

3.11. Participantes del Mercado

Tabla 5 NBO Acciones de la Sociedad de Ropa para niños:% Valor 2012-2016

% Valor de venta RSP	2012	2013	2014	2015	2016
Crystal SAS	8.0	11.1	11.6	15.4	18.0
CI Hermeco SA	11.7	12.2	11.9	12.4	12.4
Inversiones Plas SA	4.4	5.6	7.0	8.5	8.2
Distribuidora de Textiles y Confecciones SA	3.7	3.6	3.5	2.8	2.4
adidas Colombia Ltda	1.1	1.4	1.6	1.7	1.7
Cía de Inversiones Textiles de Moda	1.0	1.0	1.1	1.4	1.6
Danny Venta Directa SA	1.3	1.0	1.0	1.6	1.5
Roott & Co Kids Ltda	0.4	0.4	0.5	0.9	0.9
D portador SAS	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
CI Conindex SA	0.9	1.0	1.0	1.0	0.9
Confecciones Leonisa SA	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
C & F International SAS	0.8	0.6	0.5	0.8	0.7
tenis SA	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Tejidos Nono SA	0.3	0.3	0.3	0.5	0.5
Arturo Calle SAS	-	-	0.5	0.5	0.4
Marketing Personal SA	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
Almacenes Máximo SA	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
GCO Grupo Comercializadoras	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
Tendencia Nova SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Avon Colombia Ltda	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Superior Retail de Colombia SAS	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0
Otros	63.4	58.6	56.5	49.4	47.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor Internacional de las estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, la investigación de la empresa, almacenar cheques, entrevistas comerciales, fuentes de comercio

Tabla 7. Acciones de la Sociedad de Ropa para niños: % Valor 2012-2016. Fuente: Euromonitor International (2017).

CI Hermeco SA es el segundo accionista de ropa para niños más importante, en cuanto a su crecimiento porcentualmente, se evidencia que durante el periodo comprendido entre el año 2015 y 2016 se mantuvo en porcentaje de crecimiento. Sin embargo, para el líder de la categoría Crystal SAS creció 2.6% por encima con respecto al año 2015. Lo que muestra el potencial de dicha marca.

En términos generales la categoría mantuvo su valor de las ventas sin mayor diferencial y dispersión con respecto al periodo comprendido entre el año 2015 y 2016.

4. Matriz de Atractivo/Ventaja competitiva

4.1. Matriz de Atractivo del mercado

	Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante atractivo	Muy atractivo
	0	20	40	60	80	100
Atractivo del mercado	Puntuación del atractivo	Importancia relativa	Puntuaciones del atractivo del mercado			
Fuerzas del mercado						
Tamaño del mercado		80	30%			24
Ritmo de crecimiento		60	45%			27
Poder del cliente		40	25%			10
Puntuación Total						61
X Importancia relativa			35%			21,35
Intensidad de la competencia						
Rivalidad en precios		80	40%			32
Facilidades de entrada		80	35%			28
Sustitutivos		60	25%			15
Puntuación Total						75
X Importancia relativa			25%			18,8
Accesibilidad del mercado						
Conocimiento de los clientes		60	30%			18
Accesibilidad a los canales		40	55%			22
Equipo comercial		80	15%			12
Puntuación Total						52
X Importancia relativa			40%			20,8
Índice de atractivo del mercado						60,9

Figura 7. Matriz de Atractivo del mercado. Fuente: elaboración propia.

En esta matriz se analiza el atractivo del mercado en tres diferentes factores, fuerzas del mercado, intensidad de la competencia y accesibilidad del mercado. En esta se puede observar que las puntuaciones son muy parejas, 21.35, 18,8 y 20.8 respectivamente. El tamaño de mercado representa ser muy atractivo dada la gran demanda del sector textil, sin embargo, las tasas de crecimiento cada vez más reducidas que viene presentando afectan su calificación.

Por otro lado, el equipo comercial para el mercado resulta atractivo dado que no se requiere grupos de venta robustos y con el que Tempra cuenta se encuentra muy bien capacitado ya que la empresa se enfoca en la mejora continua y en capacitar a sus empleados. Por último, la intensidad de la competencia se ve afectada principalmente por los posibles bienes sustitutos ya que, por fortuna, la rivalidad de precios para el sector de maquila es mínimo dado que se manejan precios estandarizados y las altas barreras de entrada, como la tecnología, mejoran este indicador. Índice de atractivo de mercado es de 60,9.

4.2. Matriz de Ventaja Competitiva

Principal desventaja	Gran desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran Ventaja	Principal ventaja
0	20	40	60	80	100
Fuentes de ventaja competitiva	Puntuación de la ventaja	Importancia relativa	Puntuaciones de la ventaja competitiva		
Ventajas en la diferenciación					
Calidad del producto	100	50%	50		
Calidad en los servicios	80	30%	24		
Imagen de marca	40	20%	8		
Puntuación Total			82		
X Importancia relativa		50%	41		
Ventajas en los costos					
Costes unitarios	60	45%	27		
Costes de transacción	60	35%	21		
Gastos de Marketing	80	20%	16		
Puntuación Total			64		
X Importancia relativa		30%	19,2		
Ventajas de Marketing					
Cuota de mercado	40	20%	8		
Notoriedad de marca	40	35%	14		
Distribución	60	45%	27		
Puntuación Total			49		
X Importancia relativa		20%	9,8		
Índice de ventajas competitivas			70		

Figura 8. Matriz de Ventaja Competitiva. Fuente: Elaboración propia.

Para determinar las fuentes de Ventaja Competitiva se evaluaron tres fuentes principales de la compañía, ventajas en la diferenciación, ventajas en los costos y ventajas de marketing. En estas calificaciones, la ventaja en la diferenciación recibió una mayor puntuación en la importancia relativa de 41, seguida de la ventaja en costos con 19,2 y

finalmente ventaja de marketing con 9,8. El análisis realizado en este trabajo se ve reflejado con los resultados de esta matriz. La compañía ha realizado una alta inversión en equipos de alta tecnología que los diferencia de la competencia. Esto hace que Tempra tenga procesos y desarrollo de productos de mejor calidad, ganando gran fidelidad por parte de sus clientes. Luego lo sigue la ventaja en costos, la cual representó la segunda puntuación más alta. Es importante reconocer que la empresa ha dedicado un gran esfuerzo en la implementación de softwares que le ayudan a agilizar procesos de producción. Y por último esta la ventaja de marketing, la cual representó el puntaje más bajo dada a la poca experiencia que se tiene en esta área. Índice de ventaja competitiva es de 70.

Finalmente, el atractivo del mercado y la ventaja competitiva nos lleva a ubicarnos en el cuadrante de inversión para crecer, protegiendo la proposición. Mostrando que estamos en una situación donde hay oportunidad de seguir ganando mercado, creciendo en ventas y defendiendo lo que se ha construido a causa de la experiencia en el sector de 14 años.

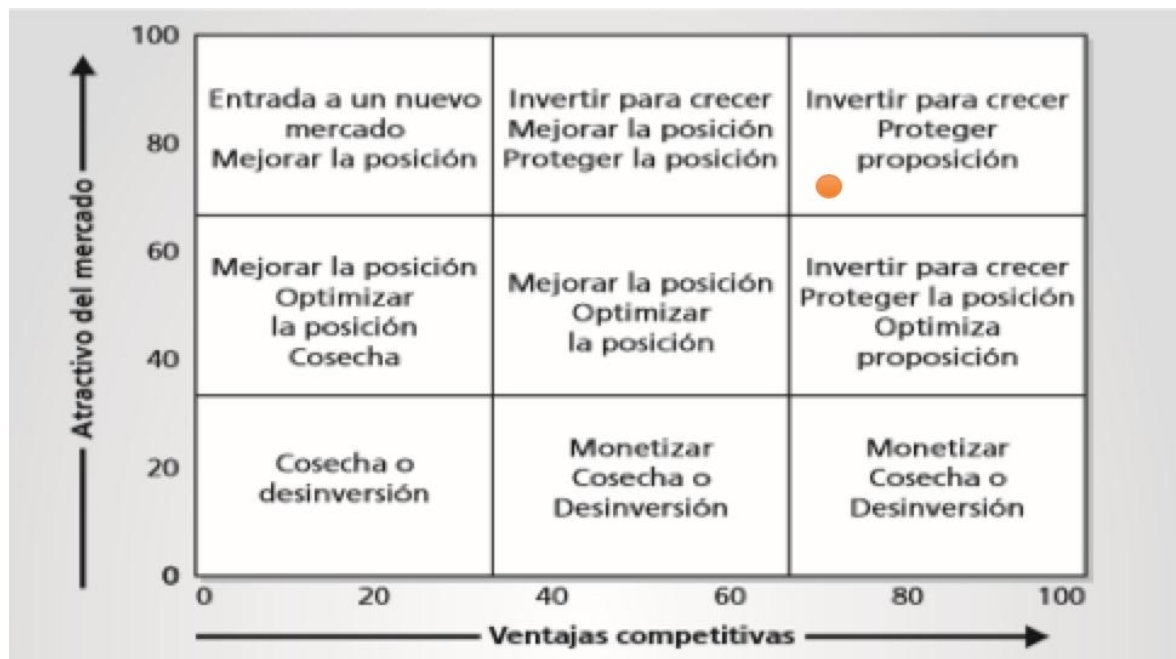


Figura 9. Fuente: Elaboración propia.

4.3. Matriz MEFE

MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA
Crecimiento del mercado	22%	3	0,66
TLC con otros países	5%	3	0,15
Cantidad de proveedores	16%	4	0,64
Políticas tributarias	15%	4	0,60
AMENAZAS			
Cantidad de competidores	16%	1	0,16
Rivalidad de precios	10%	2	0,2
Productos sustitutos	7%	4	0,28
Accesibilidad al mercado	9%	4	0,36
			3,1

MEFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA
Conocimiento del negocio	25%	4	1,0
Diferenciación	12%	3	0,4
Tecnología	15%	4	0,6
Estabilidad laboral	8%	4	0,3
DEBILIDADES			
Plan de Marketing	12%	2	0,2
Dependencia a los clientes	16%	1	0,2
Capacidad instalada	7%	3	0,2
Disposición al cambio	5%	2	0,1
			3,0

Figura 10. Matriz MEFE. Fuente: Elaboración propia.

En conjunto con el análisis DOFA, se evaluaron y calificaron las diferentes variables, fortalezas y debilidades internas, como oportunidades y amenazas externas para identificar según la matriz de factores internos y externos MIME planes de acción y estrategias a implementar teniendo en cuenta el diagnóstico actual. Confecciones Tempra realmente cuenta con grandes fortalezas como lo es su experiencia en el sector y el gran desarrollo en tecnología que tiene actualmente. Sin embargo, la falta de un plan de marketing estructurado y la alta dependencia a un único cliente actual son grandes debilidades donde se deben ejercer planes de acción contundentes. Por otro lado, el sector textil muestra grandes oportunidades gracias a las barreras de entrada, el crecimiento que ha venido presentando en los últimos años y proyecciones futuras. Así pues, una calificación de 3 a nivel interno y 3,1 a nivel externo nos ubican en un cuadrante en donde, en línea con el diagnóstico previo, la estrategia a implementar es crecer y desarrollarse.

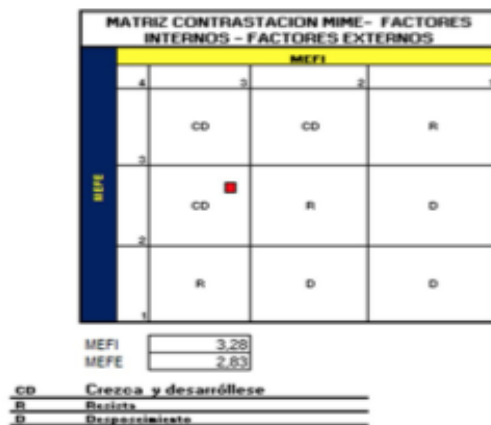


Figura 11. Matriz MIME. Fuente: Pagina Web.

4.4. Matriz BCG

El panorama de la categoría de ropa interior resulta ser atractivo según se evidencia sus índices de crecimiento la participación es superior a la tasa de crecimiento del sector textil y de confección con el 9% .Al crear marca propia la empresa requiere de alta inversión para la compra de insumos, materias primas ,costos logísticos y remuneración de su fuerza laboral. Teniendo en cuenta las economías de escala a mayor volumen de ventas la ventaja competitiva de producción es más atractiva ya que los costos de producción por prenda disminuyen por lo cual en cuanto a la maquila se podrá ser más competitiva en precio y en la nueva line de negocio potencializar las utilidades de la marca propia de ropa interior. Otro factor importante es la experiencia en el sector textil y de confección que tiene Confecciones Tempra en cuanto a la eficiencia, calidad, tiempos y relaciones con sus Stakeholders.

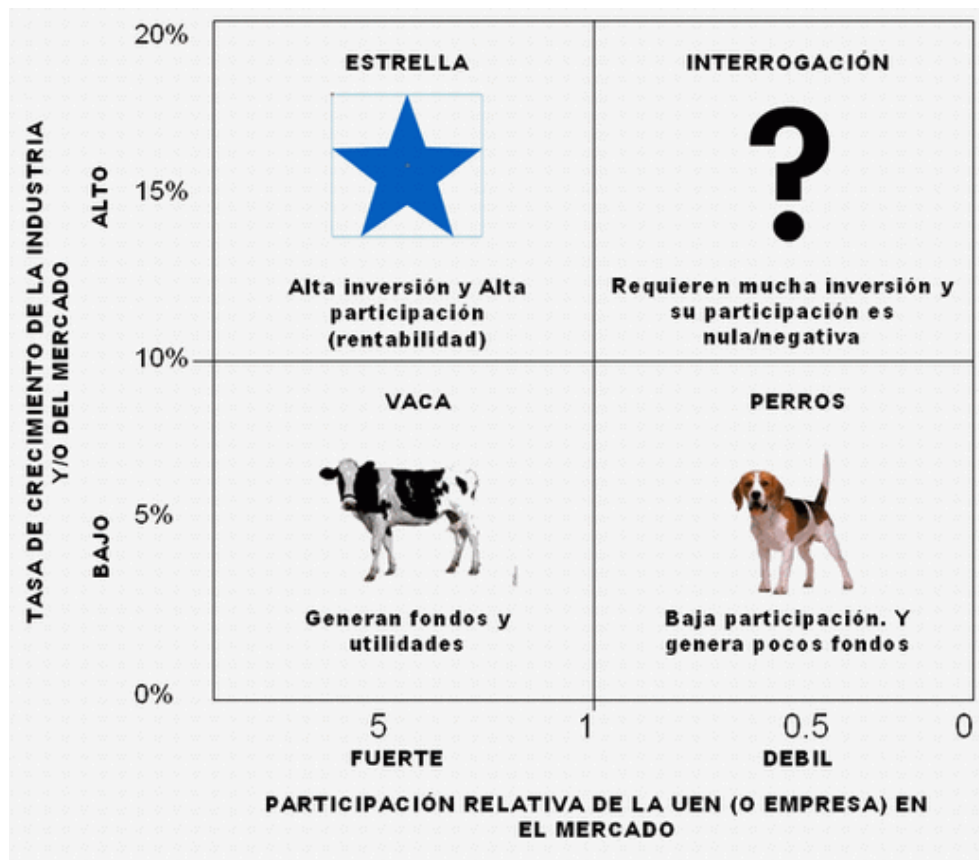


Figura 12. Matriz BCG. Fuente: Página Web.

4.5. Matriz ANSOFF

De acuerdo al diagnóstico del mercado y de la empresa previo, en la matriz de Ansoff, se identifican dos estrategias a desarrollar teniendo en cuenta el mercado actual en donde se desarrolla confecciones Tempura y un mercado potencial aprovechando la experiencia y conocimiento que tiene la empresa en la confección de ropa.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de Diversificación

Figura 13. Matriz ANSOFF. Fuente: Elaboración propia.

1. **Producto actual en el mercado actual (maquila) - Estrategia de Penetración de mercado:** Desarrollo de marca corporativa, llegar a más clientes en el mismo segmento (implica ampliar capacidad instalada).
2. **Producto actual - Mercado nuevo - Estrategia de desarrollo de mercados o segmentación:** Desarrollo de marca de ropa propia, desarrollo de nuevo segmento.

Estrategia de Penetración de mercado

Desarrollo de marca corporativa, llegar a más clientes en el mismo segmento (implica ampliar capacidad instalada)

Estrategia de desarrollo de mercados o segmentación

Desarrollo de marca de ropa propia. Desarrollo de nuevo segmento.

4.6. Matriz DOFA

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Gran cantidad de demanda de empresas del mismo sector.	Crecimiento en el sector.
Precios bajos de la competencia en prendas de vestir con mala calidad.	Conocimiento del producto y del negocio (servicio maquilas).
Fuerte competencia de plantas de producción con altos estándares de calidad.	Apertura de Marca Propia (Desarrollo de productos de calidad que cumplan con las expectativas del cliente)
Coyuntura económica.	Tratados de Libre Comercio de Colombia con otros países en el sector textil.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Capacitación empleados para la producción de un nuevo producto - ropa interior.	Equipos y software de última tecnología para aumentar la productividad de la planta (SAMMU).
Desconocimiento en las actividades de comercialización de ropa interior.	Excelentes instalaciones físicas y capacidad instalada en la planta de producción. Ubicación estratégica.
No hay control de insumos.	Estabilidad laboral, remuneración

	justa.
	Personal altamente calificado y certificado en calidad en servicios de maquilación.
	Conocimiento en la creación del producto y el negocio.
	Buena capacidad de endeudamiento.
	Excelente ambiente laboral.
	Empresaria abierta a la investigación, al cambio y a la implementación de nuevas metodologías.
	Incentivos para motivar al personal a trabajar con eficiencia y a interesarse no sólo por los objetivos individuales sino también por los institucionales.

Figura 14. Matriz DOFA. Fuente: Elaboración propia.

4.7. Matriz Espina de Pescado

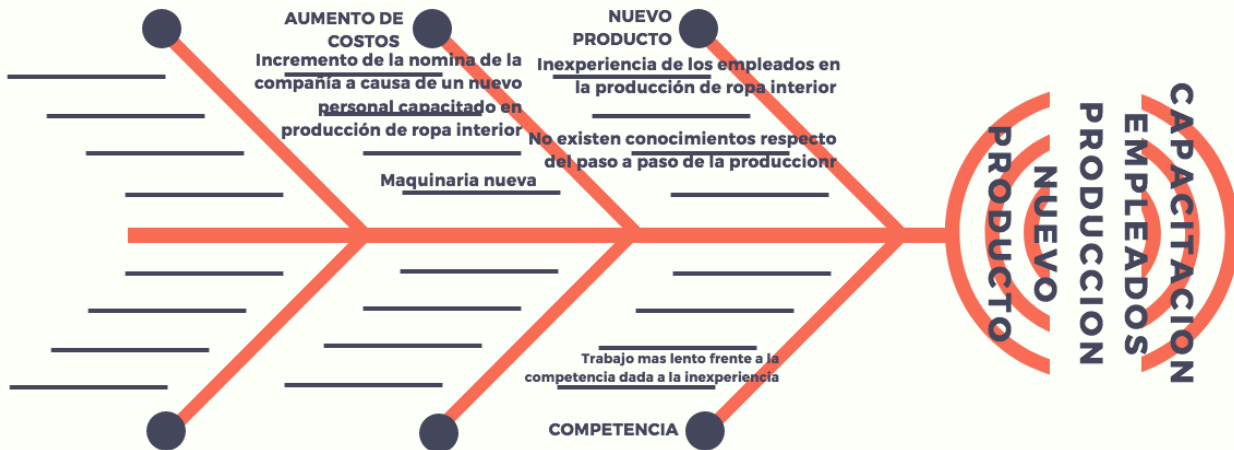




Figura 15. Matriz Espina de pescado. Fuente: Elaboración propia.

5. Mapa Estratégico

5.1. Propuesta 1: Penetración de Mercado Actual

Objetivo

Aumentar a un número de 2 clientes adicionales durante los primeros seis meses del año 2018.

Estrategia

- Seguimiento o compra de las bases de datos de la Cámara de comercio de Medellín, perfilando los posibles clientes que cumplan con las características para el servicio de maquila.
- Buscar referidos entre los mismos confeccionistas y maquiladores de la industria.

Táctica

- Filtrar los clientes de la base de datos que cumplan con los requisitos establecidos por Confecciones Tempra:
 - Empresas robustas.
 - Rotación de cartera entre 8 y 15 días.
 - Encargados de la logística y transporte.
 - Insumos y recogida del producto terminado.
 - Marcas reconocidas y legales.
- A través de relacionamiento voz a voz en el medio, bajo recomendación de empresarios en la industria de confección y moda buscar posicionamiento: programa referidos a clientes actuales (descuento del 0,5% sobre un único lote de producción por empresas referidas)
- Participar en las dos ferias más relevantes del sector en Colombia: Colombia Moda y Colombiatex. Esto permitirá crear nuevas alianzas comerciales y reforzar las existentes, tanto

con proveedores como potenciales clientes; buscando de este mismo modo reforzar el posicionamiento como empresa maquiladora.



Figura 16. Colombiatex 2016. Fuente: Caracol.com.co

- Seleccionar clientes potenciales de la base de datos y enviar hoja de vida corporativa de Confecciones Tempra a los departamentos de producción de empresas que tercerizan la confección de sus prendas de vestir.
- Agendar cita con los 5 clientes potenciales para que conozcan por la misma dueña/directora comercial los servicios y ventaja competitiva ofrecida por Confecciones Tempra, instalaciones, formalidad de la actividad, capacitación de los empleados y capacidad para cumplir con las proyecciones de confeccionar.
- De obtener respuesta positiva por parte de más de 2 de los clientes potenciales, realizar último filtro de acuerdo a las características antes mencionadas, de lo contrario, abarcar nuevos clientes potenciales y repetir nuevamente el proceso comercial.

5.2.Propuesta 2: Creación nueva línea producto/marca propia

Objetivos de mercadeo

- Realizar un plan de marketing que facilite la fabricación y comercialización de ropa interior, en Medellín - Antioquia, a través de estrategias y tácticas para resaltar el beneficio diferencial del producto y aumentar el crecimiento de la empresa con su nueva línea de negocio.
- Posicionar la nueva marca de ropa interior como una marca de prendas íntimas de bajo costo, a la vanguardia de las últimas tendencias, cómoda y de buena calidad durante el primer año de comercialización.
- Conseguir una participación de mercado del 2% durante el primer año de lanzamiento de Le Nuit.
- Contratar dos vendedores que distribuyen la marca Le Nuit a través del canal mayorista y minorista para el primer año de lanzamiento de las dos líneas de producto con las que se incursionará en el mercado.
- Conseguir 2 clientes mayoristas que facturen 90 millones de pesos y 5 minoristas que facturen 100 millones en los siguientes seis meses al lanzamiento de la marca Le Nuit.

Estrategias de marketing y tácticas:

Estrategia 1:

Definir los segmentos de mercado a los cuales se van a direccionar los esfuerzos de la organización para la comercialización de la marca

Táctica/Acción:

Dadas las oportunidades del mercado antes descritas y el *Know how* de la empresa, la definición del(los) segmento(s) objetivo(s) es la siguiente:

- a. Adolescentes y jóvenes adultas entre los 16 y 25 años de Edad, Millenials, extrovertidas, alegres, que les gusta estar a la vanguardia de las últimas tendencias en moda y sentirse seguras de sí misma. Buscan comodidad y diseño en cada una de sus prendas, sin pagar de más por ello. Estratos socioeconómicos 3 y 4, estudiantes o iniciando su carrera laboral.
- b. Mujeres entre los 26 y 40 años de edad, determinadas, laboral y socialmente activas, que buscan sentirse sexys y a su vez cómodas. Estratos socioeconómicos 3 y 4.

Estrategia 2:

- Conocer las necesidades y preferencias del segmento objetivo seleccionado mediante investigación cualitativa de mercados

Táctica/Acción:

Mediante la realización de una investigación de mercados, a través de una encuesta a una muestra de 500 mujeres en las 4 principales ciudades del país (Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla) se definirán principales comportamientos, preferencias y necesidades de consumidores potenciales respecto a la categoría.

Dicha investigación a realizar debe contemplar los siguientes items:

1. Nombre
2. Fecha de nacimiento
3. Estado civil
4. Ocupación
5. Promedio de Ingresos
6. ¿Cuales son los principales atributos que busca cuando compra ropa interior femenina?
7. ¿Cual es el máximo valor a pagar por un pantie?
8. ¿Cual es el máximo valor a pagar por un brassiere?
9. -¿Cuáles son los colores preferidos para la ropa interior?
10. ¿Cuales son las marcas de ropa interior que recuerda?
11. ¿Cual es su marca de ropa interior femenina favorita?

No obstante, por investigación del mercado en fuentes secundarias, se conocen de antemano los siguientes insights sobre los cuales se inicia parte de la construcción de la estrategia:

- Las mujeres buscan sentirse cómodas y seguras, afianzando su autoconfianza con el uso de prendas intimas
- De los principales atributos que buscan las mujeres en su ropa intima es comodidad y que no se note/marque con la ropa.

Estrategia 3:

- Creación de marca de acuerdo a las necesidades y preferencias identificadas.

Tactica/Acción:

Creación del ÁRBOL ESTRATÉGICO DE MARCA

Misión:

Fabricar y comercializar ropa interior de calidad, cómoda e innovadora a precios asequibles para el cliente, satisfaciendo con un producto de alta calidez las expectativas de uso en cada uno de los estilos de vida de nuestros clientes.

Visión:

Le Nuit busca ser una empresa líder y reconocida por sus clientes por la calidad de sus prendas de vestir, diseños inspirados en las preferencias de sus clientes: poniendo a prueba el

alto nivel de innovación, compromiso compitiendo en el mercado nacional con los mejores precios.

Objetivo Corporativo:

Ser la empresa preferida por nuestros distribuidores por el valor entregado al diseñar productos creativos que entreguen valor en la experiencia de uso de nuestros consumidores finales.

Audiencia:

Mujeres entre 14 y 25 años y Mujeres entre 26 y 40 años.

Sueños:

Ser profesionales.

Mujeres de éxito.

Construir una familia.

Viajar.

Descripción de la marca:

Le Nuit es una marca de ropa interior para dama que busca que las mujeres encuentren un estilo propio, cómodo, creativo y diferente para cualquier ocasión.

- Confección nacional.
- Materia prima nacional.
- Diseños acordes a las tendencias de la moda.
- Venta a mayoristas y minoristas

Necesidad:

- Autoconfianza.
- Que su pareja la encuentre hermosa, sensual y divertida.
- Lucir atractiva.
- Sentirse cómoda.

Promesa de marca:

Descubre la magia que te hace ser mujer.

Elementos de marca:

NOMBRE: Le Nuit. (la noche en francés)

SLOGAN: Muestra lo que siempre has querido ser.

COLORES: Lila y gris.

SIMBOLO



Figura 17. Símbolo. Fuente: Elaboración propia

RTB`S

- Comodidad.
- Disfruta ser mujer.
- Se ajusta a tu medida.
- Versatilidad nos adaptamos a toda ocasión.

BENEFICIOS

- Beneficios funcionales: comodidad, estilo, protección.
- Beneficios emocionales: atractiva, resaltar la belleza, ego, autoexpresión, erótica, sensual y admirada.

- Beneficios de autoexpresión: resaltar la belleza de cada mujer. Sentirse atractiva y hermosa con ella misma.

PERSONALIDAD

- El mago: inspirar, ser carismáticas e imaginativas. Busca conseguir seguridad en uno mismo.

ESENCIA

- El cómplice en cada momento, para disfrutar de tus ocasiones más importantes al ser mujer, madre, estudiante, trabajadora y esposa.

Estrategia 4:

- Benchmarking de comparación de precios de la competencia.

Táctica/Acción:

Mediante trabajo de campo, se realizó un chequeo de precios de los principales competidores del mercado:



BRASIER - 000014
 Strapless - Realce con almohadillas removibles - Vanilla
 lateral para mayor soporte - Cargaderas multitasos
 Nylon mateo/castano
 Copa B - 32 a 38
 Blanco - Perla - Negro



HILO - 105197
 Diseño de elásticos con lurex en delantero
 Laterales graduables
 Encaje
 S - M - L - XL
 Blanco - Negro

Figura 18. Fuente: página Web Laura.

Brassiere: Prom. Venta \$32.000

Pantie: Prom. Venta \$15.000

CARMEL



BRASIER \$34,999



PANTY \$16,999



Figura 19 y Figura 20. Fuente: Página Web Carmel.

Brassiere: Prom. Venta \$35.000

Pantie: Prom. Venta \$18.000

Leonisa®



Figura 21. Fuente: Página Web Leonisa.

Brassiere: Prom. Venta \$45.000

Pantie: Prom. Venta \$20.000

Estrategia 5:

- Identificar el portafolio de productos a desarrollar.

Táctica/Acción:

De acuerdo al segmento objetivo definido, principales insights de las consumidoras, benchmark con la competencia y características internas de la empresa definidas previamente el portafolio a desarrollar estaría compuesto por dos líneas de producto para cada uno de los segmentos:

Línea Colors (Adolescentes y jóvenes adultas entre 15 y 25 años):

Producto: Brassiere y panties

Tallas: XS, S, M, L, XL

Características: Diseños divertidos, acordes a las últimas tendencias juveniles.

Colecciones nuevas cada mes, Tonos coloridos - Tonos vivos (Colores joviales: Rosados, Fucsias, azules, verdes, amarillos, naranja)

Política de garantía: Se aceptarán devoluciones con factura de compra de un periodo no mayor a 30 días en Brassieres. Panties no se aceptan cambios.



Figura 22. Fuente: Elaboración propia.

Línea Seducción (Mujeres entre los 26 y 40 años):

Producto: Brassiere y panties

Tallas: XS, S, M, L XL

Características: Diseños sexys, atrevidos y clásicos. Colecciones nuevas cada mes, tonos predominantes Básicos como el negro, Blanco, Beige, Vino tinto.

Política de garantía: Se aceptarán devoluciones con factura de compra de un periodo no mayor a 30 días en Brassieres. Panties no se aceptan cambios.



Figura 23. Fuente: Elaboración propia.

Ambas líneas de producto se esperaría tengan una dimensión de producto Incrementado, es decir, ofrece funcionalidades básicas de la prenda además de un excelente diseño y relacionamiento directo con el consumidor de donde se obtiene feedback constante e

ideas de diseño, apelando a la seguridad dentro de las necesidades humanas a abarcar según Maslow.



Figura 24. Clasificación dentro de la pirámide de Maslow. Fuente: Elaboración propia

Fuente de ventaja competitiva:

Como se mencionó anteriormente, se desarrollara via pagina web un espacio para interacción directa con el consumidor, donde este podrá dar su retroalimentación de los productos, sugerencias, realizar preguntas, entre otros. Cada prenda llevará el respectivo codigo que lo redireccionará al portal. Así mismo, se tendrá línea habilitada de servicio al cliente para atender todos lo casos de los clientes y consumidores.

Estrategia 6:

- Definir costos de producción, utilidad esperada, estrategia y ruta de precios

Táctica/Acción:

Mediante la estrategia de precio se buscaría una rápida penetración del mercado incursionando en la tendencia “fast fashion” para la categoría de ropa interior. Se buscará que sean precios bajos (low cost) y se manejan ofertas únicamente para cambios de temporada con el objetivo de agotar saldos y/o solucionar stocks de inventario.

Así pues, se realiza investigación en el mercado para definir principales costos de producción del portafolio definido, además de la información de precios al consumidor de los principales competidores de la industria. La empresa define como utilidad esperada el 50% del costo del producto.

Por otro lado, se espera contar con asesores comerciales que comisionen un 25% de margen y la rentabilidad que se les dará a los mayoristas directos por comercialización de la marca es del 35%, el cual se encuentra sobre el promedio que maneja la industria buscando relaciones a largo plazo.

BRASSIER			
	CANTIDAD	UND MEDIDA	COSTO
TELA MARIA	0,065	MTS	\$ 298
CORTE PIEZAS	1	UND	\$ 174
CARGADERA	0,25	MTS	\$ 66
CARGADERA	1,06	MTS	\$ 280
ELASTICO BASE	1,3	MTS	\$ 343
SESGO VARILLA	0,8	MTS	\$ 213
ABROCHADURA 2*3	1	UND	\$ 229
COPA DOBLE SANDRA CON REALSE	1	UND	\$ 1.888
ZETA	4	UND	\$ 128
TENSOR	2	UND	\$ 52
CINTA MARQUILLA COMPOSICION	0,022	MTS	\$ 7
TINTA MARQUILLA DE COMPOSICIO	0,022	MTS	\$ 6
MARQUILLA TEJIDA	1	UND	\$ 58
CINTA ADHESIVO CODIGO DE BARR	2	UND	\$ 1
ADHESIVO CODIGO DE BARRAS	2	UND	\$ 7
ETIQUETA 70*30MM	1	UND	\$ 16
ETIQUETA INTERIOR USO BRASIER10	1	UND	\$ 32
BOLSA INTERIOR LARGA380*205MM	1	UND	\$ 88
EMPAQUE COPA DOBLE	1	UND	\$ 346
VARILLA 326	1	PAR	\$ 137
VARILLA LATERAL	2	UND	\$ 44
ETIQUETA ADV MIGRACION COLOR	1	UND	\$ 10
CONFECCION	1	UND	\$ 3.583
CIF PRODUCCION	1		\$ 586
CIF ADMINISTRATIVOS	1		\$ 2.400
COSTO TOTAL Brasier			\$ 10.992
RUTA DE PRECIOS			
Precio con Utilidad esperada 50%			\$ 16.488
Precio con margen del asesor 25%			\$ 20.610
Precio final con margen del mayorista 35% (PVP)			\$ 27.824

Tabla 7. Brassier. Fuente elaboración propia.

PANTY			
	CANTIDAD	UND MEDIDA	COSTO
TELA 1	0,065	MTS	\$ 298
Tela 2	0,02	MTS	\$ 92
CORTE PIEZAS	1	UND	\$ 174
ELASTICO	0,5	mts	\$ 120
CINTA MARQUILLA COMPOSICION	0,022	MTS	\$ 7
TINTA MARQUILLA DE COMPOSICIO	0,022	MTS	\$ 6
MARQUILLA TEJIDA	1	UND	\$ 58
CINTA ADHESIVO CODIGO DE BARR	2	UND	\$ 1
ADHESIVO CODIGO DE BARRAS	2	UND	\$ 7
ETIQUETA 70*30MM	1	UND	\$ 16
BOLSA INTERIOR CORTA	1	UND	\$ 77
CONFECCION	1	UND	\$ 1.200
CIF PRODUCCION			\$ 586
CIF ADMINISTRATIVOS			\$ 265
COSTO TOTAL TANGA			\$ 2.907
RUTA DE PRECIOS			
Precio con Utilidad esperada 50%			\$ 4.361
Precio con margen del asesor 25%			\$ 5.451
Precio final con margen del mayorista 35% (PVP)			\$ 7.358

Tabla 8. Panty. Fuente: Elaboración propia.

Precio prom. Venta Brassier: \$27.900 Precio prom. Venta Panty: \$7.500

Objetivo: Definir el tipo de canal de distribución adecuado para la comercialización de Lenuit.

Estrategia 7:

Distribuir a través del canal corto y largo la operación logística para llevar el producto al cliente intermediario y consumidor final.

Táctica/ Acción

- Reuniones con el equipo de venta, para determinar quien se encarga del servicio al cliente de los canales.
- Delimitar las rutas para hacer llegar el producto al cliente.
- Actividades de marketing por la compra, entretando al distribuidor mayorista y minorista un porcentaje sobre el total de las ventas
- La entrega del producto sera realiza a través de transportadoras al canal mayorista.

Estrategia 8:

Desarrollar una distribución selectiva para reducir los costos de distribución para el canal mayorista.

Táctica/Acción:

Se define una estrategia de distribución indirecta por medio de mayoristas que cuentan con Boutiques y tiendas especializadas en donde comercialicen el portafolio de Le Nuit.



Figura 25. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 9:

Definir las características de la fuerza de ventas

Táctica/Acción

Le Nuit para la comercialización de sus productos en su etapa de Lanzamiento contará con:

- Dos vendedores especializados en clientes mayoristas y minoristas, de los cuales se entrenará a uno de ellos para trabajar en el punto de venta directo y atender al cliente y el otro se enviará hacer correría a diferentes municipios y ciudades cercanas a Medellín, estos se contratan por contrato de corretaje.

- Según sus resultados tendrán unas comisiones del 25% sobre el total de ventas cerradas al mes.
- Para motivar y estabilizar a los vendedores como plan de incentivos Le Nuit por su cumplimiento trimestral lo-----s bonificará con un 5% adicional

Estrategia 10:

- Entregar el 5% del total de la factura en material publicitario para el punto de venta.

Tactica/Acción

- Entregar pendones que promocióne la marca, trompe tráfico, separadores de góndola, con el fin de impulsar la rotación del producto en los puntos de venta de los distribuidores mayoristas y minoristas.

Estrategia 11:

- Definir medios de comunicación y publicidad a utilizar de acuerdo al posicionamiento deseado.

Tactica/Acción:

Promoción

Objetivo:

Captar a la atención de clientes potenciales que deseen comercializar la marca Le Nuit dentro de sus portafolios de producto

Estrategia 12:

- Promocionar a Le Nuit a través de las ferias Colombiamoda durante el 23 y 24 de Julio de 2018.

Tactica/ Acción

- Realizar citas con clientes potenciales
- Muestras comercial de los productos de Le Nuit para darlos a conocer.
- Construir alianzas estratégicas con proveedores del sector para fortalecer la ventaja competitiva del producto.
- Publicidad en el stand.
- Modelos que simulan un escenario de desfile
- Pantallas informativas de los atributos del producto

Estrategia 13:

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores de insumos, maquinaria, telas a través de la feria Colombiatex con el fin de optimizar los procesos de confección durante el 23, 24 y 25 de Enero de 2018.

Táctica/Acción

- Investigar a través de un análisis de campo de los proveedores las tendencias en la industria con respecto a materiales, insumos, telas, hiladuras, maquinaria que fortalezcan los procesos de creación y diseño para la marca Le Nuit.

Estrategia 14:

- Pautar en medios masivos de comunicación para dar a conocer la marca en la industria textil.

Tácticas/Acción

- Pautar en la emisora olímpica dos veces al mes por un periodo de 1 semana de lunes a domingo en el programa El Pinchadito durante el primer año de lanzamiento de la marca Le Nuit.

- Pautar en el diario El Colombiano en la sección de entretenimiento y moda a través de banners digitales durante 20 días y anuncio impreso durante 7 días a la semana cada mes durante el primer año de comercialización de la marca.

Estrategia 15:

- Entregar material publicitario a los clientes mayoristas para implementar en los puntos de venta.

Tácticas/ Acción

- Bolsas de empaque del producto.
- Esferos contramarcados con la marca.
- Separadores de góndolas
- Afiches
- Calendario de la marca
- Obsequios

6. Tablero de control

TEMPRA/ LE NUIT																	
ESO	ENTREGAS						DOCUMENTACION Y FACTURACION						CANTIDAD				
	Fecha pactada			Cumplimiento citas			Facturación			ENVIOS 53			Unidades				
90%	Meta	95%	Meta	95%	Meta	100%	Meta	95%	Meta	95%	Meta	98%	Meta	98%	Meta	98%	Total
10%	Ponderación	32%	Ponderación	0%	Ponderación	5%	Ponderación	8%	Ponderación	8%	Ponderación	8%	Ponderación	8%	Ponderación	8%	100%
5	Valor >= Meta	5	Valor >= Meta	5	Valor >= Meta	5	Valor >= Meta	5	Valor >= Meta	5	Valor >= Meta	5	Valor >= Meta	5	Valor >= Meta	5	
3	Valor entre 75% y Meta	3	Valor entre 90% y Meta	3	Valor entre 90% y Meta	3	Valor entre 90% y Meta	3	Valor entre 90% y Meta	3	Valor entre 90% y Meta	3	Valor entre 90% y Meta	3	Valor entre 90% y Meta	3	
1	Valor < 75%	1	Valor < 90%	1	Valor < 90%	1	Valor < 90%	1	Valor < 90%	1	Valor < 90%	1	Valor < 90%	1	Valor < 90%	1	
10%	Puntaje máximo	32%	Puntaje máximo	0%	Puntaje máximo	5%	Puntaje máximo	8%	Puntaje máximo	8%	Puntaje máximo	8%	Puntaje máximo	8%	Puntaje máximo	8%	100%
	Puntaje	Valor	Calificación	Puntaje	Valor	Calificación	Puntaje	Valor	Calificación	Puntaje	Valor	Calificación	Puntaje	Valor	Calificación	Puntaje	
Febrero		100.0%	5	33.0%	97.0%	5	2.9%	100.00%	5	3.0%	98.06%	5	7.8%	98.00%	5	9.00%	95.3%
Marzo		100.0%	5	33.0%	95.9%	5	4.8%	100.00%	5	3.0%	98.00%	5	7.8%	100.00%	5	9.50%	99.9%
Abril	6.40%	100.0%	5	32.0%	97.5%	5	0.0%	100.00%	5	5.0%	90.24%	3	7.2%	98.50%	5	7.88%	95.5%
Mayo	4.1%	100.0%	5	32.0%	100.0%	5	0.0%	99.22%	3	5.0%	94.36%	3	7.5%	96.00%	5	7.68%	92.3%
Junio	3.6%	100.0%	5	32.0%	100.0%	5	0.0%	100.00%	5	5.0%	100.00%	5	8.0%	85.00%	5	6.80%	86.1%
Julio	4.9%	100.0%	5	32.0%	98.6%	5	0.0%	100.00%	5	5.0%	100.00%	5	8.0%	97.00%	5	7.76%	90.8%
Agosto	6.6%	100.0%	5	32.0%	95.0%	5	0.0%	100.00%	5	5.0%	97.46%	5	7.8%	99.00%	5	7.92%	92.8%
Septiembre																	
Octubre																	
Noviembre																	
Diciembre																	
		99.50%		97.86%		99.85%		96.72%		89.11%		94.66%					

Año	Puntaje	Condición Actual
Perfil	95-100% Excelente	Da cumplimiento casi en su totalidad a las políticas y parámetros exigidos en el acuerdo comercial.
ISCP	80-94% Bueno	Hay aspectos en los que debe mejorar
	65-79% Condicionado	El proveedor tiene aspectos muy débiles

Tabla 9. Tablero de control. Fuente: Elaboración propia.

7. Bibliografía

DANE. (2017). EMM-Encuesta Mensual manufacturera. En línea:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-emm>

Revista Portafolio. (2017). Sector textil podría perder 1,8 millones de empleos. Agosto 14 de 2017. En línea: <http://www.portafolio.co/negocios/perdidas-de-empleos-en-el-sector-textil-508680>

Revista Dinero. (2017a). Así se mueve el negocio de la ropa interior en Colombia.

Marzo 03 de 2017. En línea: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/cifras-de-compras-y-consumo-de-ropa-interior-en-colombia/248139>

Revista Dinero. (2017b) ¿Cómo se mueve el millonario negocio de la ropa para bebés?

Noviembre 05 de 2017. En línea: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/negocio-de-ropa-para-bebe-crecimiento-en-colombia/245156>

El Mundo. (2014). El sector textil crece a paso lento en Colombia. Julio 27 de 2014.

En línea:

http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_sector_textil_crece_a_paso_lento_en_colombia.php#.WihgskribIV

Cámara de Comercio. (s.f). Hermeco S.A. luce con orgullo su innovación corporativa. En

línea: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Hermeco-S.A.-y-su-innovacion-corporativa.aspx>

Euromonitor International. (2017). En línea:

<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2176/portal/magazine/homemain>